

Una aventura turística

1 - Objectius

1.1 - Objectius sobre els Conceptes Bàsics

1.1.1 - Objectius sobre els Conceptes Bàsics

Davant els dubtes que es plantegen a l'hora de desenvolupar una activitat turística, aquest curs té com a **objectius generals**:

- Oferir una sèrie de Conceptes Bàsics relacionats amb l'activitat turística.
- Proporcionar una metodologia per poder planificar l'activitat turística.

Bàsicament, aquest curs **va adreçat a**: persones amb pocs coneixements de l'activitat turística i poc habituades a treballar amb una metodologia de planificació a mitjà termini, però que tenen la responsabilitat de dinamitzar l'activitat turística (el seu municipi, per exemple).

Aquest curs **s'estructura en dos blocs teòrics**: un sobre temes fonamentals del turisme i un segon sobre planificació. Aquest primer bloc, **Conceptes Bàsics** sobre l'activitat turística, tracta els següents temes:

- El fenomen turístic.
- La incidència del fenomen turístic.
- Cap a un turisme sostenible.
- Els gestors de turisme.
- L'organització i el dret del turisme.



Has finalitzat aquesta casella d'objectius.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



2 - El cas de Trespomes

2.1 - El cas de Trespomes

2.1.1 - Benvingut a Trespomes

Hola de nou. Sóc en Manel Garcia, ens hem vist fa un moment. Abans de començar, m'agradaria explicar-te el cas del municipi de Trespomes. M'hi acompanyes?

Trespomes es troba situat a la **comarca de Tresfruites** i allunyat de la capital. Rodejat de **bosc i muntanyes**, actualment té uns **10.000 habitants**.

Fa un parell de mesos, el meu partit polític va guanyar les eleccions de l'Ajuntament amb majoria absoluta. Una de les nostres promeses electorals era fer mans i mànigues per **frenar una situació** d'atur i despoblació que estàvem patint. Per això, el nou equip de govern de Trespomes, del qual formo part, es va fixar com a objectius revifar l'activitat a Trespomes.

Així, en l'àmbit municipal, volem fer créixer econòmicament la població i **fomentar noves activitats que serveixin d'alternativa** a la mineria, que ha entrat en crisi.

Ara t'ho explico millor.



2.1.2 - Benvingut a Trespomes

Veuràs, històricament, Trespomes ha estat un municipi on la principal activitat econòmica era l'**extracció de carbó**. En els darrers anys, però, ens hem vist **obligats a tancar-ne les explotacions principals** per diverses raons, que van des de l'exhauriment del carbó fins a la competència d'altres regions.

Aquesta situació ha provocat que l'**atur** i la **marxa de la població** a la capital hagin augmentat considerablement.

Els membres de l'equip de govern del municipi considerem que el **turisme** pot ser una bona oportunitat per aconseguir els nostres **objectius**. Per això, el volem potenciar.

D'entrada, Trespomes **disposa de**:

- 1 hotel de 3 estrelles. 150 places.
- 4 hotels fondes de categoria inferior a 3 estrelles. 100 places entre tots 4.
- 4 restaurants de categoria mitjana (45-50 euros/persona els caps de setmana).
- 1 restaurant de molt bona categoria, amb renom.
- 2 esglésies, dels segles XVI i XVII, respectivament.
- 1 convent del segle XVIII.
- Paisatge i entorn natural.

Però, abans de continuar explicant-te res més, és un bon moment perquè estudiïs atentament el **Material teòric** que trobaràs tot seguit. Posa-hi atenció, ja que et servirà per superar el primer **Perill** d'aquesta aventura. Després ens tornarem a veure, i t'explicaré com vam organitzar el turisme a Trespomes.

Fins ara!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



3 - Conceptes Bàsics - El fenomen turístic

3.1 - Índex

3.1.1 - El fenomen turístic

Índex

Introducció del tema

Què entenem per activitat turística

Grans tipologies de turisme

El nostre sector turístic

Tendències de futur

Els elements i els factors de l'activitat turística

El turista

Els desplaçaments turístics

Els recursos turístics, les infraestructures turístiques i els equipaments públics

La indústria turística

L'Administració pública

El sistema turístic



3.2 - Continguts

3.2.1 - Introducció del tema

És evident que tothom sap què és el turisme, ja que tothom ha estat turista alguna vegada. Ara bé, **definir què és una activitat turística no és gens fàcil**, ja que es tracta d'una activitat en què **intervenen molts elements**.

D'altra banda, el turisme ha deixat de ser una activitat exclusiva per a determinats col·lectius de la població i s'ha convertit en un hàbit comú per a gairebé tothom. D'aquesta manera, s'ha generat un **sector econòmic amb un pes molt important en alguns territoris**. Com a conseqüència d'aquesta evolució, el significat de l'activitat turística i la seva transcendència socioeconòmica han anat variant amb el temps.

A la major part del litoral mediterrani, però, durant les quatre darreres dècades del segle XX, la modalitat turística per excel·lència ha estat la de sol i platja.

En els últims temps, l'aparició d'una demanda interessada en un altre tipus d'oferta i la sistematització de noves potencialitats ens porten a **parlar de noves fórmules de turisme**:

- Turisme rural.
- Turisme cultural.
- Turisme de negocis.
- Turisme de congressos.
- Turisme d'interior.

En aquests moments, al nostre territori, ens trobem davant la necessitat de **mantenir, conservar i diversificar el turisme tradicional de platja i afegir, als objectius, nous espais** amb necessitats d'alternatives econòmiques i/o que volen rendibilitzar recursos inexplorats.



En aquest tema definirem què entenem per **activitat turística**.

- 1 Farem un resum de quina ha estat l'evolució del fenomen turístic.
- 2 Comentarem algunes de les tendències de futur més significatives per al sector.
- 3 Veurem els elements més importants que intervenen en l'activitat turística.
- 4 Destacarem la importància d'entendre el turisme com a sistema.



3.2.2 - Què entenem per activitat turística

Definir què és una activitat turística no és gens fàcil, ja que **hi intervenen molts elements**. Tants elements i tan variats com:

- Els que es deriven de la interacció del turista amb el territori de la destinació.
- Els seus recursos.
- Els equipaments i serveis.

Segons la **definició que l'Organització Mundial de Turisme (OMT)** va aprovar com a oficial l'any 1992, es diu que:

- **Una activitat turística és una activitat d'oci** (no remunerada) que dura més de 24 hores (és a dir, que implica pernoctació) i que es fa fora del lloc de residència habitual.
- **Cal tenir, però, una perspectiva més àmplia** pel que fa a la concepció del fenomen turístic, ja que l'evolució socioeconòmica i els hàbits socials han generat nous espais (per exemple, turisme de negocis, turisme escolar, etc.) i noves fórmules de turisme (visites d'un dia, excursions, etc.).



Podríem dir que l'activitat turística és l'ús dels recursos, equipaments i serveis d'un territori aliè al visitant, amb objectius i procediments en ocasions molt diversos, i que ha de generar una riquesa econòmica significativa per a aquest territori.

Per tant, pel que fa als tipus d'activitats turístiques, poden ser tan variades com les opcions que tingui el territori i les característiques dels seus visitants.



3.2.3 - Grans tipologies de turisme I

A mesura que s'ha anat desenvolupant el fenomen turístic, s'han perfilat diferents **tipologies de turisme**, és a dir, grans grups de productes turístics amb oferta i/o demanda de característiques homogènies.

És important saber:

- Quines són aquestes tipologies.
- Quins són els seus sistemes operatius.
- Quins són els canals de distribució que utilitza cada tipologia.
- Quins són els hàbits dels turistes que practiquen cada tipus de turisme.

Saber tot això ajuda a planificar el desenvolupament de l'activitat turística.

A continuació, veurem quines són algunes de les principals tipologies de turisme en l'actualitat.

L'**homogeneïtat** dels diferents grups de productes, el que en diem normalment tipologies turístiques, pot estar **determinada per** qualsevol dels **elements següents**:

- Les **característiques** específiques dels turistes (turisme de negocis, turisme escolar...).
- Les **motivacions** dels turistes (sol i platja, esport, religió, salut, aventura...).
- La **durada** (excursions, caps de setmana...).
- Les **tècniques** del seu sistema **d'operació** (xàrters, circuits, creuers...).
- El **lloc o el medi** on es desenvolupen (muntanya, rural...).

A continuació s'expliquen alguns exemples de les grans tipologies de turisme.



3.2.4 - Grans tipologies de turisme II

Exemples d'algunes grans tipologies de turisme:

- 1 Turisme de sol i platja
- 2 Turisme nàutic
- 3 Turisme cultural
- 4 Turisme rural
- 5 Touring
- 6 Ecoturisme
- 7 Turisme esportiu
- 8 Turisme industrial
- 9 Turisme d'aventura
- 10 Turisme de salut
- 11 Turisme religiós
- 12 Turisme per a la gent gran
- 13 Turisme escolar
- 14 Turisme d'empresa
- 15 Turisme de congressos

Els exemples que es fan servir no són exhaustius, ja que el turisme és un fenomen evolutiu i, a més, depenent del tractament de mercat que fem de la nostra oferta, pot variar la tipologia turística a la que ens orientem.



Identificar i conèixer les tipologies turístiques més adients a la nostra oferta territorial és **clau per a l'èxit d'un projecte de desenvolupament turístic.**

A continuació s'expliquen les diferents tipologies de turisme.



3.2.5 - Grans tipologies de turisme III

Turisme de sol i platja

Turisme basat en el bon clima i els recursos naturals de la platja. En general, al nostre litoral aquest turisme se sol associar a segments de mercat amb un poder adquisitiu mitjà/baix i a l'explotació massiva de la franja costanera.

Mou al seu voltant tot un conjunt de negocis vinculats a les activitats i els esports propis de la platja.

Turisme nàutic

Es relaciona amb activitats nàutiques i de descoberta del medi al mar, rius, llacs, pantans, embassaments... Amb aquesta denominació i la seva nova oferta de productes, es pretén enriquir i diversificar, especialment, el turisme tòpic i habitual de sol i platja.



3.2.6 - Grans tipologies de turisme IV

Turisme cultural

Turisme basat en el recursos patrimonials i històrics. Bàsicament, s'identifica amb estades a ciutats que tenen grans continguts culturals i amb segments de mercat de nivell adquisitiu mitjà.

Funciona, també, com a oferta complementària d'altres tipologies turístiques.

Turisme rural

Neix de la necessitat que té la gent de la ciutat de tenir contacte amb el món rural i les poblacions de l'interior.

És un tipus de turisme eminentment familiar.



3.2.7 - Grans tipologies de turisme V

Touring

Amb aquest nom es vol definir un tipus de turisme molt difós, que consisteix a circular per una zona turística, generalment en automòbil particular.

Ecoturisme

Vinculat a la natura i, especialment, als espais naturals protegits. Se sol combinar amb activitats esportives de baix impacte mediambiental (senderisme, bicicleta tot terreny, etc.) i amb l'observació i coneixement de la flora i la fauna de l'indret.

Els segments de mercat varien en funció de la destinació on es practica aquest tipus de turisme (Parc Natural del Montseny, Doñana, delta del Danubi o la Selva amazònica, per exemple).



3.2.8 - Grans tipologies de turisme VI

Turisme esportiu

L'objectiu principal sol ser la pràctica de qualsevol esport. Podem definir-ne tantes modalitats com esports (pesca, golf, submarinisme, alpinisme, etc.). Dintre d'aquesta tipologia, podem esmentar-ne un de molt concret i de gran abast, que mou gran quantitat de turistes arreu del món: l'esquí.

Turisme industrial

En els darrers anys, s'ha creat un gran flux turístic a l'entorn de zones amb un passat industrial potent o amb dinàmiques industrials tradicionals que les caracteritzen. Del conjunt de productes que permeten conèixer aquests territoris, la seva tradició i infraestructures industrials en diem turisme industrial.

Alguns exemples paradigmàtics d'aquesta tipologia turística són les mines de Cardona o Beamish, les colònies industrials del Llobregat o la indústria del vi de la Rioja, el Penedès i Napa Valley.



3.2.9 - Grans tipologies de turisme VII

Turisme d'aventura

El tipus de turisme que rep aquest nom comporta la pràctica d'alguna activitat esportiva arriscada. O bé, té lloc en un territori on les condicions del viatge es consideren més dures que les habituals.

Turisme de salut

Basat en estades a balnearis i centres de salut, per fer repòs, per sotmetre's a teràpies antiestrès, etc.

Va tenir molta importància a finals del segle XIX, amb centres balnearis com Baden-Baden, Karlovy Vary o Vichy. La seva importància s'ha recuperat a finals del segle XX, derivat de la moda del culte al cos.

Turisme religiós

Motivat per un fet religiós, consisteix a fer peregrinacions a llocs de culte, com Terra Santa, La Meca, Roma (El Vaticà), Lourdes, Fàtima, etc. És un dels que mou més negoci turístic arreu del món. Les visites a Montserrat o Santiago de Compostel·la en són també un exemple.



3.2.10 - Grans tipologies de turisme VIII

Turisme per a la gent gran

Inclou excursions, estades i circuits especialment preparats per a jubilats i gent gran. La seva importància es deriva del fet que cada cop hi ha més gent gran i que aquesta arriba a l'edat de la jubilació en millor condicions de vida, tant econòmiques com de salut.

Turisme escolar

Inclou excursions, estades i circuits preparats per a escolars, amb una finalitat lúdica o pedagògica. Implica infraestructures i programes adequats (cases de colònies, monitors especialitzats, etc.).



3.2.11 - Grans tipologies de turisme IX

Turisme d'empresa

S'anomena turisme d'empresa tot el turisme de negocis derivat de l'activitat de les empreses i el seu entorn. És altament rendible.

A més dels moviments turístics derivats dels contactes i visites entre empreses, generalment, també s'hi inclouen els seminaris, convencions i reunions d'empresa.

Se'l coneix també com a turisme de negocis.

Turisme de congressos

És l'altra variant de turisme de negocis. Els congressos, i molt especialment els convocats per entitats d'àmbit internacional, generen un gran moviment turístic arreu del món. A més d'infraestructures i equipaments especialitzats per al servei dels congressistes, hi ha empreses turístiques dedicades a aquest subsector de l'activitat turística, amb productes i serveis específics.

Els congressos són força interessants econòmicament, ja que, a més de l'alt impacte econòmic que generen sobre la localitat on se celebren, promouen importants fluxos de visites i excursions per l'entorn proper com a conseqüència de les activitats de cortesia o postcongressuals pròpies d'aquest tipus d'esdeveniments.



3.2.12 - El nostre sector turístic I

Per conèixer adequadament la transcendència del turisme-imprescindible per emprendre qualsevol procés de planificació en l'àmbit territorial que gestioneu- **és molt important** que estúdieu amb detall **les dades i les anàlisis** que trobareu disponibles en els següents enllaços:

Espanya:

- [Instituto Nacional de Estadística.](#)
- [Indicadores, estadísticas e informes del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.](#)
- [Instituto de Estudios Turísticos.](#)

Catalunya:

- [Institut d'Estadística de Catalunya.](#)

C. Valenciana:

- [Institut Valencià d'Estadística.](#)

Euskadi:

- [Institut Basc d'Estadística.](#)

Andalusia:

- [Institut d'Estadística d'Andalusia.](#)

Balears:

- [Institut Balear d'Estadística.](#)

Canàries:

- [Institut Canari d'Estadística.](#)

C. Madrid:

- [Institut d'Estadística de la Comunitat de Madrid.](#)

Galícia:

- [Institut Gallec d'Estadística.](#)

Són els enllaços dels instituts d'estadística d'algunes de les CCAA més turístiques de l'Estat, així com les del govern estatal. Trobareu dades de turisme també dins les pàgines de les conselleries de turisme de cada CCAA i en els Observatoris de Turisme.



3.2.13 - El nostre sector turístic II

Algunes **consideracions sobre el nostre turisme** poden ser d'especial **utilitat** per a la planificació del desenvolupament turístic en municipis o **territoris amb una baixa densitat turística** en l'actualitat:

- El gran gruix del turisme segueix vinculat a les zones costaneres i a les grans ciutats. Per exemple, en algunes comunitats autònomes litorals com ara Catalunya, Cantàbria o la Comunitat Valenciana, la major part de l'oferta i també la major part de visitants es concentren en percentatges que superen el 90% a la franja litoral, que a més inclou la capital. Aquestes grans concentracions turístiques poden esdevenir **mercats potencials** emissors cap a productes específics d'altres zones del territori.
- El turisme genera uns ingressos molt importants per al nostre territori i per als municipis d'alta densitat turística. A més, el sector turístic és el que provoca més **efectes multiplicadors** sobre les economies locals. Si més no, **cal estudiar i planificar molt a fons la rendibilitat global de l'activitat turística** per no incórrer en **errors tradicionals o desequilibris** de l'economia local i/o de l'entorn mediambiental.

ex.

El creixement del flux turístic crea noves necessitats d'equipaments i serveis públics que generen un dèficit en la hisenda municipal. **Un error tradicional és pretendre solucionar això incentivant les construccions**, amb la consegüent saturació de l'espai, el canvi en la tipologia turística i el risc de malmetre el medi ambient.



3.2.14 - El nostre sector turístic III



Els **ingressos** derivats de l'activitat turística **no beneficien** necessàriament **de la mateixa manera tota la població d'un municipi**. És evident que el turisme es concentra en alguns espais privilegiats dins la població, i que és justament en aquest espai on l'impacte sobre l'entorn és més elevat. El cert és que el turisme requereix serveis i equipaments, i que aquests són, en part, assumits per les administracions locals, que poden no disposar de recursos suficients per al desenvolupament d'aquests serveis i equipaments. El finançament és un dels grans problemes dels municipis turístics.

Del conjunt de **moviments turístics a una Comunitat Autònoma** podeu percebre les diferències notables entre el flux turístic procedent de **l'estranger**, el procedent de la **resta d'Espanya** i el que generen els mateixos **residents regionals** en fer turisme per la seva CCAA. Un estudi acurat de l'estructuració de la nostra oferta ens permetrà **crear productes adaptats** a les característiques de cadascun d'aquests mercats potencials i del nostre mercat si existeix.



3.2.15 - El nostre sector turístic IV

La majoria de les zones d'alta densitat turística del nostre territori estan exclusivament dedicades a aquest sector d'activitat econòmica. Això, que es coneix com el **monocultiu turístic**, implica riscos notables a mitjà i llarg termini. En el procés de planificació turística, és molt aconsellable **determinar el pes que ha de tenir aquesta opció** en el conjunt de l'economia del territori i la seva **relació amb la resta d'activitats productives**, especialment quan aquestes formen part de l'atractiu d'aquell indret.

ex.

La davallada de determinades activitats productives - agrícoles o industrials- en un territori provoca la recerca de solucions de futur en el turisme. Però, **en molts casos, és impossible substituir globalment la dinàmica laboral i econòmica anterior** per la via del turisme i es generen expectatives sobredimensionades que es frustren per la seva manca de viabilitat real.

La percepció de la nostra destinació en els mercats emissors com una destinació turística potent és un **avantatge competitiu** important que reforça les possibilitats de desenvolupament de l'activitat turística en zones i poblacions que no s'havien implicat fins ara en aquest sector econòmic.



3.2.16 - Tendències de futur I

El turisme ha evolucionat molt ràpidament a l'Estat espanyol des dels anys 60.

Creixement desordenat i desequilibri

En primer lloc, l'arribada massiva de turistes dirigits a les zones del litoral (sol i platja) ens va agafar sense capacitat ni voluntat de planificació. Hi va haver, així, el creixement d'aquest sector, però **d'una forma totalment desordenada i amb profunds desequilibris**. A finals dels 70, aquests desequilibris van arribar a posar en perill la subsistència de l'activitat turística en algunes zones d'alta densitat turística.



3.2.17 - Tendències de futur II

Diversificació d'ofertes

Després, la necessitat de donar serveis a la població, de mirar per la sostenibilitat del territori i del propi producte turístic, ens ha portat a **diversificar** les ofertes i fer-les més **compatibles** amb els territoris.

Durant quatre dècades, la modalitat turística per excel·lència ha estat la de sol i platja, seguida de l'esquí, en un segon terme, molt llunyà. Però en els darrers temps, les successives crisis dels sectors econòmics importants (agricultura, indústria tèxtil, elèctrica i d'extracció, etc.) i l'aparició d'una demanda turística interessada en productes turístics situats a l'interior, han fet que aquestes poblacions vegin el **turisme rural, d'interior, de muntanya, etc., com a una alternativa econòmica complementària als sectors en crisi.**

En aquests moments, ens trobem davant la necessitat de mantenir, conservar i diversificar el turisme tradicional de platja i **afegir, als objectius, nous territoris** amb necessitats d'alternatives econòmiques i/o que vulguin rendibilitzar recursos inexplorats.



3.2.18 - Els elements i els factors de l'activitat turística

Tot i que el municipi o el territori de la destinació és el lloc on es desenvolupa l'activitat turística, podem dir que aquesta activitat s'inicia en el moment en què el turista surt de casa per anar de vacances. I en aquest cas, fins i tot, podem dir que **s'inicia quan el turista comença a planificar el seu temps lliure**. Tot això forma part de l'experiència turística.

Això vol dir que **el turisme és una activitat en la qual intervenen molts i diversos elements i factors**.

Com a **principals elements i factors de l'activitat turística** podem esmentar:

- El turista.
- Els desplaçaments turístics.
- La indústria turística.
- L'Administració pública.
- Els recursos turístics, les infraestructures turístiques i els equipaments i serveis públics.



3.2.19 - El turista I

El turista és l'actor del sistema turístic. És qui viu l'experiència turística. De fet, hi ha turisme perquè hi ha una persona que compra els productes i els serveis turístics, i que per gaudir-ne, es desplaça a la destinació. El turista és **l'actor principal de la demanda turística**.



És important **tenir en compte les característiques del turista** (culturals, econòmiques, demogràfiques, etc.) a **l'hora de dissenyar l'oferta** de la nostra destinació.

També és important saber que **el tipus de turistes que podem rebre no ha de ser sempre el mateix**. Mitjançant polítiques territorials, culturals o promocionals, això pot canviar.

Vegem, tot seguit, quines són les noves tendències de consum en turisme dels europeus. Aquest tipus d'informació ens pot servir a l'hora de definir i planificar l'oferta turística de la nostra destinació. Si sabem què vol la demanda, **ens podrem adaptar a les seves necessitats i exigències**.



3.2.20 - El turista II

Noves tendències de consum turístic dels europeus

- Fragmentació del temps vacacional. Això significa:
 - o Reducció del nombre de dies d'estada de les vacances principals.
 - o Increment dels viatges de curta estada.
- Increment dels viatges de llarga distància (pel fet que els preus dels transports són més competitius).
- El turista actual és cada cop més expert i exigent amb la qualitat. Té més informació i no se'l pot enganyar.
- Tenen consciència ambiental.
- La concentració demogràfica de les grans ciutats, l'estrès, la contaminació, etc., fan que les persones vulguin evadir-se: fan turisme.
- D'altra banda, un nivell cultural més alt, la normalització de l'accés de la dona al món laboral, el fet que les parelles es casin més tard, l'increment de la renda familiar (ha passat d'estar formada per un sou a estar integrada per dos), etc., faciliten la possibilitat de fer turisme.
- Demanen una oferta renovada, diversificada i a mida. Els estils de vida cada vegada són més diferents i, per tant, és lògic que es busquin productes més personalitzats.
- A part d'un producte principal, busquen productes complementaris, altres activitats.
- Hi ha interès per tots els tipus de destinacions, però es mantenen fidels als llocs tradicionals i propers. Agraden els temes regionals.
- Es busca el contacte amb la població resident de la destinació.
- Han incorporat les noves tecnologies en la recerca d'informació turística i, progressivament, en la compra dels productes turístics directament a l'organitzador, sense intermediaris.



3.2.21 - El turista III

Els segments de mercat

S'anomena segmentació el **procés de classificar el mercat d'una destinació en grups (segments de mercat) d'acord amb unes variables predeterminades**. Per exemple:

- L'edat.
- El sexe.
- La relació familiar.
- El nivell econòmic.
- El nivell d'estudis.
- L'activitat professional.
- Les motivacions culturals.
- El lloc de residència habitual...

Aquests paràmetres són els més habituals que trobareu en els **estudis demogràfics i sociològics**, molts dels quals estan elaborats per estaments de l'Administració pública i, per tant, podreu tenir-hi accés fàcil. Convé, però, que, per tal d'acotar al màxim els grups de clients potencials de la vostra destinació, **amplieu les variables de segmentació** incloent-hi paràmetres que s'adeqüin a les característiques de la vostra oferta. Això ho podreu fer mitjançant **tècniques d'investigació de mercats**.

A continuació n'observem un exemple.



3.2.22 - El turista IV

Una segmentació clàssica, basada exclusivament en paràmetres demogràfics -edats i situació familiar-, seria la següent:

Joves (de 16 a 30 anys)

- Serà un dels segments que decreixerà com a conseqüència de l'envelliment de la població.
- Sensibles al preu (80%) i no gaire exigents amb la qualitat.

Famílies (de totes les edats i amb fills)

- Moderadament sensibles al preu (50%).
- Moderadament exigents amb la qualitat.
- Poca flexibilitat per escollir la temporada de vacances.

Parelles sense fills

- El doble sou els farà ser menys sensibles al preu.

20-35 anys

- Tendència a un creixement (mitjà-baix).
- Moderadament sensibles al preu (50%).
- Exigents amb la qualitat.

35-55 anys

- El segment més petit en aquests moments serà el més gran en els pròxims anys.
- Poc sensibles al preu.
- Exigents amb la qualitat.

Més de 55 anys

- Segment en creixement continu.
- Moderadament sensibles al preu i a la qualitat.
- Viatgen tot l'any.
- Tendència a contractar viatges organitzats.



3.2.23 - El turista V

La segmentació del mercat és molt important per **identificar els clients que poden estar interessats en la nostra oferta**. A més d'això, en el moment d'estructurar aquesta oferta, haureu de tenir en compte altres elements com, per exemple, els **canals de distribució**, ja que en els últims temps han adquirit un paper tan o més decisiu en el procés de compra que les característiques sociològiques dels consumidors.

En estructurar la nostra oferta, naturalment tindrem en compte les **característiques dels nostres segments de mercat prioritari**. És aconsellable, però, no transformar de manera notable els continguts i formes dels nostres recursos turístics volent adequar-los a aquests segments, perquè tenim el risc de minvar-ne l'autenticitat.

En escollir els segments de mercat als quals volem adreçar-nos, també haurem de **tenir en compte els canals de distribució o comercialització**:

- Agències de viatge.
- Organismes de promoció.
- Centrals de reserves.
- Comerç electrònic.
- *Touropersadors.*

Les mateixes empreses que ofereixen els productes o serveis directament als turistes.



3.2.24 - El turista VI

En turisme, tenir en compte els canals de distribució o comercialització a través dels quals els turistes poden adquirir l'oferta és particularment important, ja que **un mateix segment de mercat pot ser consumidor de diversos productes turístics.**

Un mateix turista pot

- Passar els caps de setmana a residències cases de pagès.
- Viatjar a l'estranger per participar en un congrés relacionat amb la seva feina.
- Fer un viatge d'aventura un cop l'any.

Via a través de la qual accedeix als diferents productes

- El canal pot ser una **central de reserves de turisme rural.**
- Una **empresa especialitzada en congressos.**
- Una **agència de viatges d'aventura.**

Les dades demogràfiques i socials d'aquest turista seran les mateixes.

Però no serà la mateixa **via a través de la qual accedeix als diferents productes.**



Identificar amb precisió els segments de mercat que ens interessin i els canals de distribució dels nostres productes és un **factor clau perquè les nostres ofertes arribin realment als nostres clients.**



3.2.25 - Els desplaçaments turístics I

Per definició, tota activitat turística implica un **desplaçament d'un lloc a un altre**: des del lloc d'origen fins al de destinació, i dins de la mateixa destinació, des d'aquesta i fins a llocs del seu voltant...

De fet, hi ha un traspass **dels mercats emissors** (d'un provenen els grans fluxos turístics) cap **als mercats receptors** (els que tenen l'oferta turística).

En funció del tipus de turisme, els **principals mercats emissors** són, per exemple:

- Pel que fa al **conjunt de l'Estat espanyol**: França, Alemanya, el Regne Unit.
- Pel que fa a **turisme cultural**: Japó o els Estats Units.

Pel que fa al **turisme d'interior del nostre territori**: els espais urbans i metropolitans.



3.2.26 - Els desplaçaments turístics II

També es pot parlar de **desplaçaments radials**. Són els desplaçaments que fa un turista que s'està en un lloc i a les seves rodalies (excursions, visites d'un dia).

Per tant, a l'hora de planificar és important **conèixer els nostres mercats emissors** (d'on venen els nostres turistes) i **el tipus de desplaçaments** habituals que es fan des d'aquests mercats (com es desplacen, en quins mitjans, etc.).

Els mitjans de transport més utilitzats pel turisme domèstic són terrestres, **principalment el cotxe**.

Pel que fa als desplaçaments que es fan **en un entorn de proximitat, aquest mitjà és absolutament majoritari**; excepte en el cas d'alguns col·lectius específics (tercera edat, escolars), que solen desplaçar-se en autocar.

Els desplaçaments en tren i en autocars de línia regular són molt minoritaris.



3.2.27 - Recursos turístics, infraestructures turístiques i equipaments públics I

Els recursos turístics

En general, considerem recurs turístic tot allò que pugui atraure visitants. D'una manera genèrica, podem dir que són:

- Patrimoni natural:
 - o Platges
 - o Muntanyes
 - o Rius
 - o Parcs naturals
 - o Boscos...
- Patrimoni antropològic:
 - o Cultura
 - o Història
 - o Monuments
 - o Esglésies
 - o Museus
 - o Esdeveniments
 - o Festes...



3.2.28 - Recursos turístics, infraestructures turístiques i equipaments públics II

Les infraestructures turístiques

Hi ha un conjunt de **serveis imprescindibles per sostenir i rendibilitzar el turisme**:

- **allotjaments** (hotels, albergs, residències cases de pagès, etc.).
- **restaurants**.
- **bars**.
- **botigues d'artesanía, etc.**

La dimensió de les infraestructures turístiques ha **d'estar d'acord amb la capacitat de càrrega del territori**. Si no, la dimensió del desenvolupament turístic no serà sostenible.



La **capacitat de càrrega** és el límit d'ús, en nombre de persones o de visites, que pot suportar el recurs patrimonial (un sender, un jaciment arqueològic...) sense que es modifiqui o es deteriori i que, a més, permeti al visitant gaudir-ne en condicions confortables.

D'altra banda, hi ha casos en què molts dels serveis normals d'un municipi o de qualsevol territori (**els comerços, les farmàcies, els forns, etc.**) es veuen afectats pel volum dels fluxos turístics.

Per tant, podríem dir que, en determinades zones, **aquests serveis acaben formant part de les infraestructures turístiques**.



L'activitat turística genera un **efecte multiplicador sobre la dinàmica econòmica** del municipi o la zona turística.



3.2.29 - Recursos turístics, infraestructures turístiques i equipaments públics III

Els equipaments i els serveis públics

En realitat, un turista no solament utilitza les infraestructures específicament turístiques, sinó que fa un ús global de tot el territori. Per tant, els equipaments públics **adquireixen un paper transcendent** en l'activitat turística i en el conjunt de l'oferta turística. Alguns d'aquests equipaments públics (**el sanejament de les platges, la senyalització, els equipaments esportius, etc.**) formen part real de l'oferta turística del municipi.

La **relació entre els equipaments i els serveis públics** (gestionats per l'Administració pública) i **les infraestructures turístiques generals** (pròpies del sector privat) és fonamental per al correcte desenvolupament del sector turístic.

A partir d'un grau de dinàmica turística significatiu, és imprescindible la **coordinació entre totes les àrees que intervenen en l'activitat turística**, ja que el visitant té una percepció global de la qualitat de l'oferta de la destinació.



3.2.30 - La indústria turística I

L'activitat turística genera un **conjunt d'empreses que integren la indústria turística**. Per exemple:

- Empreses que es troben en el lloc de destí (allotjaments, restaurants, etc.) i que constitueixen el que hem definit com a **infraestructura turística** d'un territori.
- Empreses que tenen un paper decisiu en la **distribució i comercialització** dels productes turístics: centrals de reserves, agències de viatges, etc.
- Empreses que s'ocupen del **transport** dels viatgers entre els mercats emissors i la destinació (companyies aèries, autocars, etc.).

Són moltes i variades les empreses que intervenen en el procés turístic.

A continuació, veurem el funcionament de la indústria turística.



3.2.31 - La indústria turística II



Aquest esquema ens mostra les relacions entre les diferents empreses que intervenen en el procés turístic i la relació que tenen amb el consumidor final (turista). És a dir, un esquema que ens mostra com funciona la indústria turística.

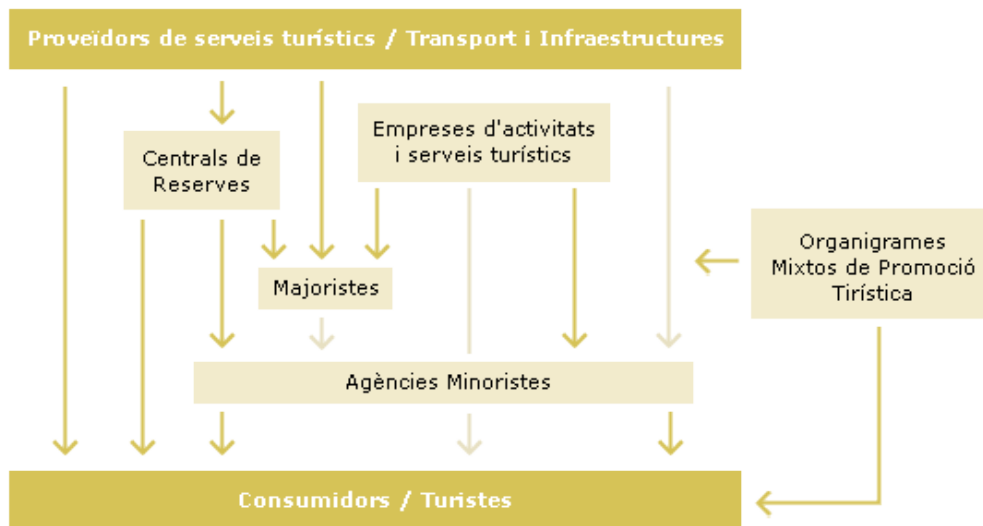
En primer lloc, tenim els **proveïdors dels serveis turístics**, des dels més convencionals (companyies de transport aeri, autocars, hotels, restaurants, lloguer de vehicles, càmpings, etc.) fins als més sofisticats i nous (guies especialitzats, allotjaments rurals, parcs temàtics, etc.).

Els proveïdors venen la seva oferta a:

- **Agències de viatges.**
- **Empreses d'activitats i serveis turístics.**
- **Centrals de reserves.**
- **Consumidor final.**

En l'entrellat de la indústria turística, els **organismes de promoció i informació turístiques** cada cop tenen un paper més rellevant, gràcies a la influència que tenen sobre la resta de les empreses turístiques i la demanda.

3.2.31.1 - Esquema





3.2.32 - La indústria turística III

Agències de viatges

- **Agències receptives:** es troba a la destinació, s'encarrega d'actuar com a agent de les majoristes i també organitza paquets turístics a la destinació.
- **Agències majoristes:** s'encarrega d'organitzar paquets turístics. Es troba als mercats emissors i per tant no és una empresa de la destinació.
- **Agències minoristes:** també es troba al mercat emissor. La seva funció inclou la venda de bitllets, la venda de paquets de majoristes i l'organització a mida de paquets.

Moltes de les ofertes presentades pels proveïdors han estat estructurades en paquets turístics (conjunt de serveis que es ven a un preu global) per les mateixes agències de viatges, que assumeixen, al mateix temps, un paper d'intermediàries i de creadores de productes.

Empreses d'activitats i serveis turístics

Les empreses d'activitats i serveis turístics integren continguts culturals o de lleure. Normalment es troben en la destinació per oferir productes turístics especialitzats. Són en gran mesura les responsables de generar experiències positives als visitants.



3.2.33 - La indústria turística IV

Central de reserves

Amb l'objectiu que el consumidor final accedeixi a les seves ofertes més fàcilment, els proveïdors turístics també s'organitzen en centrals de reserves. Pel que fa a la tipologia, podem trobar les dedicades a una temàtica (turisme rural, per exemple), o a oferir un determinat tipus de servei (centrals de reserves hoteleres, etc). L'ús de les centrals de reserves (sobretot les especialitzades) ha crescut molt arran de l'expansió d'Internet.

Consumidor final

Tot i l'existència dels intermediaris, majoritàriament els productes i serveis que ofereixen els proveïdors turístics arriben als turistes directament. El fet que hi intervinguin intermediaris o no depèn, molts cops, del tipus de producte o servei. Per exemple, és freqüent acudir a una agència de viatges quan necessitem un hotel. Però quan volem visitar un parc temàtic, hi anem directament.



3.2.34 - L'Administració pública I

L'Administració pública està absolutament implicada en l'activitat turística:

- **Gestiona una part de l'oferta turística** (els equipaments i serveis públics del territori).
- Participa en la feina de **promoció i informació turística** (directament o a través d'organismes específics).

A més d'aquesta participació activa en l'activitat turística, l'Administració pública (molt especialment la municipal) **ha de prendre un rol planificador**, de manera que:

- L'activitat turística sigui profitosa i rendible per al conjunt de la població resident.
- Es minimitzin els impactes negatius que qualsevol activitat econòmica genera sobre el territori on es desenvolupa.
- Es preservin els valors culturals autòctons que formen part dels atractius turístics del territori.
- Es mantingui un equilibri raonable amb les activitats d'altres sectors, de manera que no es depengui exclusivament del turisme.
- Es desenvolupi l'activitat turística en un marc de sostenibilitat.



3.2.35 - L'Administració pública II

Reiterant un cop més que el turisme és una activitat que implica tots els valors, equipaments i serveis d'un territori, l'Administració pública haurà de **vetllar perquè totes les àrees relacionades amb el turisme siguin degudament coordinades**. Principalment pel que fa a:

- **L'urbanisme**. La planificació sostenible de l'ús del territori, la capacitat de càrrega, l'ordenació viària, la senyalització, etc.
- **El patrimoni**. La conservació, la rehabilitació i la interpretació.
- **La cultura**. La dinamització, la conservació de les festes i les tradicions, etc.
- **La promoció econòmica**. La generació d'empreses, la incentivació de la qualitat dels serveis turístics, la imatge, la promoció, etc.

Els equipaments i serveis públics. La seguretat ciutadana, la pol·lució, el tractament dels residus, etc.



3.2.36 - El sistema turístic I

La varietat d'elements i factors que integren les activitats turístiques demanen la **necessitat d'enfocar i d'entendre el turisme com un conjunt d'elements interrelacionats**; és a dir, com un sistema.

Els diversos elements i factors del sistema turístic **interactuen i s'afecten entre si**. Un canvi en una de les peces del sistema pot afectar les altres.

Fins ara, **molts municipis han dut a terme polítiques que no entenen el turisme com a sistema**: s'han dedicat només a potenciar empreses turístiques, sense pensar en aspectes com la satisfacció del turista, els recursos, els serveis complementaris, etc.



L'experiència ha demostrat, però, que a mitjà i a llarg terminis **són molt més rendibles les polítiques que veuen el turisme com a sistema**.



3.2.37 - El sistema turístic II

Veure el turisme com a sistema vol dir:

- Aplicar **diferents enfocaments disciplinaris** (econòmics, geogràfics, sociològics, antropològics, etc.) a l'hora d'interpretar el funcionament de l'activitat turística.
- Entendre que **l'activitat turística funciona a diverses escales**, des de la local o municipal fins a la nacional o internacional.
- Considerar que **els elements del sistema turístic no es poden entendre fora del seu context**, ja que estan interrelacionats; i que, per aquesta raó, els canvis que hi puguin haver, tant en el lloc d'origen com en el de destinació (crisis econòmiques, inestabilitat política o social, etc.), repercutiran en el flux turístic que hi hagi entre els dos llocs.
- Entendre que un sistema **implica un moviment continu i circular**. És a dir, que el turista ha d'acabar tornant al seu lloc d'origen. Però si el turista fa del lloc de la destinació la seva residència habitual o s'hi està temporades llargues, deixarà de ser un turista i les seves necessitats seran diferents.
- Assumir que **qualsevol decisió que es prengui sobre el territori** (zona, comarca, municipi), sigui del tipus que sigui (relacionada amb les infraestructures, els equipaments o els serveis), **afecta el sector turístic**, ja que el turista fa servir globalment tot el territori.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



4 - Conceptes bàsics - La incidència del fenomen turístic

4.1 - Índex

4.1.1 - La incidència del fenomen turístic

Índex

Introducció del tema

El turisme com a activitat generadora de riquesa

El turisme com a activitat generadora d'ocupació

Les característiques del mercat laboral i turístic

El turisme com a activitat equilibradora de la balança de pagaments

La incidència del turisme en les hisendes municipals

La incidència del turisme en la població local

Algunes raons per a desenvolupar el turisme en l'àmbit municipal

La incidència territorial, urbanística i mediambiental



4.2 - Continguts

4.2.1 - Introducció del tema

El turisme és una **activitat transversal que incideix en molts àmbits**. Bàsicament, en els àmbits econòmic, sociocultural, territorial, urbanístic i mediambiental.

Al llarg d'aquest tema veurem com hi incideix.

Àmbit econòmic

Per explicar la **incidència del turisme en l'àmbit econòmic** parlarem de:

- El turisme com a generador de riquesa.
- El turisme com a generador d'ocupació.
- El turisme com a equilibrador de la balança de pagaments.
- L'impacte del turisme en les hisendes municipals.

Àmbit sociocultural

Per explicar la incidència del turisme en l'àmbit sociocultural parlarem de:

- La incidència del turisme en la població local.
- Algunes raons per fomentar el turisme en l'àmbit municipal.

Àmbit territorial urbanístic i mediambiental

Per explicar la incidència del turisme en els àmbits territorial, urbanístic i mediambiental parlarem de:

- L'equilibri territorial.
- La revalorització del territori.
- El deteriorament del paisatge i del medi ambient.



En aquest mateix tema, també destacarem que els efectes de l'activitat turística poden ser bons o dolents; i que **una mala gestió de l'activitat pot portar desequilibris i impactes negatius**.

Tot això ens permetrà introduir el tema següent, en què es parlarà de la necessitat de desenvolupar un **turisme planificat, que ens permeti generar una activitat equilibrada i sostenible**; és a dir, que no hipotequi el futur dels nostres territoris.



4.2.2 - El turisme com a activitat generadora de riquesa I

Si ens fixem en el Producte Interior Brut d'un territori, podem veure la **importància que té el sector turístic en l'economia**.

- En el cas de l'Estat espanyol, es tracta d'una activitat tan important que és **capaç de generar més del 10% del PIB** (més que l'agricultura).
- A Catalunya, i en altres CCAA de caràcter turístic, l'aportació del turisme al PIB es troba en valors semblants als estatals.



Observa [l'Evolució de la participació del turisme espanyol en el PIB](#).



4.2.2.1 - La participació del turisme espanyol en el PIB

Evolució de la participació del turisme en el PIB espanyol (%)			
1974	8,3	1995	10,3
1981	8,6	1996	10,7
1983	9,0	1997	11
1985	9,3	1998	11,3
1986	9,6	1999	11,7
1987	9,5	2000	12
1988	9,4	2001	12,1
1989	8,7	2002	11,6
1990	8	2003	11,4
1991	9,3	2004	10,9
1992	9,3	2005	10,9
1993	9,9	2006	10,8
1994	10,2	2007	10,7



4.2.3 - El turisme com a activitat generadora de riquesa II

Pel que fa a la importància que té el turisme com a generador de riquesa **en l'àmbit municipal**, podem dir que a **Catalunya hi ha uns quants municipis que viuen de l'activitat turística**; i que n'hi ha d'altres que, sense ser municipis turístics, ingressen una bona part de les seves rendes d'aquesta activitat.

D'altra banda, les successives crisis del sectors econòmics importants (agricultura, indústria tèxtil, elèctrica, d'extracció, etc.) han fet que moltes poblacions vegin en el turisme una **alternativa econòmica complementària** per als sectors en crisi.



El turisme pot servir de motor per al desenvolupament econòmic, tant en zones urbanes com interurbanes: **té capacitat per crear noves activitats empresarials i nous llocs de treball** relacionats directament o indirectament amb el turisme: comerç, restauració, etc.



4.2.4 - El turisme com a activitat generadora d'ocupació

El turisme és un sector amb una **capacitat important per crear ocupació**, sobretot durant els mesos d'estiu.

L'activitat turística pal·lia, durant els mesos de temporada alta, un problema estructural com el de l'atur, i sovint s'ha considerat -de manera poc realista- l'única alternativa en moments en què es redueix la contractació en altres sectors o durant períodes de crisi econòmica.

Ara bé, això també pot tenir una **incidència negativa des d'un punt de vista social**, com a conseqüència de la pròpia dinàmica de l'activitat.

Tot i que a partir de la dècada dels 90 del segle passat la temporada turística s'ha allargat -des de Setmana Santa fins al pont del Pilar-, **les condicions laborals en el sector turístic no són ideals**: estacionalitat, eventualitat, segmentació de mercats laborals (treballadors de primera i de segona), precarietat, fluxos migratoris...

Vegem, tot seguit, quines són les característiques del mercat laboral turístic.



4.2.5 - Les característiques del mercat laboral i turístic I

La mateixa dinàmica del sector fa que el mercat laboral turístic presenti les característiques següents:

- Estacionalitat.
- Eventualitat i precarietat.
- Segmentació de mercats laborals.
- Fluxos migratoris.
- Atomització empresarial. Autònoms.
- Baix nivell de formació ocupacional.

A continuació les veurem amb més detall.



4.2.6 - Les característiques del mercat laboral i turístic II

Estacionalitat

El turisme és una activitat que en la majoria dels casos no es fa al llarg de tot l'any, sinó en determinades èpoques.

Això fa que els empresaris contractin més treballadors en l'època de major demanda i que es quedin amb el personal mínim quan l'activitat és baixa.

Aquestes variacions en les contractacions no es produeixen solament en períodes d'un mes o superiors, sinó que, en determinats subsectors com el de la restauració, per exemple, es produeixen dintre d'una mateixa setmana.

Eventualitat i precarietat

La conseqüència més directa de l'estacionalitat de l'activitat turística és la necessitat de personal eventual i temporal, que sigui flexible i que s'adapti als ritmes de l'activitat.

Les condicions laborals d'aquests treballadors solen ser, en general, pitjors que les dels treballadors fixos.



4.2.7 - Les característiques del mercat laboral i turístic III

Segmentació de mercats laborals

Molta de la mà d'obra que accepta aquestes condicions acostumen a ser col·lectius amb poca formació o sense formació específica. Aquests treballadors constitueixen el segment en pitjors condicions laborals.

L'existència d'un mercat primari i d'un altre de secundari és una altra de les característiques laborals del sector (tot i que no n'és exclusiva).

- **Mercat primari:** El mercat primari el formen treballadors qualificats i amb una formació específica. Les seves condicions laborals solen ser bones, estables i acostumen a estar més ben pagats. Són els que ocupen els llocs de feina més qualificats i amb certa responsabilitat.
- **Mercat secundari:** El mercat secundari l'integren treballadors que, com ja hem dit, no solen tenir formació, o no tenen una formació especialitzada. Són els que ocupen els llocs més bàsics i sovint de caràcter eventual.



4.2.8 - Les característiques del mercat laboral i turístic IV

Fluxos migratoris

El sector turístic genera fluxos migratoris importants de treballadors.

Als nostres territoris hi ha dos tipus d'immigracions.

- **Interiors:** Són treballadors que es traslladen, principalment, des d'altres punts de l'Estat o de l'interior cap a les costes. En general, els llocs de treball que ocupen són de baixa qualificació.
- **Exteriors:** Alguns provenen dels mateixos mercats emissors, com Alemanya, Gran Bretanya o França. Ocupen tasques de gestió per als *touperadors* del seus països d'origen, d'atenció al client, recepció o informació (guies, animadors turístics, etc.).
Uns altres fluxos més recents són els estrangers provinents dels països de l'Est -per atendre els turistes de l'est-, del Magreb i de zones de l'Àfrica negra -generalment per tasques relacionades amb l'hostaleria-.



4.2.9 - Les característiques del mercat laboral i turístic V

Atomització empresarial. Autònoms

En turisme hi ha un gran nombre de **petites empreses**, fruit del creixement desorganitzat del sector, caracteritzades per la **contractació temporal**.

També hi ha un gran nombre de **treballadors autònoms** -molts guies turístics, per exemple- amb dificultats per mantenir un nivell de contractacions adequat a les seves necessitats.

Baix nivell de formació ocupacional

Les "puntes" en la demanda turística i una millora relativa del mercat de treball provoquen que, en determinades èpoques, es contractin sovint **treballadors amb poca experiència laboral prèvia en el món turístic i sense una formació ocupacional específica**. Això genera un **impacte negatiu** important en la qualitat global dels serveis turístics d'una zona, a més d'un cert grau de discriminació laboral (mercat laboral secundari).



4.2.10 - El turisme com a activitat equilibradora de la balança de pagaments

Un altre dels aspectes positius de l'activitat turística en l'àmbit macroeconòmic és la **capacitat que té d'obtenir ingressos procedents de l'exterior**.

Un dels problemes que va tenir Espanya en els anys posteriors a la postguerra va ser la manca de divises per poder comprar a l'exterior. **El turisme es va convertir en una font de divises** i es van poder fer importacions, necessàries per al desenvolupament i la modernització del país.

Posteriorment, l'aspecte més important de l'entrada de divises al país ha estat la possibilitat que han donat per **cobrir el gran dèficit comercial de l'Estat**, generat per la diferència entre importacions i exportacions.

Als inicis de l'activitat turística a Espanya, **aquesta capacitat generadora de divises va estar força desaproveitada**, com a conseqüència d'una manca de planificació. Avui, encara és evident que una part de les transaccions econòmiques derivades del turisme a l'Estat espanyol es produeixen a l'estranger, en els mateixos mercats emissors, i que això no té transcendència sobre la nostra balança de pagaments.



4.2.11 - La incidència del turisme en les hisendes municipals

La població dels municipis turístics augmenta en moments com l'estiu, Nadal, Setmana Santa o els ponts.

Els ajuntaments es veuen obligats a ampliar la seva prestació de serveis; i no solament els pròpiament turístics, sinó que també té a veure amb serveis com la recollida d'escombraries, la neteja, el servei de vigilància, etc.

Això comporta **més despesa per a aquestes localitats**; però no reben cap ajut econòmic especial per fer front a aquests desequilibris poblacionals.

Encara que la població es dobli, es tripliqui o es multipliqui per deu, **les administracions públiques superiors es basen en la població de dret** dels municipis a l'hora de fer-los participar en els seus tributs.

L'**adopció de mesures** per part de l'Administració municipal perquè l'activitat turística generi una activitat econòmica potent i faciliti ingressos a la hisenda municipal és una de les estratègies cabdals per pal·liar aquesta situació.



4.2.12 - La incidència del turisme en la població local I

El turisme comporta **un contacte entre la població que resideix en el lloc de la destinació i els turistes** que el visiten.

L'afluència de visitants en una destinació turística pot incidir, per tant, en els habitants de la localitat.

L'impacta d'aquesta afluència pot ser **major o menor en funció d'una sèrie de factors**. Depèn, per exemple:

- De la proporció de turistes i població local.
- De les diferències entre els turistes i la població local.
- De la dependència econòmica.
- De la participació per part de la població local.
- De la fase d'evolució cap a una destinació turística en què es troba cada territori.
- De l'estacionalitat del turisme i la transitorietat dels contactes.
- Del tipus de turistes.

A continuació veiem amb més detalls aquests factors.



4.2.13 - La incidència del turisme en la població local II

De la proporció de turistes i població local

Com **més turistes** hi hagi, **més impacte** tindran en la població local.

De les diferències entre els turistes i la població local

En principi, com més diferents siguin els uns dels altres, més forts seran els impactes, tant pel que fa a esquemes culturals, percepcions, nivell de vida...

En aquest sentit, per exemple, es poden donar **percepcions diferents** del que són les tradicions, el folklore, la música, els esdeveniments artístics, la gastronomia, els fets històrics, l'artesanía, l'arquitectura, la religió, les formes de vida... ja que el turista viu la seva experiència en uns **termes de temps i de lloc no quotidians, diferents als dels residents**.

També pot haver-hi **diferències entre la població local i la població turista pel que fa al nivell de vida**, que poden causar desequilibris en les relacions.

En casos així, la visita dels turistes pot arribar a provocar en la població resident un sentiment d'inferioritat o ressentiment. Poden intentar aprofitar-se dels turistes, imitar conductes i comportaments, etc.



4.2.14 - La incidència del turisme en la població local III

De la dependència econòmica

Com més dependència tingui la destinació respecte del turisme, o **com més gran sigui el percentatge d'activitat econòmica que genera aquest sector, major serà l'impacte.**

De vegades alguns esdeveniments i atractius culturals acaben per transformar-se en activitats destinades únicament a **aconseguir que els turistes gastin diners.**

Això pot comportar l'adulteració o la pèrdua de l'autenticitat dels referents folklòrics i una comercialització abusiva de les tradicions, de l'artesanía, de la gastronomia, de les relacions humanes... Es pot arribar a perdre l'espontaneïtat.

Una altra de les coses que també pot passar és que hi hagi una **actitud de servitud per part de la mà d'obra local.**

De la participació per part de la població local

Com menys participació per part de la població local a l'hora de prendre decisions sobre els negocis, més impacte.

En aquest sentit, és important tenir present que en cap cas és concebible el desenvolupament turístic d'un municipi sense comptar amb la seva opinió i la seva participació.



4.2.15 - La incidència del turisme en la població local IV

De la fase d'evolució cap a una destinació turística en què es troba cada territori

A mesura que un municipi s'orienta cada vegada més cap al turisme i aquesta activitat hi assoleix més pes, **els impactes tendeixen a ser majors**.

De l'estacionalitat del turisme i la transitorietat dels contactes

El tipus de contacte que té la població local amb els turistes és transitori, i això pot tenir un significat i una importància diferents per a cada col·lectiu. En aquest sentit, **els impactes de l'activitat turística seran majors com més estacional sigui aquesta activitat**.

Del tipus de turistes

Com més massiu sigui el turisme, per exemple, més impacte.

Hi ha llocs clarament orientats al turisme de masses, on els residents eviten freqüentar determinats indrets durant l'estiu, per no haver de trobar-se amb un determinat tipus de turista. En casos com aquests, el turisme ajuda a introduir pautes de conducta negativa i, al mateix temps, pot provocar un sentiment de rebuig en la població local.



4.2.16 - Algunes raons per a desenvolupar el turisme en l'àmbit municipal I

L'existència d'una activitat turística en un municipi pot tenir uns **impactes que afavoreixin** la destinació.

Per exemple, l'**activitat turística pot ajudar a**:

- La modificació dels patrons de consum de la població local.
- L'intercanvi d'informació i un major coneixement del que succeeix a l'exterior.
- La conservació i el foment dels recursos.
- La fixació de la població autòctona en territoris en crisi.
- La creació d'una identitat en la destinació.
- La dinamització econòmica del municipi.

A continuació ho veiem més clarament.



4.2.17 - Algunes raons per a desenvolupar el turisme en l'àmbit municipal II

La modificació dels patrons de consum de la població local

Tant qualitativa com quantitativament. Per exemple, un augment del nivell de vida fa augmentar el desig d'adquirir més béns de consum i més diversificats.

L'intercanvi d'informació i un major coneixement del que succeeix a l'exterior

L'afluència de turistes d'altres indrets també pot comportar **un intercanvi d'informació i un augment del coneixement del que succeeix a l'exterior**.

Aquest contacte pot afavorir la relativització dels esquemes culturals de la població local, un eixamplament d'horitzons i que aquesta població vegi el món amb uns altres ulls.



4.2.18 - Algunes raons per a desenvolupar el turisme en l'àmbit municipal III

La conservació i el foment dels recursos

Malgrat l'adulteració dels referents folklòrics abans esmentada, el turisme també pot contribuir a que **creixi l'interès i l'orgull local** per la conservació i el foment del patrimoni cultural, els costums, les tradicions, etc.

A zones de transició industrial, com per exemple, les províncies de Biscaia o Barcelona, s'estan rehabilitant antigues instal·lacions industrials amb un objectiu turístic.

Això pot servir per conservar un patrimoni industrial que podria quedar oblidat i marginat. En aquests casos, el turisme revaloritza un patrimoni i fa prendre consciència a la població local de la importància dels seus recursos. El paradigma de la recuperació del patrimoni industrial amb finalitats culturals i turístiques és el Regne Unit, però a la major part de països europeus és una forma comuna de valorització del patrimoni industrial.



4.2.19 - Algunes raons per a desenvolupar el turisme en l'àmbit municipal IV

La fixació de la població autòctona en territoris en crisi

En alguns territoris en crisi, el desenvolupament d'una activitat turística pot contribuir a la fixació de la població.

Pensem, per exemple, en les àrees de muntanya i d'interior. L'afluència de visitants pot ajudar a **mantenir activitats més tradicionals o a potenciar-ne de noves**, que es podrien vendre com a complementàries a l'oferta principal.

Posem com a exemple una destinació de muntanya on els turistes poden anar a practicar activitats d'aventura. En el cas que en aquest lloc hi hagués alguna tradició de fer productes artesanals, es podria aprofitar i vendre'n als visitants.

La creació d'una identitat en la destinació

El turisme afavoreix la creació d'una identitat en la destinació; la promoció turística del municipi, tant en l'àmbit internacional com en el nacional, fa que **la gent senti la seva població com a singular, amb identitat i orgull propis**.



4.2.20 - Algunes raons per a desenvolupar el turisme en l'àmbit municipal V

La dinamització econòmica del municipi

El turisme genera empreses noves i llocs de treball nous que **activen l'economia local i provoquen efectes multiplicadors** sobre ella. Això fa que la resta de sectors productius es vegin beneficiats per aquesta activitat turística.

Però perquè aquesta dinamització econòmica tingui transcendència real en el municipi, és un factor cabdal **disposar d'una planificació adequada del desenvolupament turístic**. S'han donat casos en què, a causa de la manca de producció de béns i serveis locals, els beneficis addicionals esperats del sector turístic han "emigrat" -en lloc de quedar-se a la mateixa destinació turística- cap a tot un entorn territorial no implicat directament en el turisme.



4.2.21 - La incidència territorial, urbanística i mediambiental I

El turisme, pel seu **caràcter transversal**, incideix en tots els aspectes del territori, ja que crea fluxos econòmics nous, perspectives socials noves, necessitats d'equipaments i serveis nous, etc. **L'urbanisme i el medi ambient** són dos dels àmbits on, tradicionalment, es fa notar més l'activitat turística.

Cal tenir en compte que aquesta incidència pot tenir **efectes positius i/o negatius**, depenent de la planificació que es faci del desenvolupament turístic.

Vegem ara uns **exemples** de com podria incidir el turisme en un determinat territori:

Incidència positiva

- **Equilibri territorial.** El turisme implica que **el turista gastí diners en la destinació**. Això permet que es creï un flux de diners, de grans zones generadores de negoci (urbanes i metropolitanes) a zones més deprimides.
- **Revalorització del territori.** Pel fet de basar-se en elements territorials, el turisme pot comportar la revalorització d'un territori. Permet que hi hagi uns serveis i unes infraestructures que si no, no hi serien; i pot fer que es recuperin o revaloritzin determinats elements. Per exemple, pot ajudar a recuperar, com a atractiu per als turistes, una tradició artesanal a punt de desaparèixer. De la mateixa manera, el turisme també pot ajudar a millorar la imatge de la destinació.



4.2.22 - La incidència territorial, urbanística i mediambiental II

Incidència negativa

- **Deteriorament del paisatge i del medi ambient.** El turisme sol començar en indrets o paisatges naturals o rurals, i pot actuar en aquests llocs com a factor de degradació o d'artificialització de l'entorn.

ex.

A principis del desenvolupament turístic nacional, l'objectiu principal de la política turística del país va ser **fer créixer el nombre de turistes a qualsevol preu**. Al litoral es van **construir, indiscriminadament**, places hoteleres i allotjament en general. Aquestes concentracions de ciment, en algunes destinacions, van arribar a **fer desaparèixer els atractius** que en el seu moment havien estat la causa de l'èxit del turisme.

- **Creixement urbanístic desordenat.** El fet positiu que el turisme creï zones amb serveis i equipaments que revaloritzen un territori, afavoreix la **pressió especulativa** sobre l'entorn dels nuclis turístics. Això pot produir un creixement desmesurat i desequilibrat de les construccions, no solament les pròpiament turístiques, sinó també les residencials, amb una tipologia d'usuaris diferent i contraposada a l'habitual del sector turístic. La prevenció i una ordenació racional del territori constitueixen la millor garantia d'un desenvolupament turístic que ha de ser sostenible. En el tema següent ens centrarem en la necessitat de planificar l'activitat turística i de fer-ho en un marc de sostenibilitat.

On

Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



5 - Conceptes bàsics - Cap a un turisme sostenible

5.1 - Índex

5.1.1 - Cap a un turisme sostenible

Índex

Introducció del tema

Cap a un turisme sostenible

L'Agenda 21

El nostre àmbit

Altres accions per a la sostenibilitat

El *boom* turístic

Els factors que van propiciar el *boom* turístic

Els desequilibris derivats del *boom* turístic

L'absència de regulació i planificació del turisme

El predomini d'una oferta estandarditzada i del turisme de masses

La política de promoció centrada en l'estacionalitat i la concentració geogràfiques

El deteriorament paisatgístic i del medi ambient

Manca d'una autèntica estratègia de rendibilitat turística



5.2 - Continguts

5.2.1 - Introducció del tema I

En el tema anterior hem vist que els efectes de l'activitat turística poden ser bons o dolents, i que **una mala gestió de l'activitat pot portar:**

- Desequilibris.
- Impactes negatius.

El turisme sol començar en indrets o paisatges naturals o rurals, i pot actuar en aquests llocs com a factor de **degradació o d'artificialització de l'entorn**.

Per exemple, al principi del desenvolupament turístic nacional, l'objectiu principal de la política turística del país va ser **fer créixer el nombre de turistes** a qualsevol preu. **Al litoral es va construir de manera indiscriminada**, tant pel que fa a les places hoteleres i altres allotjaments turístics, com pel que fa a apartaments i urbanitzacions per a segones residències. Va ser l'**època del boom turístic**. Aquestes concentracions de ciment, en algunes destinacions, van arribar a fer desaparèixer els atractius que en el seu moment havien estat la causa de l'èxit del turisme.



5.2.2 - Introducció del tema II

El principal impacte del turisme en el medi ambient va ser la destrucció d'hàbitats naturals, amb la consegüent pèrdua de fauna, flora i paisatge. Es tracta, a més, d'un **impacte irreversible**.



En aquest tema:

- 1 Destacarem la **necessitat de desenvolupar el turisme d'una forma planificada**. Això ens permetrà generar una activitat equilibrada i sostenible; és a dir, que no hipotequi ni el futur dels nostres territoris ni del sector turístic.
- 2 Explicarem que el **turisme sostenible** és aquell que té en compte tots els àmbits en el qual incideix -econòmic, sociocultural, territorial, urbanístic i mediambiental- per poder ser una activitat socialment justa, econòmicament viable i respectuosa amb el medi ambient.
- 3 Parlarem de l'**Agenda 21 local** com a model de gestió local que permet la planificació turística d'un municipi.
- 4 Dedicarem la segona part del tema a parlar d'un dels exemples de desenvolupament insostenible més important: **el boom turístic**. I destacarem, sobretot, els desequilibris que ens ha deixat aquest fenomen.

En definitiva, el que es vol destacar en aquest tema és que **la sostenibilitat és el marc dins del qual s'hauria de planificar l'activitat turística** per evitar desequilibris com els que ens ha deixat el *boom*.



5.2.3 - Cap a un turisme sostenible I

Desenvolupament sostenible

Tenint en compte els impactes negatius que pot tenir el turisme en els diferents àmbits en els quals incideix, ens trobem davant **la necessitat de desenvolupar l'activitat turística en un marc de sostenibilitat**.



"El desenvolupament sostenible és aquell que satisfà les necessitats del present **sense comprometre la capacitat de les generacions futures** de satisfer-ne les seves." Comissió Mundial sobre el Medi Ambient i el Desenvolupament, 1997. *El nostre futur comú*. Informe Brundtland.

Un plantejament sostenible **situa en un mateix pla les preocupacions socials, econòmiques i ambientals**. Es tracta d'un plantejament:

- Socialment just.
- Econòmicament viable.
- Respectuós amb el medi ambient.



5.2.4 - Cap a un turisme sostenible II

Turisme sostenible

Hem d'anar, per tant, cap a un turisme sostenible: un turisme viable en tots els sentits -des de l'econòmic fins a l'ambiental-, que conservi les bases de la pròpia existència.

És a dir, **que no hipotequi el futur dels recursos turístics d'un territori; principalment**, cultura, natura i paisatge. En unes altres paraules, la idea és la d'usar *versus* consumir.

La sensibilitat mediambiental: una oportunitat

En general, la població, i molt especialment els segments més joves, han adquirit en els darrers anys una forta sensibilització cap a la conservació del medi ambient i dels seus beneficis.

Es tractarà, doncs, de **fomentar un turisme que**:

- S'interessi per la natura i les cultures autòctones, i sigui respectuós amb aquests recursos.
- Busqui la minimització de l'impacte ambiental.
- Demani menys infraestructures.
- Intenti aportar beneficis a les poblacions i contribueixi al seu desenvolupament.
- Exigeixi paisatges i ecosistemes perfectament conservats i, si és possible, protegits.



5.2.5 - L'Agenda 21 I

Un instrument per a la sostenibilitat

La proposta d'un desenvolupament sostenible es basa en:

- Un **marc teòric** (desenvolupat a partir de l'Informe Brundtland).
- Un **compromís internacional** ([Cimera de la Terra, Declaració de Río](#)).
- Un **instrument executiu** (Agenda 21).

L'Agenda 21 és un programa d'actuació d'àmbit mundial adoptat a la Conferència de les Nacions Unides sobre Medi Ambient i Desenvolupament, que va tenir lloc a Río de Janeiro el 1992. Es tracta d'un **pla d'acció concebut com a guia per al desenvolupament de la sostenibilitat**.

- Destaca el paper de les **autoritats locals** a l'hora d'iniciar i coordinar els progressos necessaris per assolir el desenvolupament sostenible.
- Crida l'atenció sobre la necessitat de la **participació ciutadana**.
- Anima a la creació de **versions locals de l'Agenda 21**.

Es tracta de trobar **models de gestió locals sostenibles** a llarg termini.



5.2.6 - L'Agenda 21 II

Les agendes 21 locals

En la Conferència sobre Ciutats i Pobles Sostenibles (Aalborg, 1994), els pobles i les ciutats signataris de la Carta d'Aalborg van adoptar el compromís de seguir l'Agenda 21.



Una Agenda 21 local és un **camí per a la planificació de l'activitat turística d'un municipi**. La declaració de Calvià assumeix que aquest ha de ser un instrument fonamental de gestió sostenible de l'activitat turística. En un marc de sostenibilitat, l'Agenda 21 local **permet planificar tots els àmbits d'un municipi, entre els quals s'inclou l'activitat turística**. Permet un model de gestió local. Un dels primers i més reeixits exemples d'una Agenda 21 aplicada a un municipi turístic és la de Calvià, que des del 1994 i durant més de 10 anys va marcar les orientacions de sostenibilitat i competitivitat d'aquest municipi.

Una Agenda 21 local consisteix a posar en marxa un **procés dinàmic de renovació de la localitat, amb el consens de tots els agents**, tant econòmics com socials. El procés requereix, necessàriament, un **canvi de:**

- Formes de pensar.
- Formes de fer.
- Formes de produir.
- Formes de consumir.



5.2.7 - L'Agenda 21 III

L'elaboració d'una Agenda 21

El desenvolupament sostenible es basa en un exercici col·lectiu i solidari de responsabilitat.

L'elaboració d'una Agenda 21 implica:

- L'establiment de mecanismes que garanteixin la **informació**.
- L'**educació** i la **participació** del conjunt dels ciutadans.
- La **cooperació** entre tots els agents del territori.

Aquests mecanismes han de possibilitar la **reflexió col·lectiva** i la **discussió de propostes** al voltant d'uns documents de treball elaborats per experts que coneguin les diferents realitats sectorials, tant de fora com del mateix territori.

El procés demana la **creació d'instruments específics de gestió, administratius i financers**. Es tracta d'un procés que implica un **pla d'acció en tres grans fases**:

- **Fase 1- Diagnosi:** Es pot fer mitjançant una ecoauditoria.
- **Fase 2- Elaboració del pla:** Els Sistemes de Gestió Ambiental (SIGA) serveixen de primer pas de cara a l'elaboració d'una Agenda 21 local.
- **Fase 3- Implementació del pla.**



5.2.8 - L'Agenda 21 IV

Exemples d'actuacions que es poden fer a partir d'una Agenda 21 local

- Modificació del plantejament existent (urbanisme sostenible).
- Millora d'infraestructures i serveis.
- Accions de rehabilitació del patrimoni.
- Pla de mobilitat sostenible (els vianants i el transport públic tenen prioritat).
- Declaració d'espais naturals protegits.
- Plans d'ordenació forestal.
- Dinamització socioeconòmica.
- Mesures de diversificació de l'economia.
- Foment de l'agricultura ecològica.
- Dinamització cultural.
- Programes adreçats a col·lectius socials amb problemàtiques específiques.
- Programes d'educació i sensibilització.
- Establiment de mecanismes de participació.



Una Agenda 21 local vol dir actuar localment pensant globalment.

5.2.9 - El nostre àmbit

Pel que fa a la sostenibilitat i les agendes 21, en el nostre àmbit podem destacar:

- La Declaració de Calvià sobre Turisme i Desenvolupament Sostenibles.
- La Xarxa de Ciutats i Pobles cap a la Sostenibilitat.

Declaració de Calvià sobre Turisme i Desenvolupament Sostenibles

Amb l'objectiu de fomentar aquesta filosofia de la sostenibilitat, l'abril del 1997 té lloc, al municipi de Calvià (Mallorca), la Conferència Internacional sobre Turisme Sostenible a la Mediterrània.

Els participants de la conferència arriben a la conclusió que els greus desafiaments socials i ambientals a què haurà de fer front la Mediterrània abans de l'any 2025, exigeixen que es modifiquin les pautes de desenvolupament imperants en l'actualitat. La Declaració de Calvià pretén ser una fita per al desenvolupament sostenible a la Mediterrània.

Xarxa de Ciutats i Pobles cap a la Sostenibilitat

També, arran de la Carta d'Aalborg, la Diputació de Barcelona va decidir fa un temps promoure la creació de la Xarxa de Ciutats i Pobles cap a la Sostenibilitat, una xarxa de municipis interessats a elaborar i aplicar una Agenda 21 local.

Pots consultar aquesta informació en aquest enllaç [web](#).



5.2.10 - Altres accions per a la sostenibilitat I

Què es pot fer per al desenvolupament sostenible d'un municipi que vol planificar la seva activitat turística?

- **Aprofitar tots els instruments legals a l'abast.** Per defensar el medi ambient, sovint és suficient aplicar-hi les lleis.
- **Fer una ecoauditoria o auditoria ambiental.** És un instrument de diagnosi que serveix per conèixer l'estat de salut ambiental del municipi, detectar dèficits i problemes i pensar solucions per a cada cas. Pot ser el pas previ cap a un Sistema de Gestió Ambiental (SIGA). El SIGA servirà per resoldre i prevenir els dèficits i els problemes que s'hagin detectat gràcies a l'auditoria.
- **Implementar un Sistema de Gestió Ambiental (SIGA).** És un model de gestió i control ambiental.
- **Aconseguir distintius de qualitat ambiental**
No és un model de gestió, però estableix uns paràmetres objectius de qualitat.

A continuació, veiem amb més detall els dos últims punts.



5.2.11 - Altres accions per a la sostenibilitat II

Implementar un Sistema de Gestió Ambiental (SIGA)

És un model de gestió i control ambiental. Implica definir una **política mediambiental** i un **programa d'actuació** amb:

- Uns objectius.
- Uns terminis per aconseguir-los.
- Un sistema de seguiment i control.

Com el seu nom indica, és un **instrument que serveix per gestionar els aspectes ambientals** d'una empresa, d'una institució, d'un municipi, etc.

Els SIGA més coneguts i utilitzats al nostre país són:

- La norma **ISO 14001**.
- El Sistema d'Ecogestió i Ecoauditoria de la Unió Europea (**EMAS**).

L'obtenció d'un certificat EMAS o ISO 14001 **certifica la implantació i el correcte funcionament d'un sistema de gestió ambiental**, però no pas l'assoliment d'uns resultats concrets.

Un SIGA sol necessitar una auditoria ambiental prèvia (diagnosi) i l'establiment d'una estructura de model de gestió. Això vol dir posar ordre al medi ambient local mitjançant **programes d'actuació sectorials**.

Veiem a continuació de què tracten.



5.2.12 - Altres accions per a la sostenibilitat III

Principals àmbits d'actuació:

- Aigua.
- Aire.
- Energia.
- Residus.
- Soroll.

Objectius de l'actuació:

- Estalvi, depuració, reutilització.
- Reducció d'emissions contaminants.
- Estalvi, promoció d'energies netes o renovables.
- Reducció, reciclatge, reutilització.
- Reducció.



5.2.13 - Altres accions per a la sostenibilitat IV

Els objectius municipals per aconseguir un certificat SIGA són múltiples:

- Estalvi de costos.
- Millora de la imatge.
- Obtenció d'ajuts.
- Més eficàcia.
- Més competitivitat.
- Més motivació per part dels treballadors...

Ara bé, tot i aquests beneficis, **hauríem d'anar més enllà dels aspectes ambientals**, tant pel que fa als SIGA com als distintius de qualitat ambiental (paràmetres objectius de qualitat).

ex.

Una **bandera blava en una platja** (distintiu de qualitat ambiental) certifica la qualitat de la platja, incloent els serveis que ofereix i la qualitat sanitària de l'aigua per banyar-se, entre altres paràmetres; però no avalua la salut dels sistemes naturals costaners. L'aplicació de criteris ambientals més amplis i integrats comportaria, sens dubte, un suspens per a moltes platges guardonades.



5.2.14 - Altres accions per a la sostenibilitat V

Aconseguir distintius de qualitat ambiental

No és un model de gestió, però estableix uns paràmetres objectius de qualitat.

Els distintius de qualitat ambiental són finalistes. Això vol dir que **certifiquen resultats concrets, i no pas els sistemes utilitzats per aconseguir-los**. Fixen els paràmetres objectius per aconseguir els certificats.

N'hi ha de molts tipus: **nacionals, internacionals, públics, privats...**

Per exemple a Catalunya són les banderes blaves que s'atorquen a les platges.

Es tracta d'un distintiu de qualitat que atorga una agència europea privada. Avalua diferents paràmetres relacionats amb la **qualitat d'una platja**: des de la qualitat sanitària de l'aigua i la sorra, fins a la disposició d'equipament (papereres, accessos, dutxes...).

Una bandera blava és un distintiu reconegut internacionalment, que **s'aprofita per a la promoció turística**.

Pel que fa als establiments hotelers, càmpings, camps de golf..., el Departament de Medi Ambient de la Generalitat atorga el **Distintiu de Garantia de Qualitat Ambiental**.



5.2.15 - El boom turístic

Fins aquí hem parlat de la **necessitat de desenvolupar un turisme d'una forma planificada**, que ens permeti generar una activitat equilibrada i sostenible que no hipotequi el futur dels territoris.

Hem dit que hem de **tendir cap a un turisme sostenible**:

- Que tingui en compte tots els àmbits en els quals incideix.
- Que sigui socialment just i econòmicament viable.
- Que respecti el medi ambient.

A continuació, ens centrarem en **un dels exemples més evidents d'absència de planificació i sostenibilitat** en una activitat. Parlarem del **boom turístic**.

En els **anys 50 i 60** els conceptes d'oci i temps lliure van prendre importància i la gent va començar a aprofitar aquest temps en forma de vacances i de desplaçaments fora del seu lloc de residència habitual.

Aquest fenomen es va desenvolupar de forma experimental en els anys successius, fins que **el turisme va esdevenir un sector econòmic i va créixer espectacularment**. En altres paraules, l'activitat turística va experimentar un veritable *boom* i **es va convertir en un fenomen de masses**: Espanya es va transformar en una de les principals destinacions vacacionals d'Europa.



5.2.16 - Els factors que van propiciar el boom turístic I

El *boom* turístic espanyol va estar propiciat per tota una sèrie de factors:

- **Econòmics:**
Després de la Guerra Civil i del període de postguerra, es va veure en les **divises dels turistes** la solució a la necessitat que hi havia de finançar la infraestructura productiva i industrial del país i equilibrar la balança comercial. De fet, el règim franquista es va trobar (sense haver fet cap estratègia) amb una allau de turistes, que van donar peu a aquesta nova dimensió econòmica.
- **Polítics:**
Després del període autàrquic, el règim franquista aprofita aquest *boom* turístic per intentar **canviar la imatge que tenen d'Espanya** als països europeus occidentals i democràtics. Amb aquest objectiu, i amb el de captar la inversió estrangera, es va fomentar la imatge d'un país estable on regnava la "pau social".
- **Naturals:**
Espanya tenia uns recursos naturals que no podien oferir la majoria de països de la zona: **sol i platges** (unes platges que en aquells moments no estaven massificades ni urbanitzades).
- **Geogràfics:**
Espanya era un país relativament proper als principals mercats turístics europeus. D'altra banda, l'Administració espanyola va afavorir l'accessibilitat a determinades zones turístiques del litoral, amb la construcció d'algunes autopistes (la de la Mediterrània, per exemple) i aeroports.



5.2.17 - Els factors que van propiciar el boom turístic II

- **Promocionals:**

Les campanyes que s'han fet des de les institucions per promocionar el turisme han tingut com a objectiu **emfatitzar els recursos de sol i platja**; des de la primera campanya que es va fer, als anys 60, sota l'eslògan d' *España es diferente*, fins a d'altres més recents, com la d' *España, todo bajo el sol* o *España. Pasión por la vida*.

- **Condicions socioeconòmiques de l'entorn:**

No hem d'oblidar que estem fent referència a una època de plena expansió econòmica a tot Europa, amb un **gran creixement de les classes mitjanes** que, per primer cop, disposen de la renda i els recursos suficients per poder viatjar a l'estranger, com a mínim, una vegada a l'any. D'altra banda, també hem de tenir en compte que el turisme era encara una experiència molt nova i, per tant, les motivacions de la majoria dels turistes eren molt bàsiques o poc diversificades. Un país com Espanya, amb una oferta turística, també, força bàsica, va ser capaç de satisfer les seves exigències.

- **Els preus:**

Els diferents nivells de renda -i, per tant, el canvi de divises favorable a la butxaca dels visitants estrangers-, significaven unes **vacances a un preu molt baix per als turistes europeus**. Aquest fet, juntament amb l'especulació del sòl i la construcció d'infraestructures públiques importants, va fer reflexionar alguns estudiosos del turisme sobre la "**subvenció**" que donaven als turistes.



5.2.18 - Els desequilibris derivats del boom turístic

L'herència dels factors que van propiciar el *boom* és evident. Sense anar gaire lluny, trobem que gran part de l'èxit turístic de la major part de CCAA turístiques encara es basa en una oferta de sol i platja al llarg d'una extensa línia de costa, amb una infraestructura d'allotjament i serveis important. Ara bé, cal veure també quins han estat els **impactes negatius més importants**, sovint justificats pel que ens ha deixat de positiu el *boom*.

L'objectiu que es perseguia amb el desenvolupament turístic nacional era el d'**augmentar, any rere any, i a qualsevol preu, el nombre de turistes**. Aquesta política va donar lloc, evidentment, a una sèrie de desequilibris:

- Absència de planificació i regulació del turisme.
- Predomini d'una oferta estandarditzada i del turisme de masses.
- Política de promoció centrada en l'estacionalitat i la concentració geogràfiques.
- Deteriorament paisatgístic i del medi ambient.
- Manca d'una autèntica estratègia de rendibilitat turística.

A continuació, els veurem un per un.



5.2.19 - L'absència de regulació i planificació del turisme I

Partint de la base que el que es desitjava era un creixement ràpid i continu dels turistes, les regulacions, controls o inspeccions havien de ser mínimes, flexibles i fàcils de superar. **Qualsevol intent de planificació no afavoria l'objectiu.**

Les conseqüències més immediates d'aquesta manera de fer -molt lligades a l'especulació- van ser:

- El sobredimensionament de l'oferta d'allotjament i l'especulació immobiliària.
- L'absència d'ordenació territorial i anàlisi socioeconòmica.



5.2.20 - L'absència de regulació i planificació del turisme II

Sobredimensionament de l'oferta d'allotjament i especulació immobiliària

Amb l'objectiu d'augmentar el nombre de turistes, i tenint en compte que no els faltaven recursos naturals, es van construir moltes places hoteleres i d'allotjament en general a primera línia de mar. L'activitat turística es va convertir en una "màquina de fer ciment", i va donar lloc a una especulació relacionada amb l'activitat immobiliària.

L'escassa autoritat dels ajuntaments durant l'època franquista no va ajudar gaire a l'hora d'evitar-ho, i **tampoc no hi havia els coneixements i la consciència dels desequilibris que se'n derivarien**. Això vindria més tard.

D'altra banda, el sobredimensionament de l'oferta d'allotjament, sobretot d'escassa qualitat, ha portat, com a conseqüència, que s'hi hagin de fer **inversions per modernitzar-la i millorar-ne la qualitat**.

Absència d'exercici d'ordenació territorial i anàlisi socioeconòmica

Tot i que el turisme va irrompre al municipi causant moltes transformacions, **no es va considerar necessari que hagués de ser regulat pels plans urbanístics locals**. El pensament que dominava era: per què s'ha de controlar una activitat que funciona sola?



5.2.21 - El predomini d'una oferta estandarditzada i del turisme de masses

El turisme era una activitat que, com ja hem dit, funcionava sola. No calia fer cap esforç per atraure els turistes. No hi havia la necessitat d'una oferta diversificada i imaginativa. Els turistes d'aquell moment en **tenien més que suficient amb una oferta estandarditzada i homogènia**, basada en els recursos del sol, la platja i poca cosa més. Un tipus d'oferta que era barata per als turistes europeus i que va convertir molts municipis de la costa en destinacions associades al **turisme de masses**.

En molts casos, aquest tipus de turisme s'ha considerat barat i de poca qualitat: turistes que no eren gens exigents amb els serveis, els hotels, els paisatges..., però que tampoc no gastaven gaire.

I, encara que actualment **s'estan fent molts esforços per canviar aquesta situació** i augmentar la qualitat en aquestes destinacions "de masses", el fenomen continua.



5.2.22 - Política de promoció centrada en l'estacionalitat i concentració geogràfiques

La política de promoció i publicitat que es va fer des de l'Administració reflectia l'objectiu d'atraure turistes a qualsevol preu.

Emfatitzava els recursos de sol i platja d'unes determinades zones, i això significava estacionalitat i concentració geogràfiques: **només era turístic el litoral i només s'hi podia fer turisme durant l'estiu.**

Eren impensables moltes altres formes de turisme que avui coneixem i practiquem.



5.2.23 - El deteriorament paisatgístic i del medi ambient

Amb l'objectiu de fer créixer el nombre de turistes al preu que fos, **es van construir, indiscriminadament, places hoteleres i allotjament en general al litoral.**

Aquestes concentracions de ciment, en algunes destinacions, van arribar a fer desaparèixer els atractius que en el seu moment havien estat la causa de l'èxit del turisme. Els ajuntaments de l'època no tenien autoritat per evitar-ho, ni tampoc se'n coneixien les conseqüències.

Les conseqüències han estat la **destrucció d'hàbitats naturals, la pèrdua de fauna, flora, paisatge...**



5.2.24 - Manca d'una autèntica estratègia de rendibilitat turística

L'absència de planificació i una visió exclusivament especulativa i immediatista del fenomen turístic va generar activitats al voltant del turisme -com la construcció compulsiva i indiscriminada d'apartaments i urbanitzacions-, la propietat i la gestió de les quals eren, majoritàriament, foranes. Com a conseqüència, **la rendibilitat real d'aquesta activitat no tenia lloc en la destinació**, sinó en els mercats emissors.

D'altra banda, **la política de preus baixos comportava pocs ingressos per a l'Administració pública**, que havia de fer front a la construcció d'equipaments i infraestructures públiques i a la prestació de serveis en una població sobredimensionada pel fenomen turístic.

De fet, es produïa, globalment, una autèntica "**subvenció**" dels turistes que ens visitaven.

Avui, **aquest fenomen encara pot donar-se** en territoris que tenen recursos turístics i equipaments, però que no acompanyen el seu desenvolupament amb la creació dels productes turístics locals que rendibilitzin aquesta oferta territorial.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



6 - Conceptes bàsics - Els actors de la indústria turística

6.1 - Índex

6.1.1 - Els actors de la indústria turística

Índex

Introducció del tema

L'evolució del sector turístic

L'evolució de les empreses turístiques

Els reptes actuals de l'empresa turística

El sector públic

L'impacte del turisme de les hisendes municipals

La perspectiva de futur en el finançament dels municipis turístics

Concurrència de competències

La qualitat turística a les destinacions

Resum dels principals problemes de les destinacions turístiques

Conclusió del tema



6.2 - Continguts

6.2.1 - Introducció del tema I

En l'activitat turística intervenen, d'una manera o d'una altra, tot un seguit d'agents i gestors de diferents àmbits del sector turístic que d'una manera genèrica podem agrupar en dos grans blocs, el de les empreses, que anomenem el **sector privat**, i el de les administracions, que sovint identifiquem com a **sector públic**. Aquests termes s'han utilitzat en aquest apartat per fer entenedora l'estructura del sector turístic. És important remarcar, però, que la realitat de gestió fa que algunes de les funcions que li són característiques a cadascun dels dos grans sectors es comparteixin. L'activitat turística es gestiona avui dia des d'una perspectiva compartida, sobretot, en funcions tan tradicionals com la promoció de la destinació.

La indústria turística

Són **les diferents empreses** que, d'una manera directa o indirecta, es veuen involucrades en l'activitat turística: hotels, bars, restaurants, botigues, supermercats, agències de viatges, companyies de transports...

Aquest entrellat d'empreses **generen ocupació i riquesa** a partir dels moviments turístics. En definitiva, són les que **rendibilitzen l'activitat turística**, creant serveis i articulant productes que fan possible que el turisme esdevingui un fenomen econòmic important per al territori.



6.2.2 - Introducció del tema II

L'Administració pública

Les institucions i organismes públics. En aquest sector podem incloure, des de la UE fins als governs locals.

La seva missió és la de posar a l'abast dels ciutadans i visitants els recursos del territori en condicions, proporcionar els equipaments i serveis públics necessaris, promoure i facilitar l'activitat turística com a activitat econòmica i vetllar per la correcta planificació i sostenibilitat del turisme.

La transversalitat del turisme, és a dir, el fet que el conjunt de decisions que es generen des de les empreses i els diferents estaments i departaments de l'Administració pública afecti el turisme, fa imprescindible una coordinació permanent entre el sector públic i el privat. Aquesta coordinació es concreta, sovint, en organismes mixtos que faciliten la gestió conjunta de l'activitat turística.



Al llarg d'aquest tema:

- 1 Veurem **com intervenen** aquests gestors en el fenomen turístic.
- 2 Comentarem els **problemes** amb què es troben en aquests moments.
- 3 Quant al sector públic, ens centrarem en el **món local**.



6.2.3 - L'evolució del sector turístic I

El turisme és un sector en evolució constant. Els canvis en el turisme es produeixen per diversos factors relacionats directament amb l'evolució de tota la societat. La situació econòmica, tant dels països o zones emissores com dels receptors, els canvis en les tendències culturals, la situació política..., tot plegat afecta els fluxos turístics i les característiques dels seus consums.

Més concretament, **l'evolució del turisme al nostre territori** ha estat condicionada per molts factors, endògens i exògens, que han marcat les tendències en cada moment. Vegem-ho per dècades.

Anys 50 i 60

En els anys 50 podem situar l'inici del turisme, quan la gent va començar a **sortir dels seus llocs de residència habitual per fer vacances**. El turisme es va anar desenvolupant durant els anys successius fins que, ja als 60, va esdevenir un fenomen econòmic de gran transcendència.

L'atractiu de les nostres **platges** i la notable **diferència de poder adquisitiu** respecte dels països més desenvolupats, van provocar una **allau turística procedent d'Europa**, basada en el sol i la platja, que va impulsar un període de **construcció compulsiva i sense planificació**.

Simultàniament, el turisme intern **-turisme domèstic-** incorporava noves capes socials i, afavorit per les facilitats constructives i la bonança econòmica, es desenvolupava una gran oferta de **segones residències**.

Aquelles **zones d'interior** que havien estat tradicionalment "d'estiueig" de la burgesia des del principi del segle XX, **perdién el seu pes específic** i les **costes** es van trobar **ben aviat saturades** per la pressió del turisme forà i l'entorn de segones residències del turisme de proximitat.



6.2.4 - L'evolució del sector turístic II

Anys 70

En la dècada dels 70 es van produir les **primeres grans crisis del turisme estranger**. Aquesta recessió turística es va donar, bàsicament, per:

- **Les crisis del petroli** i les seves conseqüències sobre el poder adquisitiu en els mercats emissors.
- **La política de preus baixos** que va adoptar el sector turístic, com a conseqüència de l'excés d'oferta d'allotjament.
- **El control** del sector turístic espanyol **per part d'empreses estrangeres**, bàsicament dels mercats emissors.
- **La manca de serveis i equipaments públics** adequats als volums dels fluxos turístics.
- La progressiva **degradació de la qualitat** de l'oferta turística.
- Una **mala política d'estructuració de l'oferta i de la comercialització** per part de l'Administració pública d'aquells moments.



6.2.5 - L'evolució del sector turístic III

Anys 80

Superades les crisis dels anys 70, el turisme espanyol entra, a partir dels 80, en un **procés de consolidació** que incrementa progressivament el nombre de turistes. Alhora, apareixen tendències que van impulsant **canvis estructurals en el turisme**:

- Un més **alt nivell d'exigència qualitativa** per part dels consumidors.
- Més sensibilitat pels **valors mediambientals**.
- Irrupció de **noves destinacions** de sol i platja més sofisticades, que situen aquesta tipologia d'oferta a Catalunya en la franja qualitativa més baixa del mercat.
- Demanda de **vacances actives**.
- Nous conceptes en la **planificació urbanística** derivats de la democratització dels ajuntaments.

En aquest període, el **turisme domèstic redescobreix les zones d'interior** i, paral·lelament, neixen noves ofertes, la majoria vinculades al món rural i a les activitats culturals, esportives i de lleure dels pobles de muntanya. La **segona residència segueix creixent**, encara que va perdent pes l'atractiu de la costa.



6.2.6 - L'evolució del sector turístic IV

Anys 90

La dècada dels 90 es caracteritza pels canvis en el sector turístic derivats de **grans esdeveniments socials** (Olimpiades i Expo) i per l'aparició de **noves formes de lleure** (parcs temàtics).

Creix espectacularment l'interès per l'oferta de determinades ciutats com **Barcelona, Bilbao, València o Madrid**. El fenomen és especialment destacable a Catalunya, on Barcelona esdevé la primera destinació turística.

Els nous fluxos turístics de les **zones d'interior** reben un fort **impuls de les administracions públiques** en un procés de **diversificació econòmica**, com a resultat de les crisis de sectors d'activitat importants (agricultura, indústria tèxtil, mineria, etc.).

La **millora de la xarxa viària** permet l'accés de turistes a zones cada cop més allunyades dels mercats emissors.

Pel que fa al **turisme estranger**, les **zones costaneres** amb més oferta complementària o amb activitats singulars guanyen terreny a les de tipologia més tradicional.

Les noves **ofertes turístiques d'interior**, amb una notable revalorització del patrimoni cultural i vinculades tradicionalment al turisme domèstic, comencen a rebre també turisme estranger.

Es constata que en algunes províncies litorals amb ciutats importants, reben un gran flux turístic de la **resta d'Espanya i de l'estranger**, seguit d'una importantíssima oferta de **sol i platja**, amb diferents nivells qualitius. A tot això, hi hem de sumar el fort creixement del turisme d'interior que, com ja hem comentat abans, a més de la demanda dels habitants de la ciutat i la seva àrea metropolitana, va incorporant, tímidament, segments de mercat procedents d'altres indrets. És el cas de Barcelona o València a la costa mediterrània i Bilbao a la cantàbrica.

Primera dècada del segle XXI

Els principals canvis d'aquest període estan orientats a l'augment del ventall de destinacions de mitjana i llarga distància, provocats pel **fenomen del baix cost**, especialment relacionat amb el transport aeri, però també amb l'allotjament.

Paral·lelament, hi ha una consolidació del procés de vertebració de municipis i comarques d'interior que organitzen el territori per rebre visitants de forma òptima.



6.2.7 - L'evolució de les empreses turístiques I

Podem resumir l'evolució de les empreses turístiques en les fases següents:

Primera meitat dels anys 60

Predominaven les empreses familiars; les inversions eren modestes; la clientela, específica i fidel i la qualitat dels serveis era bona. **Moment d'expansió i de beneficis alts.**

Segona meitat dels 60 i primera dels 70

Les empreses continuaven sent familiars, però **els beneficis van començar a disminuir i es va deixar d'invertir**. Les empreses potents del sector tenien, majoritàriament, capital i gestió exteriors.

Van començar a néixer les primeres empreses i *touropersadors* espanyols.

A mitjan dels 70 i primera meitat dels 80

Grans crisis del sector turístic. Època de beneficis molt baixos i, fins i tot, de pèrdues. No hi ha la reinversió que s'hauria hagut de fer.

Tot això comporta la pèrdua de la competitivitat del sector: ofertes poc competitives, qualitat molt baixa i preus també molt baixos. Desplaçament de les inversions cap a zones no saturades. Feia falta una reforma. Però només les grans empreses van començar a fer alguna cosa en aquest sentit.



6.2.8 - L'evolució de les empreses turístiques II

Anys 80 i 90

Els **grups empresarials més potents** s'especialitzen en **segments de mercat concrets** (turisme massiu de sol i platja, parcs temàtics, noves ofertes hoteleres en els principals entorns urbans, etc.).

Creixen indiscriminadament les petites empreses turístiques i/o "paraturístiques" vinculades a ofertes culturals singulars o a noves activitats de lleure, especialment en les zones d'interior.

S'inicien processos d'**associacionisme empresarial** i de **cooperació amb el sector públic**, en la major part dels àmbits de l'activitat turística.

Els darrers anys de la dècada dels 90 i l'inici del nou segle es caracteritzen, en l'àmbit empresarial, pels **problemes d'adaptació a les noves tecnologies** i per la recerca de productes que diversifiquin el mercat. Les empreses intermediàries es veuen seriosament afectades pels nous processos de comercialització vinculats a aquests fets.

D'altra banda, les successives crisis dels sectors econòmics importants (agricultura, indústria tèxtil, elèctrica i d'extracció, etc.) i l'aparició d'una demanda turística interessada en productes turístics situats a l'interior, han fet que noves poblacions vegin el **turisme rural, d'interior, de muntanya, etc., com una alternativa econòmica factible als sectors en crisi**.

Al mateix temps, la revalorització del **patrimoni cultural** ha permès disposar de nous recursos i atractius, susceptibles d'esdevenir oferta turística.



6.2.9 - L'evolució de les empreses turístiques III

Primers anys del segle XXI

Es mantenen les orientacions de la dècada anterior, si bé apareixen o es consoliden algunes noves orientacions.

Una bona part de les empreses turístiques assumeix la **necessitat de millorar la seva gestió ambiental**, tant com una eina per reduir costos, com per ser una aportació a la millora competitiva davant mercats especialment sensibles. Aquesta orientació es valora en empreses petites i també en grans empreses turístiques.

Les iniciatives de l'empresariat turístic en zones d'interior es van consolidant i permeten augmentar el pes del turisme en la major part del territori. Aquest fet afavoreix la **incorporació d'empreses de producció agrària i industrial com a actius turístics** i, per tant, la seva incorporació en el procés productiu del turisme. L'exemple del turisme industrial o l'enoturisme en són una bona mostra.

El fenomen del baix cost suposa una notable convulsió del sistema de companyies aèries i genera reconversions de les tradicionals i la irrupció de noves companyies molt més competitives.

A partir de l'any 2007 la crisi econòmica mundial provocada per l'esclat de la bombolla financera, i a casa nostra també de la immobiliària, redueixen significativament les tendències de creixement del negoci del turisme en bona part de les destinacions més massificades, tant litorals com urbanes o especialitzades (esquí, parcs temàtics).



El repte per a les empreses turístiques espanyoles passa per **adaptar-se i adequar-se a aquesta nova situació**.



6.2.10 - Els reptes actuals de l'empresa turística I

L'evolució del sector turístic, des dels seus inicis fins a l'actualitat, ha condicionat l'estructura empresarial del turisme. **La història i el nou context socioeconòmic** en què ens trobem al principi del segle XXI **impliquen nous reptes** que les nostres empreses han d'afrontar amb eficàcia:

- 1 Modernització de l'empresa familiar.
- 2 Formació continuada dels professionals i gestors.
- 3 Increment de l'associacionisme i cooperació interempresarial.
- 4 Adopció de mesures d'increment i control de la qualitat.
- 5 Coordinació entre el sector públic i el privat.
- 6 Adaptació a les noves tecnologies.
- 7 Lideratge en els processos de comercialització externa de l'oferta turística.

A continuació els veurem amb més detall.



6.2.11 - Els reptes actuals de l'empresa turística II

Modernització de l'empresa familiar

En el sector turístic espanyol hi ha grans empreses que funcionen amb una dinàmica pròpia, en general, desvinculada de l'estratègia de desenvolupament local.

Una gran part d'aquest sector turístic, però, és gestionat per petites i mitjanes empreses familiars.

Moltes d'aquestes empreses basen la seva viabilitat en sistemes de gestió opacs i poc professionals, la qual cosa les situa en una posició molt feble davant d'un mercat cada cop més competitiu i tecnificat. L'esforç de **modernització** i, per tant, de **competitivitat**, s'ha de basar en un procés de rendibilització de l'empresa per **mitjans transparents i professionals**, una **adaptació urgent a les tecnologies actuals** i un estudi clar i aprofundit de la seva **estratègia de comercialització**, tenint en compte les exigències de la nova demanda, especialment la dels segments més interessants per a cada empresa.

Les petites i mitjanes empreses familiars del sector han de sortir d'un sistema passiu, on només són "espectadors" dels canvis del mercat, i **assolir una posició activa**. Generant productes i encetant estratègies de captació de nous clients podran aconseguir, progressivament, més quota de mercat o, com a mínim, mantenir l'actual però rendibilitzant-la amb major eficàcia professional.

En molts casos, això significarà el relançament de l'empresa: innovacions i reinversions per aconseguir nous productes i noves ofertes que permetin dirigir l'empresa cap a noves tendències.



6.2.12 - Els reptes actuals de l'empresa turística III

Formació continuada dels professionals i gestors

La formació és un **element cabdal** en la competitivitat d'una empresa. A més de la **formació bàsica** -adquirida en moltes ocasions de forma experimental- **cal adaptar-se**, permanentment, a noves opcions i tècniques que van apareixent en el sector i que milloren tant la qualitat dels serveis i productes de l'empresa com la seva pròpia rendibilitat.

En aquest sentit, a Catalunya disposem d'una àmplia xarxa d'escoles i institucions que, a més de l'ensenyament global en el sector turístic, ofereixen **cursos de reciclatge i monogràfics** sobre diferents aspectes de l'activitat turística, adreçats també als gestors dels establiments i empreses turístiques.

Pel que fa a la **formació ocupacional** hi ha un ampli ventall de possibilitats per **millorar la professionalitat dels treballadors** a càrrec de diverses entitats de la mateixa Administració pública i de les associacions empresarials i sindicals.

Per exemple, la Diputació de Barcelona, mitjançant l'Oficina Tècnica de Turisme i altres departaments de la Diputació ofereix **programes de formació** que poden ser d'utilitat per **incrementar el nivell de formació dels professionals del sector**.



6.2.13 - Els reptes actuals de l'empresa turística IV

Increment de l'associacionisme i cooperació interempresarial

En els darrers temps s'ha produït un important impuls de l'**associacionisme empresarial** en el marc de molts territoris provincials, com ara Barcelona, Navarra o Astúries sigui **per àmbits temàtics** (agroturisme, termalisme, càmpings, etc.) com **per àrees territorials**. Aquests darrers estan molt motivats per la incorporació del sector privat en organismes de cooperació amb l'Administració pública, especialment amb els ajuntaments i les diputacions i comunitats autònomes.

L'associacionisme empresarial, a més dels **beneficis derivats de les accions conjuntes** en temes d'interès general per al sector, ha de generar una nova dinàmica de cooperació interempresarial que amb l'elaboració conjunta de productes i estratègies de comercialització **faci més competitives i rendibles aquestes empreses**. Per exemple, fent que petites empreses puguin accedir a certs segments de mercat que per si soles no podrien fer-ho.



6.2.14 - Els reptes actuals de l'empresa turística V

Adopció de mesures d'increment i control de la qualitat

És important que l'empresa es plantegi la qualitat com a objectiu. **Pel que fa al personal**, es tracta d'aconseguir que tots els treballadors assumeixin que la seva responsabilitat principal és la d'obtenir la satisfacció del client.

En aquest sentit, **és interessant un sistema de gestió empresarial centrat en la qualitat**, basat en la participació de tots els seus membres i orientat a aconseguir l'èxit a llarg termini.

Pel que fa al producte o servei, es tracta de desenvolupar actituds i aptituds en els treballadors perquè aportin accions que permetin un nivell de qualitat superior.

En relació amb els procediments, s'ha de perseguir un compromís de perfeccionament en tots els aspectes relacionats amb la qualitat del servei ofert i amb l'atenció dels clients.

En aquest mateix curs trobareu un apartat dedicat exclusivament a temes de qualitat turística.



6.2.15 - Els reptes actuals de l'empresa turística VI

Coordinació entre el sector públic i el privat

La necessitat de coordinació és absolutament òbvia quan tenim clar que l'activitat turística té un caràcter transversal. De fet, **el consumidor té una percepció global de la qualitat** d'una destinació turística, independentment que hi participin elements públics i privats.

Un poble amb bons establiments turístics però amb uns carrers bruts o mal senyalitzats és tan feble turísticament com un poble amb un aspecte extern magnífic i un patrimoni ben conservat, però amb establiments turístics precaris o de baixa qualitat.

Aquesta coordinació és imprescindible amb la perspectiva de:

- Mantenir un nivell de desenvolupament turístic sostenible.
- Rendibilitzar globalment els fluxos turístics.
- Maximitzar l'eficàcia de les campanyes promocionals.
- Preservar la identitat i autenticitat de l'oferta turística.
- Incrementar el nivell qualitatiu global de la destinació.

Hi ha diferents nivells i formes de cooperació que trobareu en el capítol dedicat a l'organització del sector turístic.



6.2.16 - Els reptes actuals de l'empresa turística VII

Adaptació a les noves tecnologies

Les noves tecnologies han suposat un **canvi molt important**, no solament en la **comercialització** dels productes turístics, sinó en la **formació** professional, la **informació**, l'**intercanvi d'experiències** i la millora dels **sistemes de gestió**.

Internet pot proporcionar a una empresa **noves perspectives** perquè pot arribar a conèixer més a fons el que fan altres empreses de característiques similars en altres zones o països, tenir una comunicació més ràpida i àgil amb tot el seu entorn professional, pot accedir a documentació i informació generades per entitats de tot tipus d'arreu del món, aconseguir un apropament més directe amb els seus clients potencials...

Si ens centrem en la comercialització, podem afirmar que Internet ha adquirit en el sector turístic mundial una importància transcendental i que, ara per ara, és una de les fites urgents de qualsevol empresa, si vol mantenir la seva **presència en el mercat turístic**. Com a exemple, podem dir que en determinats subsectors, especialment vinculats a ofertes d'interior, més del 50% de les reserves es reben per aquesta via.



6.2.17 - Els reptes actuals de l'empresa turística VIII

Lideratge en els processos de comercialització externa de l'oferta turística

Durant molts anys, el sector turístic espanyol va estar subjecte a la dinàmica d'**empreses estrangeres** que, en un procés que podríem definir com a "colonitzador", gestionaven des de la mateixa planificació fins a la comercialització turística.

Aquest fenomen va comportar que gran part de les **transaccions econòmiques derivades del moviment turístic no es produïssin dintre del país**. És a dir, encara que es feia un ús global dels recursos i serveis del nostre territori, un percentatge elevadíssim dels guanys i, consegüentment, de la càrrega impositiva que els corresponia, s'ubicava fora de les nostres fronteres. A més, la manca de lideratge i d'inversions externes de les empreses locals va afavorir aquesta situació.

Avui en dia, **aquest fenomen es pot reproduir** pel turisme d'interior o en zones amb escassa densitat i tradició turístiques, no solament pel que fa al turisme estranger, sinó en relació amb les empreses més potents situades en els mercats emissors. Per això és vital que hi hagi un **lideratge comercial important de les empreses locals**.



6.2.18 - El sector públic I

Podem dir que el turisme és una activitat que s'inicia en el moment en què el turista comença a planificar les seves vacances, **però és el municipi o el territori de la destinació el lloc on es desenvolupa l'activitat turística.**

I és també al municipi on principalment recau la responsabilitat de **solucionar els problemes relacionats amb aquesta activitat.**

Mentre que la part de la gestió turística que correspon al sector privat té una dinàmica més planera on es presten uns serveis concrets a canvi d'una remuneració econòmica, en l'àmbit de la **gestió turística pública** intervenen molts i diversos factors: des de l'ús d'equipaments i serveis públics (neteja, seguretat, aparcaments, etc.) fins a la preservació del medi ambient i del patrimoni. Tots ells impliquen una despesa notable i, en ocasions, moltes dificultats per poder donar solucions immediates i eficaces.

El grau de dependència de l'economia local de l'activitat turística significarà més o menys implicació de l'Administració local en la gestió turística i, per tant, en tota la problemàtica del finançament dels equipaments i serveis sobredimensionats que el moviment turístic exigeixi.



6.2.19 - El sector públic II

El **caràcter positiu o negatiu de la incidència global del turisme en un municipi** no és tan sols mesurable per l'impacte en els comptes de l'Ajuntament. Un estudi rigorós i continuat de variables com ocupació, dinamització comercial, renda per càpita, etc. pot proporcionar informació als responsables públics sobre el signe real d'aquesta activitat en el municipi.

El que és interessant és que aquest **seguiment "comptable" de l'activitat turística** es faci des de l'inici per poder **mesurar-ne l'evolució** i establir amb temps els **límits de creixement acceptables** en un model de desenvolupament sostenible.



El municipi no pot quedar al marge del desenvolupament del turisme al seu territori: **és necessària la intervenció dels ens locals en aquest desenvolupament.**

En aquest tema, ens centrarem a parlar dels problemes amb què es troben aquests ens locals. Destacarem, també, que la solució a molts d'aquests problemes ha de passar, en primer lloc, per una bona planificació estratègica de l'activitat turística.

A continuació parlarem del finançament dels municipis turístics, ja que encara que tenen un seguit de dificultats específiques, es pot dir que aquest és un problema cabdal.



6.2.20 - L'impacte del turisme de les hisendes municipals I

La hisenda dels municipis espanyols rep recursos de diferents fonts. Principalment:

- 1 Participació en els tributs de l'Estat.
- 2 Ingressos propis (impostos municipals, taxes, contribucions especials, multes, etc.).

Tot i això, un dels principals problemes que tenen els municipis (els turístics, entre ells) és **la manca de finançament per dur a terme projectes**.

1.- Participació en els tributs de l'Estat

Una de les vies de finançament més importants per als municipis és la participació en els tributs de l'Estat.

Aquestes transferències de l'Estat han de ser destinades a despeses corrents (despesa necessària per donar els serveis propis de l'ens: despeses de personal, de serveis...).

La distribució d'aquestes transferències es fa, en gran part, en funció de la població de dret, i això perjudica clarament els municipis turístics. La població dels municipis turístics augmenta en moments com l'estiu, Nadal, Setmana Santa o els ponts. Els ajuntaments es veuen obligats a ampliar la seva prestació de serveis, i no solament els pròpiament turístics, sinó que també té a veure amb serveis com la recollida d'escombraries, la neteja, el servei de vigilància, etc.

Això comporta més despesa per a aquestes localitats, però no reben cap ajut econòmic especial per fer front a aquests **desequilibris poblacionals**. Encara que la població es dobli, es tripliqui o es multipliqui per deu, es continua considerant la població de dret.

Aquesta situació agreuja els desequilibris en les hisendes dels municipis turístics. Aquest és **un dels problemes més importants** quan parlem de la hisenda d'un municipi turístic.



6.2.21 - L'impacte del turisme de les hisendes municipals II

2.- Ingressos propis

Pel que fa als recursos propis (impostos municipals, taxes, contribucions especials, multes, etc.), els municipis turístics poden recórrer, per pal·liar una mica aquests desequilibris, a:

- L'impost sobre béns immobles (IBI).
- L'impost sobre activitats econòmiques (IAE)
-sempre que l'empresa facturi més d'un milió d'euros anuals, fet que a la pràctica no suposa grans ingressos pel municipi-.

Els altres impostos -impost sobre vehicles de tracció mecànica (IVTM), impost sobre construccions, instal·lacions i obres (ICIO) i impost sobre l'increment del valor dels terrenys de naturalesa urbana (IIVTNU)- no són gaire importants en aquest sentit.

L'IIVTNU pot tenir la seva importància en el moment en què s'engegui un important procés de construcció d'infraestructures turístiques. Podem dir el mateix pel que fa a les taxes, encara que els ingressos de la construcció no són estables i no és bo dependre'n. Un risc greu en el desenvolupament turístic està vinculat a la necessitat de construir fins a la saturació del territori, per tal d'aconseguir ingressos que permetin fer front a les despeses generades pel sobredimensionament dels serveis i equipaments públics.



En resum, la idiosincràsia de les destinacions turístiques és la causa d'un dels problemes cabdals amb què es troben aquest tipus de municipis: l'acusat desequilibri de les seves hisendes com a conseqüència d'haver d'assumir les despeses que comporta tenir una població fluctuant, que creix en temporada turística, i el fet de no tenir fonts de finançament extraordinàries per fer-hi front.

Tot i així, les finances municipals no han de ser l'única finalitat dels responsables municipals; també ho ha de ser la qualitat de vida en el territori. És a dir, l'índex d'ocupació, la generació de riquesa, la millora dels equipaments, etc.



6.2.22 - La perspectiva de futur en el finançament dels municipis turístics I

Des dels ajuntaments s'han proposat diferents mesures, però la reivindicació més comuna és **que se'ls reconegui la problemàtica relacionada amb la població fluctuant** i que es tinguin en compte, a l'hora de repartir-los entre els municipis, els diners dels impostos recaptats per altres administracions públiques.

En aquest sentit, hi ha iniciatives diverses per a la instauració d'una **taxa especial** que faci repercutir directament **sobre els consumidors** el cost dels serveis i equipaments públics dedicats al turisme i a la preservació del medi ambient.

ex.

Una **ecotaxa** -directament vinculada a la preservació de zones sensibles mediambientalment- o una **taxa d'estada**, de caràcter més ampli, perquè no solament pretén sufragar la despesa mediambiental, sinó incrementar i millorar els serveis que es proporcionen als turistes en cada destinació. Exemples d'ecotaxa en tenim a moltes destinacions de turisme de natura, com ara les illes Galápagos, i de taxa d'estada en destinacions estatals com ara la veïna França.

Aquesta tipologia impositiva és, actualment, motiu de reflexió, molt especialment a partir del moment en què el Govern balear la va eliminar, després d'una efímera existència i sense haver pogut copsar el seu impacte.

Si més no, aquesta és una fórmula internacionalment acceptada, de fàcil implementació en espais naturals remots, però de difícil aplicació en el context de municipis tan densos i diversos com els nostres. Una de les dificultats és el seu procés de recaptació, ja que **se sol proposar que s'afegeixi als preus de l'allotjament**, amb el rebuig lògic que això comporta per part d'aquesta limitada porció del conjunt de les empreses turístiques.



6.2.23 - La perspectiva de futur en el finançament dels municipis turístics II

La via més immediata i possible per millorar la situació de les hisendes municipals és, doncs, que l'Estat i l'administració autonòmica **reconeguin que els municipis turístics tenen característiques i necessitats diferents**. La major part de lleis de turisme autonòmiques aprovades (Catalunya, Comunitat Valenciana, País Basc), tot i reconèixer aquest fet diferencial, no aporten solucions destacables al finançament dels municipis turístics. El mateix succeeix en el reconeixement per part de l'Estat, tot i que suposa un avenç destacat, encara que tardà. La crítica principal que se li fa és el valor restrictiu del reconeixement (més de 20.000 habitants censats i més del 50% d'habitatges secundaris) i la indefinició del finançament específic.

D'altra banda, és important tenir en compte que **una planificació en l'estratègia de llançament de l'activitat turística és bàsica** per evitar problemes posteriors i dèficits que poden desequilibrar la gestió municipal.

Pensem, si no, en el cas de moltes destinacions pioneres, que s'han vist amb el temps obligades a gastar molts diners per corregir uns errors que han tingut conseqüències a llarg termini.

Molts dels problemes d'aquests municipis han estat provocats per una **inexistent o mala planificació urbanística** que ha permès el creixement indiscriminat d'urbanitzacions i construccions "parasitàries" de l'activitat turística principal.

El cost de la "reconversió" d'una zona turística -que no és freqüent- és sempre infinitament superior al cost derivat d'una planificació acurada del desenvolupament turístic.



6.2.24 - Concurrencia de competencias I

La Constitució espanyola atribueix a les **comunitats autònomes competències plenes** sobre l'activitat turística del seu territori.

Això no vol dir, però, que no hi participin altres ens públics, com és el cas dels ajuntaments, per exemple, que tenen una sèrie de competències específiques en matèria turística.

Aquestes competències es troben, de vegades, limitades per les mateixes competències estatals. Tot i que la Constitució tampoc no reserva a l'Estat cap atribució directa sobre el turisme, **l'Estat hi intervé indirectament**: planificació econòmica, control de les costes, ordenació del territori...

Per exemple, poden fer-se activitats per a la regeneració del medi ambient d'un determinat territori i, probablement, si aquest objectiu s'aconsegueix, hi haurà afluència turística.

De la mateixa manera, **algunes normes estatals poden afectar el turisme**: normativa reguladora de les professions turístiques i de formació, assegurances turístiques, promoció exterior del turisme...



6.2.25 - Concurrencia de competencias II

Com a conseqüència de la **transversalitat del turisme**, al nostre país quasi totes les administracions públiques han assolit competències.

Gairebé tota l'acció pública incideix en el turisme i, per tant, a l'hora de dissenyar i executar una política turística, s'ha de tenir present tota una sèrie de serveis públics relacionats amb la seguretat ciutadana, el patrimoni històric, l'urbanisme, el medi ambient...

És a dir, és necessari tenir en compte tota l'acció administrativa. Independentment del fet de saber a qui correspon estrictament cada competència. **Cal la col·laboració de totes les administracions públiques.**

Els ens locals municipals poden aprofitar i aplicar les polítiques generals turístiques i, alhora, dissenyar polítiques turístiques pròpies. Sempre en un marc de col·laboració.



6.2.26 - La qualitat turística a les destinacions I

El **desenvolupament competitiu** de l'activitat turística i la **mundialització** del fenomen del turisme ha fet necessari que aquelles destinacions ja consolidades com en són bona part de les nostres hagin hagut de modificar les seves estratègies de competitivitat. La tradicional **competitivitat en preu** és ara com ara un factor negatiu front al desenvolupament de noves destinacions en països amb unes condicions de vida més econòmiques i que poden oferir preus més baixos.

Paral·lelament, els mercats turístics són cada com més exigents, tenen més experiència en turisme i demanen serveis amb **valors afegits**. El servei de baixa qualitat només s'accepta en noves destinacions i les nostres ja no ho són.

De la confluència d'aquestes dues circumstàncies es fa palès que una de les orientacions més competitives actualment és la **qualitat**. La qualitat per a una destinació és un concepte molt ampli que inclou qualitat del servei de la pròpia administració (punts d'informació, senyalització, etc), però també qualitat del servei de les empreses (recolzant la millora d'aquestes mitjançant els certificats de qualitat i qualitat d'entorn (urbanisme, protecció del medi natural).



6.2.27 - La qualitat turística a les destinacions II

Els processos de qualitat per a destinacions són, ara com ara, un dels eixos principals per a destinacions estatals de la mediterrània europea occidental (França, Espanya, Itàlia). A Espanya aquesta línia d'actuació apareix fa més d'una dècada amb projectes com el de la Q de qualitat, força orientat a la **qualitat de les empreses**. També des de la Secretaria de Turisme es proposen programes de millora de la qualitat en destinacions, són els anomenats **Plans de competitivitat**, que s'apliquen a destinacions consolidades (majoritàriament litorals o urbanes). El seu objecte és recolzar financerament des de l'Estat i des de les CCAA la millora d'infraestructures i equipaments, de forma que millori la qualitat global de la destinació.

Més recentment, i també des del govern estatal, s'ha desenvolupat un projecte específic que s'orienta més cap a la qualitat de les destinacions enteses aquestes com un complex sistema d'interrelacions. És l'anomenat **SICTED** (Sistema Integral de Qualitat Turística en Destinacions). Aquest projecte suposa un pas endavant en la gestió de la qualitat a la destinació en la mesura que defineix una bateria d'indicadors que actuen com a referent de gestió.

En aquest sentit cal dir que el desenvolupament de moltes **Agendes 21** va suposar un revulsiu per la millora general del servei més enllà de la seva qualitat ambiental. Les Agendes 21 en zones turístiques van consolidar la necessitat d'establir un *feed-back* amb els visitants i conèixer la seva satisfacció de l'estada i els punts febles que hi veien. La cultura d'**obtenir informació** de qualitat dels visitants ha estat, molt probablement, una de les grans aportacions dels darrers temps a la gestió de la qualitat en destinacions.



6.2.28 - Resum dels principals problemes de les destinacions turístiques I

Al llarg dels capítols anteriors, hem anat definint un conjunt de problemàtiques que afecten el turisme des del seu vessant empresarial i, també, des de la perspectiva de la gestió pública.

A aquests problemes s'afegeixen, generalment, uns altres que també hem d'esmentar.

(Es tracta d'una problemàtica que afecta tant aquelles destinacions eminentment orientades al turisme com aquelles que tenen certa activitat turística o que volen desenvolupar-la).

Altres problemes a les destinacions turístiques

- Confusió i divorci entre gestió cultural, gestió esportiva, mediambiental o turística.
- Manca d'identificació del mercat propi o potencial.
- Manca d'informació i formació sobre la destinació turística.
- Manca de definició del model turístic que es pretén desenvolupar.
- Dèficits en la creació de productes turístics locals.
- Dinàmica d'inèrcia en la gestió turística.
- Manca de sistemes de control i seguiment de l'activitat turística.

A continuació s'expliquen aquests problemes.



6.2.29 - Resum dels principals problemes de les destinacions turístiques II

- **Confusió i divorci entre gestió cultural, gestió esportiva, mediambiental o turística:** El turisme és una activitat econòmica. Perquè una visita a un museu, a un espai natural o a una església generi aquesta activitat econòmica, s'han de tenir en compte tot un seguit de recursos instrumentals que la facin possible: allotjaments, restauració, activitats, transports...
- **Manca d'identificació del mercat propi o potencial:** Sovint, els municipis turístics veuen en el seu veí un possible competidor, sense adonar-se que una oferta comuna reforça i enforteix una destinació.
- **Manca d'informació i formació sobre la destinació turística** per part dels ciutadans, els polítics i els empleats públics.
- **Manca de definició del model turístic que es pretén desenvolupar.** Comporta la presa de decisions impulsives que comprometen la sostenibilitat global del desenvolupament turístic i la seva pròpia rendibilitat.
- **Dèficits en la creació de productes turístics locals:** Absència d'empreses que es dediquin a articular productes turístics a partir dels recursos, les infraestructures i els serveis del territori.
- **Dinàmica d'inèrcia en la gestió turística:** Afecta la qualitat del servei i l'adaptació als nous hàbits i necessitats de la demanda.
- **Manca de sistemes de control i seguiment de l'activitat turística.**
Implica un desconeixement de la incidència socioeconòmica, positiva o negativa, del turisme en el conjunt del municipi.

Encara que aquesta llista no és exhaustiva, ens proporciona la idea que **el desenvolupament de l'activitat turística no queda exempt de riscos.**



L'Administració pública (especialment la local) ha d'**afrontar aquests riscos amb la col·laboració de tothom que hi estigui implicat.** Molts d'aquests problemes troben solució en el marc de grups de competitivitat o consorcis, que estudien conjuntament els problemes i n'articulen les solucions pràctiques.



6.2.30 - Conclusió del tema

El turisme és una activitat prou important com per **tenir-la en compte des de l'Administració local**.

Els municipis poden desenvolupar polítiques turístiques que permetin consolidar el seu territori com a espai turístic.

Els municipis tenen les seves **limitacions, sobretot en temes de finançament**, per dur a terme totes les actuacions que caldria.

Hi ha molta feina a fer en relació amb **la coordinació amb altres administracions i amb el sector empresarial** per tal d'aconseguir un bon desenvolupament turístic.

Qualsevol actuació ha de ser convenientment planificada a través d'un pla desenvolupat, conjuntament, pel sector públic i el sector empresarial del municipi.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



7 - Conceptes bàsics - L'organització i dret del turisme

7.1 - Índex

7.1.1 - L'organització i el dret del turisme

índex

Introducció del tema

El marc legislatiu

L'organització turística de l'Administració Pública



7.2 - Continguts

7.2.1 - Introducció del tema I

El turisme genera fluxos econòmics susceptibles de regulació. Com a indústria/activitat econòmica, el turisme també pot ser **objecte d'intervenció i regulació per part de les administracions públiques**. Finalment, el turisme genera relacions entre els territoris susceptibles d'acords, convenis i tractats entre ells.

Tot això significa que hi ha d'haver i, de fet, hi ha, **lleis i normatives que afecten l'activitat turística** des de diferents perspectives.

Les administracions públiques tenen també **diferents nivells competencials** en matèria turística i no han de complir solament amb la **funció reguladora i de control** de l'activitat turística, sinó que també l'han de **recolzar i impulsar**.

Això comporta que cada administració pública tingui un esquema organitzatiu adequat a les seves capacitats competencials i als seus objectius en matèria de recolzament i impuls del sector turístic.



7.2.2 - Introducció del tema II

La **transversalitat del sector turístic** implica que, a més de veure's afectat per **lleis i normatives específicament turístiques**, es vegi també afectat per un conjunt força ampli d'àmbits regulats (medi ambient, transports, urbanisme, etc.) que cal conèixer i aplicar adequadament.

En el moment de fer una planificació turística, doncs, **cal tenir molt present:**

- **Les normatives municipals** que afecten el sector turístic.
- **Les lleis i normatives d'àmbit superior** que s'han d'aplicar al nostre territori local.
- **Les normes que regulen l'activitat de cada subsector** de l'activitat turística.
- **La nostra pròpia organització** envers el sector turístic.
- **La relació amb les diferents organitzacions d'àmbit superior** de l'Administració pública.

El **control de l'aplicació de totes aquestes normatives turístiques** és cabdal per la transparència del mercat turístic i molt útil per encetar polítiques d'increment de la qualitat.

El **coneixement de l'organització de les administracions superiors** i una bona estratègia de relació amb aquestes són un eina molt eficaç per obtenir recolzament en el nostre procés de desenvolupament turístic.



7.2.3 - El marc legislatiu I

A Espanya ens trobem amb un fet important, que és la **dispersió normativa**, deguda a la distribució de competències que fa la Constitució espanyola de 1978.

Distingim, doncs, quatre àmbits de competència en matèria turística:

- L'Estat.
- Les comunitats autònomes.
- Les administracions locals.
- La Unió Europea.



7.2.4 - El marc legislatiu II

L'Estat

L'article 148.1.18 de la Constitució expressa que les **comunitats autònomes** podran assumir competències en matèria de promoció i ordenació del turisme en el seu àmbit territorial. És a dir, que **poden ser titulars de la totalitat de les funcions i potestats públiques en relació amb el turisme** i, per tant, poden dictar normes i executar-les. Això vol dir que, de fet, **l'Estat no té competència directa** en aquesta matèria.

Malgrat això, l'article 149.1 de la Constitució atribueix a l'Estat **competències que poden incidir** sobre aspectes molt rellevants en matèria de turisme, com per exemple:

- Comerç exterior.
- Bases i coordinació de la planificació de l'activitat econòmica.
- Regulació de les condicions d'obtenció, expedició i homologació de títols acadèmics i professionals.
- Ordenació del crèdit, banca i assegurances (entre d'altres, també les turístiques).
- Ordenació dels registres i instruments públics (per tant, també els registres turístics).

A més, l'Estat té competències sobre gran quantitat d'elements que tenen transcendència directa sobre l'activitat turística i que ja hem esmentat abans: **medi ambient, relacions internacionals, transports, comunicacions, etc.**



7.2.5 - El marc legislatiu III

Les comunitats autònomes

Totes les comunitats autònomes han assumit **competències en matèria de turisme a través dels seus estatuts d'autonomia**, ja que la competència és exclusiva, tal com hem explicat anteriorment.

La majoria de comunitats autònomes han desenvolupat aquestes competències en dos àmbits fonamentals, d'una banda l'ordenació i planificació i de l'altra la promoció dels territoris i marques que incorporen. Des de la legislació les comunitats autònomes s'han dotat de **lleis de turisme** que emmarquen el desenvolupament de l'activitat i que aglutinen les diverses normatives que, des que han assumit les competències en turisme, havien desenvolupat.

Alguns enllaços de normatives de turisme autonòmiques:

- [Euskadi](#)
- [Balears](#)
- [Canàries](#)
- [Catalunya](#)
- [Andalusia](#)

A Catalunya les competències en turisme les trobem reflectides en el títol quart, article 171 del vigent Estatut d'Autonomia: "Correspon a la Generalitat la competència exclusiva en matèria de turisme" (Estatut aprovat per Llei orgànica 6/2006 de 19 de juliol, BOE de 20 de juliol). La Generalitat de Catalunya ha exercit aquesta competència.

Actualment, la norma de referència a Catalunya és la Llei 13/2002 de 21 de juny de Turisme de Catalunya.



7.2.6 - El marc legislatiu IV

Les administracions locals

L'atribució de competències als municipis és una conseqüència directa del reconeixement constitucional de la seva autonomia per a la **gestió dels interessos que li són propis** (articles 137 i 140 de la Constitució). Aquesta autonomia local la trobem reflectida en l'article segon de la Llei de bases reguladora del règim local 7/1985, de 2 d'abril, en què s'estableix el dret dels municipis, províncies i illes a intervenir en tots aquells assumptes que afectin directament el cercle dels seus interessos. Tot i això, es tracta d'una competència delegada, és a dir, **als municipis els correspon no pas la titularitat de les competències, sinó el seu exercici**. En la mateixa situació es troben les províncies. La Llei 57/2003, de 17 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local, intenta aportar eines de gestió amb un suport normatiu que permeti augmentar la capacitat de liderat que les administracions locals han d'exercir sobre el seu territori.

Cal, doncs, fer notar que, ni des de les Diputacions ni des dels ajuntaments, es poden establir normatives que regulin l'àmbit turístic, encara que solament es refereixin al seu àmbit territorial.

Tanmateix, sí que hi ha una part important de **possibilitats d'incidència per la via normativa**, des dels ajuntaments, en l'estructuració de l'oferta turística, a partir de les regulacions i controls que el municipi estableix sobre l'urbanisme, la construcció, els establiments, la sanitat, la seguretat, la senyalització, etc.



7.2.7 - El marc legislatiu V

La Unió Europea

En turisme, cal tenir en compte l'àmbit territorial europeu. Encara que la Unió Europea no té una capacitat legislativa directa, sí que **pot establir directrius comunitàries** (recomanacions més o menys vinculants) que, amb posterioritat, hauran de desenvolupar els estats membres.

Per exemple, l'actual normativa de **viatges combinats** que recull la Reglamentació d'Agències de Viatges està adaptada a una directriu de la UE.



7.2.8 - L'organització turística de l'Administració Pública I

Totes les administracions públiques, en diferents nivells, tenen una **estructura vinculada a l'activitat turística**. La dimensió i la tipologia organitzativa d'aquestes estructures es corresponen tant amb la capacitat d'intervenció de cada administració en el sector turístic, com amb el pes econòmic d'aquest sector en el seu àmbit territorial.

Tot seguit, se sintetitzen els diferents **models organitzatius de l'Administració pública amb el turisme**. Podeu obtenir **més informació** d'aquests organismes contactant amb les **pàgines web** de cadascun.

La Unió Europea

El turisme a la Comissió Europea està ubicat a la Direcció General d'Empresa, on hi ha una Secció de Turisme. Els treballs de la Comissió envers el sector turístic han estat abocats els darrers anys a la **creació i millora dels llocs de treball vinculats** a aquesta activitat.

La Secció desenvolupa actualment **5 grans programes**: turisme social, cooperació en el turisme, destinacions d'excel·lència, sostenibilitat i competitivitat, i promoció de l'activitat.



7.2.9 - L'organització turística de l'Administració Pública II

L'Administració de l'Estat

La **Secretaría de Estado de Turismo** és l'organisme que s'ocupa d'aquesta activitat en l'organigrama de l'Administració de l'Estat i depèn del [Ministerio de Industria, Comercio y Turismo](#).

Les **funcions** d'aquesta Secretaria de Estado estan centrades en:

- La definició i coordinació de la **política turística** del Govern central.
- L'elaboració de **plans** que fomentin i millorin el sector turístic.
- La **cooperació** amb les comunitats autònomes i els ens locals en els temes turístics.
- La investigació i recopilació de **dades** del sector.
- La direcció de l'**Instituto de Turismo de España** (TURESPAÑA).
- L'avaluació i control de l'**administració turística de l'Estat**.
- La direcció de la **Escuela Oficial de Turismo**.
- El manteniment de **relacions institucionals amb organitzacions internacionals** en coordinació amb el Ministerio de Asuntos Exteriores.

La Secretaria compta també amb l'**Instituto de Estudios Turísticos**, que es dedica a la investigació del sector.

El desenvolupament del Plan de Turismo Español, Horizonte 2020 ha suposat una regeneració estructural de la Secretaria, molt centrada en el desenvolupament d'un entorn competitiu i la consolidació de la sostenibilitat del model turístic.

Cal fer notar que **TURESPAÑA** és l'institut encarregat de la **promoció exterior de la imatge turística de l'Estat**. Per això, desenvolupa diferents programes de promoció i manté en servei les oficines de turisme d'Espanya a l'estranger.



7.2.10 - L'organització turística de l'Administració Pública III

La Generalitat de Catalunya

Actualment, les competències en turisme són assumides pel Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, dins de la qual trobem la Direcció General de Turisme.

La Direcció General de Turisme té, a més de **delegacions territorials**, un conjunt de **serveis** que implementen la política turística de la Generalitat:

- Servei d'empreses i activitats turístiques, que proposa la normativa turística i en vigila l'acompliment.
- Serveis de formació, foment i relacions interadministratives.
- Servei d'informació, difusió i publicacions.
- Servei d'estudis i assessorament.

Totes les **tasques de comunicació i promoció** estan encomanades a **Turisme de Catalunya**, que és un ens autònom en el qual participen representants del **sector privat i del sector públic**. Aquests ens quedarà substituït per l'Agència Catalana de Turisme en aplicació de la llei 15/2007 de 5 de desembre. L'Agència Catalana de Turisme, assumint les tasques de Turisme de Catalunya, però amb una major implicació del sectors públics i privats del turisme a Catalunya.

L'Observatori de turisme, és un sistema integrat d'informació, estudi, recerca i seguiment del turisme, i genera informes decisius per a la presa de decisions.



7.2.11 - L'organització turística de l'Administració Pública IV

Els ajuntaments

Tal com s'ha dit abans, els ajuntaments no tenen competències normatives directes sobre el turisme, però sí que hi **intervenen en**:

- El **disseny** de la planificació turística.
- Molts aspectes dels **establiments** dedicats a aquest sector.
- La **promoció** del municipi com a destinació turística.

Encara que no hi ha una homogeneïtat en tots els ajuntaments, l'**organització dels municipis** en el sector turístic sol estar vinculada a la creació de **Patronats o Consorcis** en els quals intervenen tant **el sector públic com el privat**. És també freqüent que alguns d'aquests Patronats o Consorcis, que tenen la seva pròpia entitat jurídica, agrupin el territori de més d'un municipi (especialment en zones turístiques homogènies) i tinguin la participació d'administracions públiques d'àmbit superior.

La decisió de la creació d'un d'aquests ens ve molt determinada pel pes específic del sector turístic en cada territori. **És aconsellable** que qualsevol ajuntament que vulgui afrontar amb eficàcia el seu desenvolupament com a destinació turística tingui un instrument d'aquestes característiques, on es poden **sumar els esforços i els interessos de tots els gestors de l'activitat turística**, tant públics com privats.



7.2.12 - L'organització turística de l'Administració Pública V

Les diputacions

Segons la Ley 7/85 reguladora de bases del règim local i la Llei 8/87 municipal i de règim local de Catalunya, actualitzades per la Llei 57/2003, de 17 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local, les diputacions tenen **competències en**:

- La coordinació de serveis municipals.
- L'assistència i la cooperació jurídiques, econòmiques i tècniques.
- La prestació de serveis públics de caràcter municipal.

Podem entendre que el turisme s'inclou dins d'aquestes competències genèriques. De fet, les **diputacions** a Catalunya tenen un paper molt important en el foment de l'activitat turística, tant des del vessant de la **promoció de les marques turístiques dels seus territoris**, com de la **millora de la competitivitat** de les diferents destinacions.



7.2.13 - L'organització turística de l'Administració Pública VI

La Diputació de Barcelona

L'organització de la Diputació de Barcelona, pel que fa al sector turístic, s'articula a partir de la **Delegació de Turisme**.

La figura política ve representada per un **diputat delegat** de turisme, adscrit a l'Àrea de Desenvolupament Econòmic. Aquesta delegació té un **Comissionat** per a turisme, encarregat de coordinar totes les actuacions de turisme de la Diputació i dels serveis gestors encarregats d'implementar-les.

La Delegació de Turisme està organitzada en **tres serveis**:

- Oficina Tècnica de Turisme.
- Oficina de Promoció Turística.
- Servei d'Assistència i Coordinació Turística.



7.2.14 - L'organització turística de l'Administració Pública VII

Oficina Tècnica de Turisme

És l'àrea encarregada bàsicament de donar suport als ajuntaments i altres ens locals en la seva tasca general de planificació i gestió del sector turístic de tot el territori.

Les seves àrees de treball són:

- **Planificació i suport:** elaboració d'estudis de planificació turística local, assessorament i suport econòmic i tècnic als ens locals en matèria de turisme.
- **Infraestructures turístiques:** inversions per al desenvolupament turístic (Xarxa Barcelona Inversions), senyalitzacions d'itineraris i recursos turístics i altres inversions.
- **Documentació, anàlisi i Formació:** elaboració d'estudis de coneixement i anàlisi del funcionament de l'activitat turística a través del Laboratori de Turisme de la província de Barcelona. Pla de formació per a electes i tècnics locals que inclou, entre d'altres, cursos, jornades, visites a espais turístics, etc. Gestió del centre de documentació turística de la Diputació.
- **Xarxa territorial de turisme:** àrea de treball directament vinculada a l'organització territorial turística de la província a través de la dinamització, el suport i l'assessorament a Consorcis de Turisme participats per la pròpia Diputació.
- **Qualitat:** gestió del programa de Qualitat en Destinació SICTED a la província de Barcelona i suport econòmic i tècnic a la implantació de normes i segells de qualitat turística per a ens locals.
- **Oficines de Turisme:** suport i assessorament a la gestió de les oficines de turisme de la província.

7.2.15 - L'organització turística de l'Administració Pública VIII

Oficina de Promoció Turística

És la que assumeix les tasques de **promoció del turisme a la província de Barcelona**, i es fixa els **objectius** següents:

- Donar a conèixer la província i captar més visitants de mercats propers i llunyans.
- Fomentar la presència activa de la província de Barcelona en el mercat turístic.
- Aconseguir un turisme de qualitat i competitiu.
- Contribuir a la creació de productes turístics i de turisme especialitzat.

Tots aquests objectius s'assoleixen, bàsicament, mitjançant activitats de promoció turística molt concretes. **En destaquem:**

- Promoure la creació i funcionament de grups de competitivitat per línia de negoci. Actualment es gestionen els programes d'Agroturisme, Turisme Industrial, Termalisme, Turisme Blau, Turisme de Càmpings, Rutes Culturals i Barcelona Meeting Total (Convention Bureau).
- Elaborar edicions, material de divulgació i publicitat en qualsevol tipus de suport amb la finalitat de donar a conèixer la província i captar més visitants.
- Seguiment i gestió de la web de promoció turística de la Diputació de Barcelona.
- Programar la presència dels productes i recursos turístics del territori a través d'exposicions i altres elements de divulgació.
- Organitzar actes de promoció (*press trips, family trip, presentacions...*).
- Assistir a fires locals, nacionals, estatals i internacionals.
- Impulsar la formació permanent dels agents del sector.

Servei d'Assistència i Coordinació Turística

Aquest servei té com a missió el suport jurídic administratiu a la Delegació de Turisme i l'assessorament tècnic en temes jurídics relacionats amb l'activitat turística dels ens locals.



Has finalitzat aquest punt de teoria. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.

9 - Objectius

9.1 - Objectius sobre la Planificació Turística

9.1.1 - Objectius sobre la Planificació Turística

Aquest segon bloc, **Planificació turística**, et mostra una metodologia per poder planificar l'activitat turística de la teva destinació.

Els objectius d'aquest bloc són els següents:

- Fer una **anàlisi externa** de la teva destinació per detectar amenaces i oportunitats.
- Fer una **anàlisi interna** de la teva destinació amb la finalitat d'obtenir els punts forts i els punts dèbils.
- Ordenar i creuar els resultats de les anàlisis externa i interna en una matriu **DAFO** per treure'n conclusions.
- Fer una **anàlisi de la competitivitat** amb la finalitat de plantejar, a llarg termini, la rendibilitat de l'activitat turística.
- Determinar els **objectius i el posicionament** de la teva destinació.
- Dissenyar les **línies estratègiques** bàsiques i les actuacions per desenvolupar aquestes línies.
- Estructurar l'**oferta turística** de la teva destinació.
- Plantejar l'estratègia de **comunicació i comercialització**.
- Definir un sistema de **seguiment i control** abans de començar l'execució de les actuacions del pla.



Has finalitzat aquesta casella d'objectius.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



10 - El cas de Trespomes

10.1 - El cas de Trespomes

10.1.1 - El turisme com a solució

Hola! Com va aquesta aventura? Segur que molt bé.

Com t'anava dient, per culpa d'una crisi minera, a Trespomes hem hagut de buscar alternatives per revifar l'economia del municipi i una d'elles és el turisme.

Fa poc, vaig **haver de marxar fora un parell de dies per assistir a una convenció** que l'empresa on treballava organitzava per als treballadors. La convenció es va fer al poble de **Tresreunions**.

Durant els dies de la convenció, em vaig adonar de:

- La **despesa** que comportava allotjar tota la gent que hi participava.
- La **despesa** que feien els visitants en restaurants, botigues, farmàcies, etc. de la zona.



Vaja, que em vaig adonar de que **les convencions, per tant, eren una font d'ingressos per al municipi que les acollia.**



10.1.2 - El turisme com a solució

Com entendràs, durant els descansos de la convenció no podia deixar de pensar com podríem aprofitar a Trespomes el que estava veient. Em deia a mi mateix:

- Com a nou equip de govern local, voldríem que Trespomes creixés econòmicament i que s'hi generessin noves alternatives **d'activitat econòmica**.
- Tota la gent que ve de fora representa una **font d'ingressos** pel municipi.
- A Trespomes sempre hem tingut algun visitant o altre; però, últimament, no hi ha cap de setmana que no hi hagi gent dormint a les **fondes i hotels**.

I rumiant vaig arribar a la conclusió que la nova activitat que estàvem buscant per a **Trespomes** podia tenir a veure amb la gent que ens visitava, és a dir, amb els **turistes**.

Així que, un cop vaig tornar de la convenció, vaig proposar la meva idea als altres regidors. Als meus companys no els va semblar malament el que els proposava, però el problema va venir quan ens vam plantejar per on començar.

T'ho explico...



10.1.3 - El turisme com a solució

En un principi ens vam plantejar diverses preguntes:

- Tenia Trespomes **possibilitats** per desenvolupar una activitat turística?
- Havíem de construir **noves infraestructures**?
- I si construïem un **hotel**?
- Què en fariem, de l'hotel, si al final això del turisme no ens sortia del tot bé?
- Hauríem de fer **créixer** el **nombre** de **gent** que visitava Trespomes?
- Què li agrada fer a la gent quan està de vacances?
- Sense platges ni pistes d'esquí, la gent s'avorriria a Trespomes?

Com comprendràs, són preguntes que d'entrada costa de respondre. Planteja-les pel teu municipi. Què? No és tan fàcil com sembla, oi?

Segueix endavant en aquest curs de planificació turística i veuràs com al final podràs respondre-les sense cap mena de problema.

Ara vull que et centris en un dels aspectes importants a l'hora de realitzar una planificació turística: **l'anàlisi externa**.

Ens veiem després. Sort!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



11 - Conceptes bàsics - L'anàlisi externa

11.1 - Índex

11.1.1 - L'anàlisi externa

Índex

Introducció del tema

L'anàlisi de la demanda

El creixement de la demanda

Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda

Les conclusions de l'anàlisi de la demanda

L'anàlisi de l'entorn

L'anàlisi de la competència

En què consisteix l'anàlisi de la competència?

La identificació de la competència

Què té la nostra destinació que no tinguin les altres destinacions?

Les conclusions de l'anàlisi de la competència

La identificació d'amenaques i oportunitats

Conclusió del tema



11.2 - Continguts

11.2.1 - Introducció del tema

L'anàlisi externa ens permet **conèixer aquells elements** relacionats amb l'activitat turística del municipi sobre els quals **no podem influir directament**, amb l'objectiu de detectar-hi:

- **Les amenaces** que ens poden afectar negativament com a destinació turística.
- **Les oportunitats** que poden afavorir el nostre desenvolupament turístic.

I, quins són aquests **elements sobre els quals no podem influir**, però que és imprescindible que analitzem?

- La **demanda turística**.
- L'**entorn**.
- Els **competidors**.



En aquest tema:

- 1 Definirem els elements demanda, entorn i competència.
- 2 Establirem els passos que s'han de seguir per analitzar cadascun d'aquests elements.
- 3 Explicarem la utilitat dels diferents passos del procés d'anàlisi.
- 4 Veurem el resultat final d'aquest procés metodològic: la identificació de les amenaces i les oportunitats com a destinació turística.

En primer lloc, ens ocuparem de l'anàlisi de la demanda. Després veurem les anàlisis de l'entorn i de la competència.



11.2.2 - L'anàlisi de la demanda I

Per establir una diagnosi acurada de qualsevol destinació hem de conèixer les característiques i hàbits de consum dels **turistes que actualment ens visiten**: la nostra demanda actual. A més, aquests han passat per un procés fins que han arribat a la conclusió que els interessa la nostra destinació. Ens serà útil conèixer aquest procés.

Els turistes de la demanda actual estan en contacte amb els recursos, les infraestructures, els equipaments i els serveis de la destinació, els utilitzen i, per tant, **ens poden aportar opinions valuoses sobre la nostra oferta**, que ens seran de molta utilitat en el moment posterior de fer **l'anàlisi interna**.

Aquesta informació també ens resultarà útil si volem **millorar i rendibilitzar més eficaçment la nostra oferta**. És a dir, a l'hora de **créixer qualitativament**.

Una investigació sobre la demanda actual en un municipi de dimensions reduïdes no ha de ser necessàriament un procés costós ni difícil. Amb mecanismes ben estructurats i un equip de tècnics locals es pot dur a terme amb certa facilitat.

És probable que **els perfils dels turistes de la demanda actual**, els seus costums i moltes de les seves característiques **coincideixin amb els perfils dels turistes que no han visitat mai la nostra destinació** (demanda potencial), però que podrien fer-ho.

Per tant, la informació que obtinguem de la demanda actual ens permetrà fer més rendible el nostre turisme actual i **ens ajudarà a estructurar la investigació de la demanda potencial**.



11.2.3 - L'anàlisi de la demanda II

De la mateixa manera que ens és necessari conèixer les característiques dels turistes que ja ens visiten actualment (demanda actual), és molt important que coneguem també **qui són, on són i com són els turistes que podrien estar interessats a venir a la nostra destinació**. Aquests són la nostra **demanda potencial**.

Hi ha una notable diferència a l'hora d'estudiar la **demanda actual** respecte de la **demanda potencial**.

Els turistes que ens visiten són a prop, els tenim a l'abast. A més, podem identificar amb facilitat les persones que estan en contacte amb ells durant la seva estada: comerciants locals, professionals del sector turístic, gent del carrer, etc.

En canvi, **els turistes potencials no ens són tan accessibles**. En són molts, els seus perfils són molt diversos i la gent que està en contacte amb ells també ens queda lluny.

Un estudi clàssic i rigorós de la demanda potencial, generalment, està fora de l'abast pressupostari de molts municipis que tot just comencen a generar visitants.

Podem obtenir **informacions** molt valuoses sobre la **demanda potencial** en el sector turístic als diferents territoris, a través d'estudis d'àmbit superior, com ara **investigacions sociològiques que fan les administracions públiques** i que són accessibles en centres de documentació i en bases de dades a Internet. Tant l'Estat com les CCAA proporcionen regularment informacions sobre les **característiques i evolució** dels principals mercats turístics emissors.

Per a **investigacions més específiques** podem, també, acudir a empreses especialitzades en **l'estudi de mercats**.



11.2.4 - L'anàlisi de la demanda III

Quina és la informació que necessitem?

En els dos casos, haurà d'obtenir dades molt similars (naturalment amb tècniques molt diferents) que facin referència a:

- **Els mercats emissors:**
 - o D'on són els turistes potencials?
 - o D'on vénen els turistes actuals?
- **Els segments de mercat:**
 - o Quines són les característiques i els hàbits de consum dels turistes de la demanda actual i de la demanda potencial?
- **Els requeriments de la demanda:**
 - o Què busquen els turistes
- **Els canals de distribució:**
 - o Com arriben les ofertes als visitants actuals?
 - o Com podrien arribar als turistes potencials?

D'aquesta manera, podrem saber **què els podem oferir**, a qui ho hem d'oferir i com hem de fer-ho.



11.2.5 - El creixement de la demanda

Si el nostre objectiu és fer créixer el nombre de visitants, torna a sorgir la necessitat d'investigar d'on poden venir aquests turistes (**mercats emissors**), com són (segments de mercat i requeriments de la demanda) i quins són els canals a través dels quals se'ls pot posar a l'abast la nostra oferta (**canals de distribució**).

En relació amb aquest tema apareix una nova qüestió: **Fins a on es pot créixer?**

L'increment indiscriminat de turistes pot crear seriosos **desequilibris** en un territori. Aquest creixement s'ha d'adequar a les característiques de l'oferta, les infraestructures i els equipaments, de manera que puguem mantenir la sostenibilitat global del nostre turisme.

Algunes zones turístiques tradicionals que han tingut el problema de la saturació turística, avui encara pateixen les conseqüències de no haver fet una bona planificació en el seu moment.

Hi ha tècniques, força utilitzades, que serveixen per mesurar la **capacitat de càrrega** d'un territori o d'un recurs turístic.

La capacitat de càrrega d'un territori, per exemple, és **la capacitat que té per contenir més o menys turistes sense que es malmeti irreversiblement**. És important conèixer el punt (nombre de turistes) a partir del qual es pot començar a malmetre. Pel que fa als recursos, és el mateix cas. Com que la capacitat de càrrega sovint queda condicionada per estructures d'acollida, la modificació d'aquestes estructures pot arribar a modificar la capacitat de càrrega de la destinació.

També parlem de capacitat de càrrega quan ens referim al **nombre de visitants a partir del qual ja no es pot gaudir d'un determinat recurs** en condicions acceptables. El concepte de *capacitat de càrrega* té, per tant, una certa lectura de subjectivitat centrada en la percepció del visitant, que cal tenir en compte en la seva definició.

El **creixement urbanístic exagerat** d'un municipi no està tan vinculat al desenvolupament de l'activitat turística, sinó, en molts casos, a l'augment indiscriminat de la construcció -especialment de **segona residència**- que es genera per l'**increment de valor del sòl** a causa de l'existència de nous atractius i serveis creats gràcies al turisme.



11.2.6 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda I

Les tècniques per obtenir informació sobre la demanda són **àmplies i amb molts graus diferents de sofisticació**. Un gran nombre d'empreses especialitzades en l'estudi de mercats viuen precisament d'investigar la demanda de serveis com, per exemple, el turisme.

El procés d'**anàlisi de la demanda actual** -la que tenim més propera i accessible- és més fàcil i metodològicament **diferent del de la demanda potencial** -la que tenim més lluny i de la qual podem tenir menys dades immediatament-.

En aquesta part parlarem de **mecanismes d'investigació** més fàcilment aplicables a la demanda actual que et poden ser de molta utilitat en el moment de conduir, contractar o efectuar una recerca d'aquestes característiques.

Així doncs, tenim:

- Enquestes.
- Entrevistes.
- Estadístiques.

A continuació, les expliquem amb més detall.



11.2.7 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda II

Enquestes

L'enquesta és una tècnica per obtenir informació que consisteix a **seleccionar uns individus determinats i sotmetre'ls a un qüestionari de preguntes** prèviament dissenyat.

Depenent de la seva estructura, les enquestes poden ser:

- **Estructurades.** Formades per preguntes tancades.
- **Semiestructurades.** Combinació de preguntes obertes i tancades.

Per exemple:

- Podem fer enquestes a través de les quals demanarem **l'opinió dels visitants actuals** sobre la qualitat i la viabilitat de la nostra oferta turística (què pensen dels atractius de la nostra destinació).
- També podem fer enquestes **en els mercats emissors per conèixer els segments de població potencialment interessats** a venir a la nostra destinació.
- Aquestes enquestes també poden proporcionar-nos **informació sobre les característiques específiques d'aquests turistes**. Podrem saber d'on vénen, què volen, com han sabut l'existència de la nostra destinació, etc.



11.2.8 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda III

A l'hora de plantejar-nos una enquesta per conèixer els nostres turistes, ens trobem davant de moltes possibilitats metodològiques. Cal tenir present que **com més siguin les dades que desitgem obtenir, més dificultats tècniques** tindrem i més costosa ens resultarà la investigació.

D'on poden treure dades sobre la demanda potencial?

De les administracions: solen fer enquestes molt àmplies i, en general, força rigoroses. Tant la Secretaria de Turisme de l'Estat com l'Organització Mundial del Turisme disposen d'estudis genèrics i sistematitzats sobre mercats geogràfics i motivacionals. Hi ha empreses especialitzades que ho fan i els resultats finals solen ser d'ús públic. Per la seva part, la Unió Europea ha efectuat diversos estudis sobre els hàbits de vacances dels europeus.

Enllaços:

- [Secretaria de Turisme de l'Estat.](#)
- [Organització Mundial del Turisme.](#)
- [Unió Europea.](#)

D'algunes entitats d'estudi i formació de l'àmbit turístic, especialment vinculades a universitats, fan enquestes sobre el comportament dels consumidors turístics. Generalment, aquests estudis tenen el finançament del sector públic. Ens poden facilitar informació diversa, des dels hàbits vacacionals d'un mercat urbà principal, com ara Barcelona o Madrid, per exemple, fins a les característiques dels mercats emissors europeus més habituals.



11.2.9 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda IV

Entrevistes

L'entrevista és una altra tècnica per obtenir informació. A diferència de les enquestes, les entrevistes **no tenen preguntes tancades**.

A qui hem d'entrevistar?

Hi ha un munt d'entitats i persones que estan en contacte directe amb els turistes: **empreses de la població, professionals del sector turístic, institucions, la mateixa població local, etc.** De les seves opinions, en podem extreure informacions sobre la demanda actual i sobre els perfils de la demanda potencial més adient per la nostra oferta. Per tant, són les persones que ens interessa entrevistar.

Hi ha moltes **tècniques per a aquest tipus d'investigació**.

Per exemple:

- **Entrevistes en profunditat:** es tracta d'extreure, a partir d'una conversa sense guió previ, una síntesi de les opinions de l'entrevistat.
- **Entrevistes de grup:** consisteixen a seure al voltant d'una taula un conjunt de persones perquè debatin un tema. Posteriorment, se sintetitzen les opinions expressades.
- Un tipus d'investigació que s'utilitza molt en aquest procés, especialment per esbrinar les tendències de futur, és el que es coneix com a **mètode DELPHI**. Aquest mètode consisteix en la reiteració de les entrevistes, tancant cada vegada més les opcions de decisió de l'entrevistat, a partir de les opinions majoritàries del conjunt de persones entrevistades. En totes aquestes investigacions és convenient comptar amb l'assistència d'experts en comunicació.

A l'hora de plantejar-nos una investigació mitjançant entrevistes, és molt important definir amb equilibri i precisió quins seran els entrevistats. **Una selecció poc objectiva ens pot dur a conclusions errònies** que comprometran l'eficàcia de les nostres decisions.



11.2.10 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda V

Estadístiques

L'**obtenció de dades sistematitzades i regulars** sobre els nostres turistes (demanda actual) ens proporcionarà informacions sobre el seu comportament habitual: estacionalitat, nivell de despesa, tipologia de consum, etc.

Algunes institucions públiques, regionals i locals, han assumit un cert liderat en generar dades estadístiques regulars de gran utilitat per a les destinacions. Sovint es creen organismes específics per generar aquestes dades. Des de fa uns anys, aquests organismes reben el nom d'Observatoris de Turisme. A més, moltes altres institucions **fan estadístiques regularment** (a través de les oficines de turisme), de les quals es pot aprofitar la metodologia.

Des de fa molts anys, en el sector turístic **s'han fet molts tipus d'estadístiques d'on es poden prendre models**.

Per exemple:

Mesurar el **volum d'escombraries d'una població al llarg de l'any** per saber les tendències de l'estacionalitat. És a dir, saber quins són els moments de l'any en què hi ha més afluència de turistes.

És molt important, a l'hora de plantejar un procés estadístic, **adoptar un model perdurable** que ens permeti, al llarg del temps, comparar les mateixes dades en temporades o anys successius. Si variem la metodologia cada cop que fem una investigació, no podrem observar l'evolució i les tendències de la demanda.

Si el nostre model estadístic és igual o similar al que s'utilitza en altres zones o localitats turístiques **podrem, a més, establir comparacions** que ens podran aportar dades molt interessants en el procés de posicionament i de competitivitat.

Disposar de dades sobre els habitants dels mercats emissors (demanda potencial) ens ajudarà a poder **avaluar les nostres possibilitats de creixement** i a **estructurar la nostra oferta turística**.



11.2.11 - Les conclusions de l'anàlisi de la demanda I

Tota la informació obtinguda en l'anàlisi de la demanda ens serà molt útil a l'hora de:

- Fer **les anàlisis externa i interna**.
- Determinar el **posicionament** i la **competitivitat** dels nostres productes turístics.

Aquestes dades ens ajudaran a perfilar amb més eficàcia el nostre pla d'acció, en la mesura que sabem:

- **Quins són els mercats emissors:**
 - o D'on vénen els turistes actuals?
 - o D'on són els turistes potencials?
- **Quins són els segments de la demanda:**
 - o Quines són les característiques i els hàbits de consum dels turistes de la demanda actual i de la demanda potencial?
- **Quins són els canals de distribució:**
 - o Com arriben les ofertes de la nostra destinació als visitants actuals?
 - o Com podrien arribar als turistes potencials?
- **Quins són els requeriments de la demanda:**
 - o Què busquen els turistes a la nostra destinació?



11.2.12 - Les conclusions de l'anàlisi de la demanda II

Quins són els mercats emissors

La identificació dels mercats emissors és cabdal, per exemple, a l'hora de definir **les estratègies de comunicació**: sabem on es troba la gent a qui ens interessa adreçar els nostres missatges promocionals.

L'**estratègia sobre els sistemes de transport i les comunicacions** viàries també està fortament condicionada pels nostres mercats emissors.

ex.

Si la nostra destinació té un turisme de proximitat, que es desplaça en vehicle propi, ens convindrà incidir en el tema de la senyalització viària, perquè esdevé un element clau per aconseguir que els visitants arribin sense problemes a la destinació. En canvi, si la nostra destinació és insular, serà fonamental esforçar-se per aconseguir unes condicions d'accessibilitat aèria i marítima excel·lents, perquè aquest aspecte es converteix en el coll d'ampolla dels fluxos de visitants.

Aquests són alguns exemples de la importància que té saber d'on vénen els nostres turistes.

Quins són els segments de la demanda

S'anomena segmentació el **procés de classificar el mercat d'una destinació en grups, d'acord amb unes variables determinades**, que poden ser ben diferents: demogràfiques, socioeconòmiques, culturals, motivacionals, etc.

Es tracta d'un procés que ens **ha de servir per adequar la nostra oferta turística als requeriments de cada tipus de visitant**. La identificació dels segments de mercat resulta imprescindible per crear productes o paquets específicament adreçats a col·lectius amb motivacions singulars o de característiques homogènies.

Conèixer els segments de mercat **també ens ajudarà a identificar els canals de distribució** pels quals es mouen. Hi ha col·lectius molt concrets (com pescadors o caçadors) que no utilitzen els canals habituals en el sector turístic. Els caçadors, per exemple, coneixen les ofertes de caça que hi ha al mercat a través de les armeries i no pas a través d'agències de viatges o altres canals.

Un altre exemple poden ser els practicants de parapent, que s'adreçaran a empreses especialitzades en esports d'aventura.



11.2.13 - Les conclusions de l'anàlisi de la demanda III

Quins són els canals de distribució

El nombre de canals possible és molt elevat, i d'aquí la importància de saber quins són els més adequats per a cada públic. Aquests canals són, a més, dinàmics, com ho demostra l'evolució d'Internet amb relació a la contractació individual. Com ja hem dit, a més dels canals tradicionals d'agències de viatges i de relació directa, cal afegir-hi associacions, clubs, publicacions, botigues i molts altres.

En general, els turistes no fan un sol tipus de consum turístic al llarg de l'any: poden passar els caps de setmana a la muntanya i els estius a la platja, potser fan viatges professionals i, fins i tot, un viatge d'aventura.

Els turistes són els mateixos. Les seves característiques no han variat, però segur que en cada cas utilitzen un **canal de distribució diferent** per accedir a cada producte: una associació, una agència de viatges especialitzada, una central de reserves, etc.

Conèixer els canals de distribució pot ser transcendental a l'hora de fer arribar els nostres productes específics a cada segment de mercat.

Quins són els requeriments de la demanda

Un cop coneixem el que volen fer els turistes a la destinació i en quines condicions i un cop sabem quines són les preferències dels habitants dels mercats emissors a l'hora de fer vacances i de sortir un cap de setmana, **podem adequar l'oferta als requeriments de la demanda.**

Conèixer els requeriments de la demanda és **imprescindible per plantejar-se qualsevol iniciativa en l'àmbit de la qualitat** dels serveis turístics.



11.2.14 - L'anàlisi de l'entorn I

Les tendències de l'entorn

Hi ha una sèrie de **factors exògens** al municipi que l'afecten com a destinació turística, tant **negativament** (amenaces) com **positivament** (oportunitats). Com que **no podem influir directament** sobre aquests factors exògens, diem que formen part de l'**anàlisi externa**.

Aquests factors són de tipus:

- Sociocultural.
- Econòmic.
- Institucional.
- Polític.
- Tecnològic.

Encara que no podem influir en aquests factors, els hem de tenir en compte.

L'anàlisi d'aquests factors és el que es coneix com l'**anàlisi de les tendències de l'entorn**.

Aquesta anàlisi té com a objectiu **detectar quins són els canvis més rellevants o significatius que es poden donar en l'entorn i veure com poden afectar, o bé si no afecten, l'activitat turística** d'un municipi.

Un increment en la pràctica dels esports d'aventura pot influir positivament sobre l'activitat turística d'un municipi que tingui possibilitats d'oferir aquest tipus de turisme. D'altra banda, pot influir negativament sobre l'activitat turística d'un municipi que no tingui aquestes possibilitats.

Ara bé, per exemple, una major tendència a la lectura per part de la societat en general no té per què incidir en l'activitat turística. Si més no, d'una forma directa i evident.

Vegem a continuació, amb més detall, aquests tipus de factors.



11.2.15 - L'anàlisi de l'entorn II

Factors socioculturals

Determinats canvis culturals, l'increment del nivell d'estudis de la gent, la major acceptació d'altres cultures, etc., poden afectar el municipi com a destinació turística.

ex.

La fragmentació de les vacances, és a dir, fer més vegades vacances a l'any però més curtes, és un canvi social important que s'ha instal·lat en els països més avançats d'Europa (els mercats emissors més potents). Aquest és un factor exogen que condiciona notablement la nostra estratègia turística. Haurem d'estructurar els nostres productes i acomodar el nostre procés de comercialització d'acord amb aquesta realitat.

Factors econòmics

La millora o l'empitjorament de la situació econòmica (en l'àmbit internacional, nacional, regional...) poden afectar el municipi com a destinació turística.

ex.

La decisió de no augmentar les pensions dels jubilats afectarà negativament els municipis que basin la seva activitat turística en la tercera edat.

Un descens en la renda de la població anglesa pot afectar negativament una població que aculli turistes de procedència britànica, ja que aquest descens comportarà que disminueixi la pràctica del turisme dels anglesos.



11.2.16 - L'anàlisi de l'entorn III

Factors institucionals

El comportament de les diferents institucions (polítiques, econòmiques, etc.) poden influir sobre el municipi com a destinació turística.

ex.

Imaginem-nos el cas d'una **cambra de comerç d'una comarca** que inicia una sèrie d'actuacions dirigides a **l'impuls de l'activitat turística**: reciclatge d'empresaris del sector, ajudes per a començar noves activitats i altres iniciatives que puguin permetre el relleu de l'inici de l'activitat turística. Aquesta voluntat pot incidir positivament en municipis on hi hagi activitat turística o se n'hi vulgui desenvolupar.

Els factors institucionals es poden confondre amb els polítics, **però quan parlem de factors institucionals ens referim a l'actitud que adopten les institucions**, i quan parlem de factors polítics ens referim a l'evolució política internacional d'un país, d'un territori...

Factors polítics

La situació política (internacional, d'un determinat país, d'una regió...) pot tenir uns efectes molt importants en l'activitat turística del municipi.

Un exemple molt evident n'és la repercussió que tenen els conflictes bèl·lics en les destinacions turístiques.

ex.

Les accions de grups integristes islàmics en països de l'entorn mediterrani i del nord d'Àfrica, han estat la causa que aquestes zones rebin conjunturalment **menys turistes**. Aquesta mena de situacions afavoreix uns determinats territoris que són percebuts més estables i menys perillosos, davant altres que, almenys per un període de temps, ofereixen una percepció oposada.

Un exemple, ja clàssic i conegut, és la repercussió que van tenir sobre el turisme mundial els atemptats de Nova York, Madrid, Londres o Bali.



11.2.17 - L'anàlisi de l'entorn IV

Factors tecnològics

El desenvolupament de l'oferta s'ha vist estimulat per **millores tecnològiques** constants, que han establert noves bases per poder **competir en el mercat**.

En els últims anys, els avenços tecnològics més espectaculars s'han centrat en el **camp de la informació**, gràcies a la millora de les telecomunicacions. Les noves tecnologies faciliten una major rapidesa i eficiència, especialment pel que fa a l'intercanvi d'informació.

Concretament, en el marc turístic, la tecnologia ha permès una **major flexibilitat** a l'hora de crear propostes de viatges per a segments específics i ha reforçat la **cooperació entre les empreses**.

A més, ha **millorat les possibilitats d'informació** del consumidor sobre els productes i serveis turístics i les destinacions.

El desenvolupament d'Internet 2.0 ha canviat el panorama de la relació entre les empreses i les destinacions, d'una banda, i els turistes, de l'altra. L'explosió de la comunicació multidireccional ha creat comunitats de persones amb sensibilitats comunes, que generen fluxos d'informació que ja no són tan sols d'oferir de forma dinàmica i a la carta. Ara els potencials turistes poden informar-se d'experiències d'altres viatgers i fer aportacions creatives a les empreses.

En aquest nou escenari, tan sols sobreviuran aquells que sàpiguen utilitzar aquestes eines de forma eficaç.

ex.

Internet, ha fet possibles una sèrie d'operacions que abans implicaven un desplaçament o haver-se de conformar amb una oferta limitada: es poden comprar bitllets a través d'Internet, reservar hotels, excursions, consultar ofertes que es promocionen a través de la xarxa. Una de les grans virtuts d'Internet és, precisament, que permet generar **ofertes per a segments de mercat molt específics**. Es tracta d'unes ofertes amb possibilitats reals, ja que les mateixes característiques de la xarxa asseguren que aquestes ofertes arribin a la gent que realment hi està interessada (programes per a ornitòlegs, programes per a practicants de la pesca esportiva, etc.).

D'altra banda, les millores tecnològiques en els **sistemes de transport** han permès una major facilitat i preus millors a l'hora de fer els desplaçaments i, per tant, han fomentat la pràctica del turisme.



11.2.18 - L'anàlisi de la competència

Molts municipis es poden plantejar un desenvolupament turístic futur centrat en una sèrie de valors d'atracció, però és prou evident que el potencial no serà el mateix si altres municipis tenen els mateixos valors per oferir que si el nostre actiu turístic és exclusiu.

Què passaria si aquests municipis també desenvolupessin els seus actius turístics? Podrien esdevenir els nostres competidors?

Aquest tipus de dubtes plantegen la **necessitat d'analitzar la competència**.



11.2.19 - En què consisteix l'anàlisi de la competència?

L'anàlisi dels competidors consisteix a

- Identificar les **poblacions que ens poden treure turistes** i descobrir per què poden fer-ho.
- Detectar quins són els elements amb els quals podem ser capaços **d'atraure més turistes** que els nostres competidors.

D'aquests elements, en deduirem el nostre **avantatge competitiu**. (L'avantatge competitiu d'una destinació turística rau en aquells elements que la fan superior respecte de les destinacions competidores).

Centrem-nos, ara, en el pas número 1 -**Identificació de la competència**- i recuperem el dubte que hem plantejat en la pantalla anterior:

Què passaria si aquests municipis també desenvolupessin els seus actius turístics? Podrien esdevenir els nostres competidors?



11.2.20 - La identificació de la competència I

Encara que, objectivament, podrien considerar-se competència turística, en general, seria un **error estratègic** veure les poblacions veïnes com a competidores.

Per a una destinació que es troba en un territori de característiques homogènies, resulta més fàcil i efectiu buscar la **complementarietat** en les poblacions que té al costat que no pas competir amb elles.

El resultat seria una **oferta conjunta més diversificada** i, per tant, amb avantatges competitius respecte d'altres zones.

(Més endavant veurem que una fórmula per poder fer-ho és la creació d'un clúster).

Vegem, a continuació, tot el procés d'anàlisi que ens ha de permetre arribar a aquesta conclusió estratègica relacionada amb la competència.

Com ja hem dit, **el primer pas que hem de fer per analitzar la competència és:**

- **Identificar** les zones i poblacions que ens poden treure turistes o possibilitats d'accedir a nous mercats potencials.
- **Descobrir** per què poden fer-ho.

A l'hora d'identificar els nostres competidors, hem de fixar-nos en aquelles destinacions que tenen un tipus d'oferta turística que pot substituir la nostra.

Per exemple, mitjançant l'anàlisi de la demanda hem esbrinat que:

- Els visitants que rep la nostra destinació (demanda actual) i els que podrien estar interessats a anar-hi (demanda potencial) **resideixen, majoritàriament, a una gran ciutat ubicada a menys de dues hores en cotxe.**
- Són un tipus de turistes que tenen com a motivació principal gaudir d'un ambient tranquil i de muntanya.



11.2.21 - La identificació de la competència II

Imaginem, ara, que a prop del nostre municipi hi ha d'altres on els turistes també poden trobar, els caps de setmana, un ambient tranquil totalment diferent al de la ciutat.

Altres poblacions, també força accessibles des de la gran ciutat, tenen una oferta similar a la del nostre municipi i, a més, s'hi conserven importants tradicions d'artesanía que donen gran projecció.

Després d'analitzar els atractius d'aquestes destinacions i comparar-los amb els que oferim nosaltres, veiem que la seva oferta pot substituir la nostra.

Per veure quins són els atractius i serveis més evidents que tenen aquests municipis els hem de contrastar amb els que tenim al nostre municipi.

De l'anàlisi comparativa podríem considerar que alguns municipis, sobretot els que queden més a prop i que juntament amb el nostre integren un espai comarcal, podrien formar part d'una dinàmica turística conjunta.

Això podria ser perquè l'oferta de serveis turístics és complementària i, en canvi, els atractius són semblants, o bé perquè els tres municipis són percebuts com una unitat geogràfica pels mercats, o senzillament perquè l'oferta és tan petita que no existeix una competència real.



11.2.22 - Què té la nostra destinació que no tinguin les altres destinacions?

El següent pas serà detectar quins són els elements amb els quals podem ser capaços d'atraure més turistes que les altres destinacions. Aquests elements constituïran el nostre **avantatge competitiu**.

L'avantatge competitiu d'una destinació turística rau en aquells **elements que la fan diferent respecte de les altres**.

Pel que fa al nostre exemple, després d'haver recollit informació sobre els atractius dels municipis que realment podrien ser competidors, hem de detectar en quins aspectes podem competir i en quins altres no podem fer-ho.

Podria ser que els nostres competidors no disposessin d'una oferta d'allotjaments rurals important i, en canvi, la nostra fos àmplia, reconeguda i de qualitat. La gent ens reconeix per aquesta especialització.

Podem afirmar, doncs, que la nostra oferta de turisme rural destaca per damunt de la dels nostres competidors.

Podria ser, també, que algun dels nostres competidors propers tingués un patrimoni històric medieval que nosaltres no tenim, i que un altre dels competidors tingués surgències d'aigües termals i un parell de balnearis, i que un altre, com ja hem dit abans, tingués un destacat atractiu per les activitats artesanals.

Queda clar, doncs, que hi ha actius que ens fan disposar d'avantatges respecte als competidors i que, al seu temps, aquests disposen o poden disposar d'actius que els donen avantatges.



11.2.23 - Les conclusions de l'anàlisi de la competència I

A quines conclusions podem arribar a través de l'anàlisi de la competència?

Hem vist que alguns dels municipis més pròxims no són competència, i sí, en canvi, són complementaris. Un té patrimoni històric, però no té allotjaments, i l'altre, que ofereix balnearis com a allotjaments, s'adreça a un client diferent del que nosaltres volem capturar, oferint l'atractiu de les fonts termals.

Podria ser que algun dels municipis tingués característiques semblants quant a oferta d'allotjament rural i que també tingués la mateixa mena d'atractius que nosaltres. En aquest cas, el municipi al qual ens referim serà competidor genèric nostre. Altres aspectes, com el volum de clients potencials i la vinculació a la mateixa comarca natural, poden fer que fins i tot aquest competidor genèric acabi essent, amb el nostre municipi i d'altres propers, part de la mateixa destinació, percebuda com una unitat pels turistes.

Això té a veure amb el fet que el turista no té una percepció exclusivament local a l'hora de consumir un territori. Es desplaça amb facilitat d'un lloc a un altre, en un entorn proper, sense tenir en compte les demarcacions municipals, comarcals, provincials, etc.

Tenint en compte tot això, els responsables de Turisme d'aquests municipis han decidit estructurar una oferta conjunta i diversificada amb els municipis propers que poden complementar-se i s'han integrat en un clúster. **Un clúster es pot definir doncs com un espai turístic coherent**, ja sigui de caràcter territorial o bé de caràcter temàtic. En el primer cas es dona una continuïtat territorial i en el segon cas la relació dominant té a veure amb els actius i especialització. En tot cas, les dues versions del clúster són perfectament compatibles.

Aprenuem a continuació una mica més sobre un clúster.



11.2.24 - Les conclusions de l'anàlisi de la competència II

El Clúster Territorial/Temàtic

Els avantatges de formar part d'un clúster

El municipi, pel que fa al territori, és en general molt petit per desenvolupar sol el fenomen turístic. El turista fa servir territoris més amplis, un grup de municipis veïns que ofereixen una oferta similar o complementària. La possibilitat d'una oferta conjunta pot ser una oportunitat. Aquesta agrupació permetrà col·locar millor aquest territori en el mercat turístic.

Potencialitats del Clúster

Tenint en compte els atractius de les poblacions que l'integrarien, el clúster **pot desenvolupar una oferta turística global** (en l'exemple anterior, amb gastronomia, paisatge, patrimoni, fonts termals, etc.) **que tingui un mercat potencial amb característiques molt similars.**

Els negocis turístics del Clúster

Cal saber, a més, que la dinàmica d'un clúster no és una opció tancada, sinó que és una opció dinàmica que permet acords estratègics amb altres poblacions i zones turístiques.

Per desenvolupar un pla d'acció cal potenciar aquelles línies de negoci que es donen al clúster. Ho faran posant-se en contacte amb empreses i entitats que en altres zones i poblacions ja desenvolupen ofertes del mateix tipus i amb problemàtiques similars.



11.2.25 - La identificació d'amenaques i oportunitats

L'**objectiu** de l'anàlisi externa és la identificació de les amenaces i les oportunitats.

Un cop hem analitzat l'**entorn i els competidors**, el que hem de fer és identificar les **amenaces i les oportunitats** de la destinació turística.



Aquí veuràs [les amenaces i les oportunitats de l'exemple](#).

Algunes de les conclusions extretes de l'**anàlisi de la demanda potencial** també et seran útils per a aquesta part del procés.



11.2.25.1 - Les amenaces i oportunitats de l'exemple

Amenaces	Oportunitats
Analitzant la competència, hem vist la iniciativa de voler construir un poblat rural en un municipi de la comarca veïna, i que serà una possible amenaça per als nostres establiments.	Analitzant la competència, hem vist una oportunitat en el fet que altres poblacions no puguin oferir allotjaments rurals de la qualitat dels nostres.
Analitzant la demanda, hem observat que el 90% dels turistes que viatgen en cotxe els caps de setmana prefereixen destinacions que estiguin a menys de dues hores.	Analitzant la demanda, hem vist que les preferències vacacionals dels habitants de les grans ciutats tendeixen cap a pobles i comarques de tradició rural i amb un entorn ben conservat.
Fent l'anàlisi de l'entorn, hem sabut que l'Administració superior ha deixat en suspens un projecte de millora de l'accessibilitat viària a la nostra comarca.	Analitzant l'entorn, hem constatat que la Cambra de Comerç està organitzant cursos de formació per a personal de base d'empreses turístiques.



11.2.26 - Conclusió del tema

El resultat del procés

El resultat de tot el procés que hem seguit al llarg d'aquest tema s'ha traduït en la identificació d'unes **amenaces** (que poden afectar negativament com a destinació turística) i **unes oportunitats** (que li poden donar certs avantatges respecte dels seus competidors i/o que poden afavorir el desenvolupament turístic del seu municipi).

Ara bé, tenint en compte que l'objectiu és conèixer a fons la situació de la qual parteix, **aquest resultat no deixa de ser parcial**.

Per conèixer a fons la situació inicial, **encara hem de relacionar les oportunitats i les amenaces que hem detectat amb els punts forts i els punts febles**.

L'**anàlisi interna** de tots els components de l'oferta turística permetrà identificar quins són aquests punts. També seran útils en aquesta part del procés les dades que hem obtingut analitzant els turistes que ja visiten la nostra destinació (demanda actual).

En la pràctica, **l'anàlisi interna i l'anàlisi externa són dos processos que convé fer-los paral·lelament**, ja que la informació que se n'obté és complementària. D'això, en parlem en el tema dedicat al DAFO, una eina metodològica que ens ajuda a ordenar i creuar els resultats de les anàlisis externa i interna.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



12 - El cas de Trespomes

12.1 - El cas de Trespomes

12.1.1 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Hola, t'estava esperant. Com t'estava explicant, a **Trespomes** vam considerar que el **turisme** podria ser una bona iniciativa per **pal·liar la crisi econòmica** després del tancament de les principals explotacions de carbó.

El nostre plantejament principal va ser **fer créixer el nombre de visitants**. Per això, una de les primeres coses que vaig creure convenient que haviem de fer era **conèixer els turistes** i, sobretot, què els podíem oferir i com. Necessitàvem saber d'on eren, per què triaven Trespomes, què era el que buscaven aquí, com ens havien conegut... Un munt de preguntes!



12.1.2 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Per tal de poder respondre-les totes, o gairebé totes, vam creure necessari fer un petit estudi a partir d'enquestes i entrevistes. El que passa és que l'Ajuntament de Trespomes no té pressupost per dur a terme una enquesta de grans dimensions, així que, bàsicament, vam **conèixer les característiques dels turistes que ja ens visitaven**, però no dels que en un futur ho podrien fer.

Un cop vam estudiar els resultats, vam detectar que la **majoria dels turistes que tenia Trespomes provenia de Barcelona ciutat i rodalies**. Aquesta dada era molt important per a nosaltres, perquè ens indicava que ens interessava obtenir **més informació sobre els barcelonins i els seus hàbits vacacionals**.

A més, aquesta informació també ens va donar idees, com, per exemple, que podríem fer gestions amb les administracions superiors per demanar que els accessos a Trespomes des de les principals vies de comunicació (carreteres, autopistes) quedessin ben senyalitzats.



12.1.3 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Un cop vam saber d'on eren els nostres turistes, ens va interessar saber com van conèixer la nostra oferta turística, per així poder enfocar-la als nostres **turistes potencials**.

Vam descobrir que molts turistes venien a Trespomes mitjançant una associació de lleure que hi ha al municipi de Cerdanyola; o que la major part de les reserves dels nostres hotels les feia una agència de viatges de Barcelona.

Aquesta primera etapa, la d'identificar els turistes, ens va animar, perquè ens va proporcionar més informació sobre com eren i d'on venien i, sobretot, perquè vam ser conscients de que Trespomes té un cert atractiu per als turistes. Però aleshores havíem de tractar el tema de la **competència**; és a dir, com ens podia afectar que les poblacions veïnes també desenvolupessin el seu sector turístic.

Per poder afrontar això, vam recapitular tota la informació que teníem fins al moment:

- Els visitants que rebia Trespomes (demanda actual) i els que podrien estar interessats en anar-hi (demanda potencial) **residien, majoritàriament, a Barcelona ciutat i rodalies**.
- Era un tipus de turistes que tenia com a motivació principal **sortir de la ciutat quan arribava el cap de setmana**, amb el desig de gaudir d'un ambient tranquil i de muntanya.

Els meus contactes a Barcelona em van assegurar que el nou projecte del Pla de Residus de Catalunya afectava a la comarca i que s'hi **volia instal·lar una planta de tractament de residus**. Els projectes d'aquesta institució afectaran negativament el municipi com a activitat turística, ja que es els seus dos objectius són incompatibles.



12.1.4 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Tenint en compte això, vaig identificar les destinacions que em van semblar possibles competidores de Trespomes.

En primer lloc, em vaig fixar en els pobles propers: **Tresfonts i Tresrunes**, ja que són dues poblacions on els turistes de Trespomes també poden trobar, els caps de setmana, un ambient tranquil, totalment diferent del de la ciutat.

I, més enllà de les poblacions més pròximes, també vaig identificar com a possible competidor el poble de **Quatrefestes**. Aquesta localitat queda més lluny de Trespomes que les altres, a tocar de la nova autopista. Em vaig fixar en Quatrefestes perquè té una oferta similar a la de Trespomes. Però, a més, s'hi celebren moltes festes locals i s'hi organitzen moltes activitats de lleure per als visitants.

Després d'haver analitzat els atractius d'aquestes destinacions i d'haver-los comparat, vaig pensar que **l'oferta de Tresfonts, Tresrunes i Quatrefestes podia substituir la de Trespomes**.

**Després d'identificar aquests tres municipis,
vaig començar a estudiar els seus
atractius més evidents.**



12.1.5 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Trespomes

Municipi d'uns 10.000 habitants, situat a l'interior i allunyat de la capital. Està rodejat de boscos i muntanyes i, anys enrere, va tenir una activitat d'extracció minera bastant important. Queda més a prop de Tresfonts que de Tresrunes i és lluny de Quatrefestes.

Els atractius de Trespomes

Infraestructures turístiques

- 1 hotel de 3 estrelles de 150 places.
- 4 hotels fondes de categoria inferior a 3 estrelles.
 - o 100 places entre tots 4.
- 4 restaurants de categoria mitjana.
 - o (18-24 euros/persona els caps de setmana).
- 1 restaurant de molt bona categoria, amb renom.

Recursos turístics

- 2 esglésies, dels segles XVI i XVII, respectivament.
- 1 convent del segle XVIII.
 - o Paisatge i entorn natural.



12.1.6 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Tresfonts

Municipi d'uns 10.000 habitants que és més a prop de Trespomes que de Tresrunes.

Els atractius de Tresfonts

Infraestructures turístiques

- 2 balnearis de categoria alta (amb allotjament per a unes 150 persones, entre tots 2).
 - o Té llocs per dinar, però no arriben a ser restaurants d'una certa categoria.

Recursos turístics

- Un conjunt de fonts termals.
- Unes antigues ruïnes romanes (no gaire grans).
- 1 petit museu, al mateix recinte de les termes, amb vestigis de l'època romana.
- 1 església romànica del segle XX que van construir després de la Guerra Civil (l'església que hi havia abans va quedar completament destruïda per una bomba).



12.1.7 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Tresrunes

Municipi d'uns 8.000 habitants que és més lluny de les muntanyes i els boscos que Trespomes i Tresfontes.

Els atractius turístics de Tresrunes

Infraestructures turístiques

- 1 hotel de 4 estrelles. 75 places.
- 1 hotel de 3 estrelles. 125 places.
- 4 fondes. 100 places, entre les 4.
 - o Té llocs per dinar, però no arriben a ser restaurants d'una certa categoria.

Recursos turístics

- 1 església romànica del segle XII.
- 1 església romànica del segle XVII.
 - o Conserva un 50% de muralla medieval.

Respecte a l'activitat turística que hi ha en aquest municipi, els hotels i les fondes no s'omplien tant com els de Trespomes.



12.1.8 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Quatrefestes

Municipi de 12.000 habitants, ubicat a la plana, lluny de Trespomes i dels seus pobles veïns. Queda al costat de l'autopista que es va inaugurar l'any passat.

Encara que la seva principal activitat no és el turisme, aquest sector hi té una presència notable, gràcies a la diversitat de l'oferta lúdica i de lleure que presenta.

Vegem la llista dels seus atractius turístics

Infraestructures turístiques

- 1 hotel de 2 estrelles. 100 places.
- 1 càmping de segona categoria. 100 parcelles.
- 3 restaurants de categoria mitjana, un d'ells a l'àrea de servei de l'autopista.

Recursos turístics

- La Festa del Cargol, molt coneguda. Habitualment hi participa força gent de fora.
- 1 hípica. Ofereix cursos d'equitació i recorreguts a cavall per la zona.
- 1 petit museu municipal dedicat a les tradicions locals.
- 1 discoteca.

Equipaments públics

- 1 piscina municipal amb jardins.



12.1.9 - Els turistes i el Clúster dels Tres

També vaig considerar que els dos municipis que queden més a prop i que, juntament amb Trespomes, integren la comarca de Trespines, (Trespines i Trespines), **podrien formar part de la nostra dinàmica turística.**

Pel que fa als **atractius** més evidents dels municipis de Trespines i Trespines com a **destinacions turístiques**, vaig destacar-ne els següents:

- Les dues poblacions són més petites que Trespomes. Trespines té 2.000 habitants i Trespines en té 2.500. Tradicionalment, sempre s'han dedicat a l'agricultura.
- Cap de les dues disposa d'oferta d'allotjament ni de patrimoni arquitectònic.
- Trespines té 3 restaurants de categoria mitjana i Trespines en té 2, de la mateixa categoria.

A més, investigant, vaig descobrir que hi havia tres particulars, propietaris d'explotacions agrícoles, que volien convertir les seves masies en residències casa de pagès i provar sort amb un negoci basat en el turisme rural.

Un cop vaig haver identificat quins municipis podien ser la nostra competència, i les seves característiques, vaig creure convenient detectar **en quins aspectes podíem competir amb ells i en quins altres no.**



12.1.10 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Per exemple, en l'**oferta de restauració** dels municipis.

- Ni Tresrunes ni Tresfonts ni Quatrefestes disposaven d'una oferta de restaurants important.
- En canvi, els restaurants de Trespomes són d'una certa categoria i estan especialitzats en una cuina basada en el porc, que té molt èxit. La gent ve des de molt lluny només per tastar el plat típic del poble: orelles de porc farcides amb cargols i gírgoles.

D'aquesta manera, vaig concloure que **Trespomes** destacava per damunt dels seus competidors pel que fa a l'**oferta de restauració**.

Pel que fa referència als atractius més evidents de **Tresrunes**, era obvi que es tractava del seu **patrimoni històric medieval**. Aquest patrimoni rep moltes visites d'estudiants de la província.

En el cas de **Tresfonts**, el seu principal atractiu eren els **balnearis**. I pel que fa a **Quatrefestes**, eren les **activitats**.



12.1.11 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Després de l'estudi realitzat, vaig arribar a les conclusions següents:

- **En relació amb Tresperes i Tresplàtans, no semblaven ser competència:** les dues poblacions són més petites que Trespomes i, tradicionalment, sempre s'han dedicat a l'agricultura. Cap de les dues disposa d'oferta d'allotjament ni de patrimoni arquitectònic. No tenen atractius que puguin competir amb Trespomes, però, en canvi, sí que **poden complementar l'oferta gastronòmica de Trespomes:** Tresperes té 3 restaurants de categoria mitjana i Tresplàtans en té 2, de la mateixa categoria.
- **En relació amb Tresrunes i Tresfonts.**
El primer que vaig veure era que Trespomes destacava per damunt de Tresrunes i Tresfonts per la seva **oferta gastronòmica i de restauració (avantatge competitiu)** i que, per tant, podia competir amb ells en aquest aspecte.
Un dels problemes que vaig observar era que **el públic objectiu dels tres municipis era el mateix o, si més no, buscava el mateix:** fugir de la ciutat el cap de setmana, amb el desig de gaudir d'un ambient tranquil i de muntanya.

Amb aquestes dades, vaig arribar a la conclusió que **les ofertes de Trespomes, Tresfonts i Tresrunes es complementaven.** Per exemple, és fàcil que els turistes que s'allotgen a Trespomes aprofitin el cap de setmana per visitar el patrimoni històric medieval de Tresrunes i relaxar-se una estona als balnearis de Tresfonts.

Així que vaig veure que tant Tresfonts com Tresrunes eren uns **bons complements turístics per a Trespomes**, i així ho vaig explicar als meus companys d'equip de govern. Va ser aleshores quan ens vam posar en contacte amb l'Oficina Tècnica de Turisme (OTT) de la Diputació de Barcelona. Els tècnics de l'oficina ens van recomanar **estructurar una oferta conjunta i diversificada amb els municipis propers que podien complementar-se** (Trespomes, Tresperes, Tresplàtans, Tresrunes i Tresfonts) i ens van proposar que s'integressin en un clúster, que van anomenar **El Clúster del Tres**.



12.1.12 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Tenint en compte els atractius de les cinc poblacions que l'integrarien (Trespomes, Tresperes, Tresplàns, Tresrunes i Tresfonts), els tècnics de l'OTT van considerar que El Clúster del Tres **podia desenvolupar una oferta turística global** (amb gastronomia, paisatge, patrimoni, fonts termals, etc.) amb **un mercat potencial de característiques molt similars**.

Els tècnics de l'OTT també ens van explicar que la dinàmica d'un clúster no és una opció tancada, sinó que és una opció dinàmica que permet acords estratègics amb altres poblacions i zones turístiques.

També ens van dir que ens ajudarien en el desenvolupament del seu pla d'acció; per exemple, a potenciar aquelles línies de negoci que es donen al clúster: balnearis, turisme rural, etc., posant-los en contacte amb empreses i entitats que en altres zones i poblacions ja desenvolupaven ofertes del mateix tipus i amb problemàtiques similars.

En relació amb Quatrefestes vaig observar que **Trespomes tenia un fort avantatge competitiu respecte de Quatrefestes: la gastronomia**. I que, a més, no podia competir amb aquest poble en **oferta lúdica i activitats**.

D'altra banda, la proximitat de l' **autopista** donava a Quatrefestes la possibilitat que hi anés un tipus de turistes que a Trespomes li costaria més d'atraure: autocars, per exemple.

Ho vaig veure clar: Trespomes havia d'unir esforços amb Tresrunes i Tresfonts, mentre que amb qui havia de competir realment era amb Quatrefestes.



12.1.13 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Un cop analitzats l'entorn i els competidors, em vaig dedicar a identificar les amenaces i les oportunitats que tenia Trespomes com a destinació turística.



Te les presento a continuació.



12.1.13.1 - Amenaces i oportunitats de Trespomes

Amenaces	Oportunitats
Un cop analitzada la competència, vaig veure que construir un hotel de 5 estrelles al terme municipal de Quatrefestes podia ser una amenaça per als nostres hotels.	Un cop analitzada la competència, vaig veure una oportunitat en el fet que les altres poblacions no podien donar una oferta gastronòmica i de restauració com la de Trespomes.
	Un cop analitzada la demanda, vaig veure que les preferències vacacionals dels habitants de les grans ciutats eren els pobles petits amb un entorn ben conservat.
Un cop analitzada la competència, vaig saber que el 90% dels turistes viatjava en cotxe els caps de setmana, que preferien les autopistes i que la tendència general era mantenir aquesta situació.	Un cop analitzada la competència, també vaig adonar-me que Trespomes i els pobles de la zona podrien donar una oferta conjunta. Això constituïa una oportunitat, perquè permetria atraure més turistes i fidelitzar els actuals. La creació del Clúster del Tres, doncs, em semblava una bona oportunitat.
Un cop analitzat l'entorn, vaig saber que l'Administració superior volia instal·lar una planta de tractament de residus als afores de Trespomes. Òbviament, això era una amenaça per al paisatge i l'entorn natural del municipi.	Un cop analitzat l'entorn, vaig saber que l'Administració superior volia construir uns nous i millors accessos al poble. Una oportunitat, sens dubte.
	Un cop analitzades les enquestes i entrevistes que el meu equip va fer, vaig saber que comptàvem amb el suport i la iniciativa de la població per desenvolupar amb força el sector turístic.



12.1.14 - Els turistes i el Clúster dels Tres

Ui, perdona, que t'estic entretenint massa i encara tens un camí llarg per recórrer. Després t'explicaré amb més calma com vam fer la planificació turística a Trespomes.

T'explicaré com vaig fer la relació de les oportunitats i les amenaces detectades amb els punts forts i els punts febles del municipi.

T'explicaré com, a partir de l'**anàlisi interna** de tots els components de la nostra oferta turística, vam identificar quins són aquests punts.



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



14 - Conceptes bàsics - L'anàlisi interna

14.1 - Índex

14.1.1 - L'anàlisi interna

Índex

Introducció del tema

L'anàlisi de l'oferta turística

Els components de l'oferta turística

L'oferta turística bàsica

Els altres components de l'oferta turística

L'estructura econòmica del municipi

Els recursos humans

L'estructura social del municipi

Els sistemes de transport, comunicacions i senyalització

La qualitat

La imatge i la comercialització

L'urbanisme

El medi ambient

La identificació dels punts forts i els punts febles

Conclusió del tema



14.2 - Continguts

14.2.1 - Introducció del tema

Per completar la nostra visió sobre l'activitat turística i **tenir criteris per fer-ne un diagnòstic correcte** posteriorment, hem d'analitzar també tot allò que tenim al nostre abast i que podem modificar. **L'anàlisi interna** consisteix, doncs, a **conèixer la situació de tots els elements relacionats** amb l'activitat turística del municipi sobre els que sí que **podem influir**.

Cal **recordar** un cop més que el **turisme és una activitat transversal** i que, per tant, no es veu afectat solament per factors estrictament de l'àmbit turístic, sinó per molts altres aspectes del conjunt del nostre municipi.

I, **quins són** aquests elements que podem modificar i que, per tant, és imprescindible que analitzem?

- L'oferta turística bàsica.
- Els altres components de l'oferta turística.

L'objectiu és identificar tant els **punts forts**, és a dir, tots aquells factors de la nostra oferta global que qualitativament o quantitativament són destacables, com els **punts febles**, els que estan per sota dels nivells adequats per al correcte desenvolupament de l'activitat turística.



En aquest tema:

- 1 Definirem l' oferta turística.
- 2 Establirem els passos que s'han de seguir per analitzar-la.
- 3 Explicarem la utilitat dels diferents passos del procés d'anàlisi.
- 4 Veurem el resultat final d'aquest procés metodològic: la identificació dels punts forts i els punts dèbils del municipi com a destinació turística.



14.2.2 - L'anàlisi de l'oferta turística

Tenint en compte que el nostre objectiu és conèixer a fons la situació de la qual parteix la destinació, **el resultat que hem obtingut amb l'anàlisi externa no deixa de ser parcial.**

Al llarg del tema dedicat a l'anàlisi externa, hem analitzat l'entorn i la competència. Al mateix temps, hem fet una investigació de la demanda actual i potencial del municipi.

Això ens ha permès identificar:

- **Unes oportunitats** que poden afavorir el desenvolupament de l'activitat turística.
- **Unes amenaces** que poden afectar negativament la destinació turística.

Però, per completar el diagnòstic de la situació inicial del nostre municipi, encara hem d'identificar quins són els **punts forts** i quins són els **punts febles**; hem de trobar aquests punts en els **components de l'oferta turística**.

Abans d'establir quins són els passos que s'han de seguir per analitzar-la, vegem quins són els elements que integren l'oferta turística.



14.2.3 - Els components de l'oferta turística

L'**oferta turística** comprèn tots aquells elements que intervenen en l'activitat turística del municipi i en els quals sí que podem influir des del Govern local.

Aquests elements són:

- Elements que componen l'oferta turística bàsica.
- Altres elements de l'oferta turística.

Els elements que componen l'oferta turística bàsica

- **Els recursos turístics.** En general, tot allò que pugui tenir un atractiu turístic: museus, parcs aquàtics, parcs d'atraccions, patrimoni (natural o cultural), etc.
- **Les estructures turístiques.** Serveis d'allotjament, hotels, fondes, pensions, masies cases de pagès, serveis de restauració, restaurants, bars, etc.
- **Els equipaments i serveis públics.** Tots els equipaments i serveis que poden utilitzar els turistes durant la seva estada al municipi.

Altres elements de l'oferta turística

Com ja hem dit en punts anteriors, **tot afecta al turisme** i, per tant, en una o altra mesura pot formar part de l'oferta turística. A més de l'oferta turística bàsica que ja hem descrit, haurem de tenir en compte, com a mínim, els elements següents:

- L'estructura econòmica del municipi.
- Els recursos humans.
- L'estructura social del municipi.
- La qualitat.
- La imatge i la comercialització.
- Els sistemes de transport i comunicacions.
- El medi ambient.
- L'urbanisme.



14.2.4 - L'oferta turística bàsica I

Recursos turístics

Un dels objectius que es persegueix en aquests moments a qualsevol territori és el de **valoritzar** tots aquells **actius tradicionals** dels municipis per oferir-los com a nous productes turístics.

A més dels atractius turístics més evidents, relacionats amb el patrimoni arquitectònic i les tradicions festives, hi ha **altres possibles recursos** per a atreure turistes d'un caràcter més intangible però no per això menys importants. Són els que fan referència als paisatges, a la qualitat del medi, a la tranquil·litat o fins i tot a la producció rural.

Tots aquests recursos poden constituir punts forts per a la nostra destinació, i per això és imprescindible realitzar un **inventari de recursos** de la nostra destinació.

Un inventari de recursos suposa un esforç considerable per identificar i avaluar tots els actius potencials dels quals disposa el territori. Els recursos potencials solen classificar-se per qüestions pràctiques, segons la seva tipologia. Les agrupacions més usuals són:

- Recursos relacionats amb el **medi natural**.
- Recursos relacionats amb el **medi cultural**.
- Recursos relacionats amb **equipaments i estructures**.

Tots poden ser tangibles o intangibles (per exemple, una llegenda). El segon grup abasta pràcticament tot allò relacionat amb la cultura humana i es diferencia del tercer grup en què aquest genera recursos que poden donar lloc a l'atracció de visitants vinculats als altres dos grups d'oferta bàsica. Com a exemple, podem fer referència a un restaurant de tres estrelles Michelin, que esdevé un atractiu, a més d'una estructura turística, o un equipament esportiu singular, que també pot generar atractivitat per ell mateix.

Una altra cosa que també és important a l'hora d'analitzar l'oferta turística bàsica és que no solament hem de fixar-nos en el que tenim, sinó que hem d'analitzar, també, **l'estat en què es troben els elements de l'oferta**.

És freqüent que la detecció d'un nou recurs turístic generi moltes més expectatives que les que realment té com a element d'atracció de visitants.

En moltes ocasions, especialment quan es tracta de patrimoni, el **procés de convertir un recurs inexplorat en un atractiu adequat per al turisme**, amb tots els serveis adients al seu entorn, necessita **inversions importants** i uns **terminis bastant llargs** fins a la seva concreció.

Cal, doncs, que **no ens precipitem** a l'hora d'incloure en la nostra oferta recursos que no estiguin preparats per a l'ús turístic, perquè podríem crear un efecte de rebuig en els turistes que aconseguíssim atreure.



14.2.5 - L'oferta turística bàsica II

Les estructures turístiques

Abasten el conjunt de serveis específicament utilitzats pels turistes per aconseguir una estada satisfactòria a la destinació. Inclouen, fonamentalment, els serveis d'**allotjament** i els de **restauració**, si bé podríem incloure altres serveis i estructures, com els de les agències de viatges receptives, les empreses d'activitats o les empreses de lloguer de vehicles.

L'ús turístic dels allotjaments i la seva tipologia determinen el perfil de la destinació en gran mesura. D'aquesta forma, podríem diferenciar entre destinacions amb estades de turistes de més d'una jornada, és a dir, amb ús d'estructures d'allotjament, i destinacions de visita de dia, on l'allotjament no és representatiu. Qualsevol destinació litoral encaixaria bé en el primer perfil, mentre que molts llocs amb un únic actiu cultural de gran valor podrien fer-ho en el segon grup. El monestir de Montserrat, El Escorial, les coves d'Altamira o el castell de Loarre es troben en aquest segon grup, on, si bé els fluxos de visitants poden ser elevats, la visita sol tenir una durada inferior a la jornada i no hi ha una infraestructura d'allotjament equivalent al flux de visitants.

Els **allotjaments** marquen, a més, l'**especialització** de la destinació pel que fa a una part destacada del negoci turístic. És clàssica la distinció al litoral entre destinacions hoteleres, destinacions d'acampada i destinacions d'apartaments. Tot i que el més comú és la presència de tots tres grans grups d'allotjaments, el domini d'un o altre grup en marca l'especialització. Hi ha destinacions que tenen una evident vocació per un determinat tipus d'allotjament, com els espais urbans on el domini hotelier és aclaparador. En altres, com els esmentats espais litorals o de muntanya, la vocació és molt més àmplia, i permeten tota mena d'allotjaments.

A les zones rurals, hi domina una altra mena d'allotjaments: els d'**agroturisme**, consistents en el lloguer d'habitacions o cases dins de les explotacions rurals. No formen part de l'allotjament hotelier, sinó que tenen una idiosincràsia específica que marca fortament el posicionament de la destinació i la tipologia del visitant.

Altres formes d'allotjament especialitzat, com els balnearis o les ciutats de vacances, són també formes de disposar d'un valor específic en la destinació.

De la mateixa manera que hem fet amb els recursos, també ara farem un inventari d'estructures turístiques a la destinació, per tenir clar quin és el punt de partida del nostre projecte de desenvolupament turístic. Convé que coneguem les característiques dels establiments pel que fa a dimensions, capacitat, categoria, serveis i preus i decidirem sobre el seu valor com a punt fort o punt feble.



14.2.6 - L'oferta turística bàsica III

Equipaments i serveis

Agrupen el conjunt d'**instal·lacions** de serveis públics del territori, així com els serveis públics.

El servei més comú en una destinació turística és el d'**informació als visitants**. Hem d'avaluar la qualitat i quantitat d'aquest servei, diferenciant les necessitats del servei en temporada alta i temporada baixa. Usualment, es manté un servei de base durant tot l'any i en temporada alta s'amplia amb instal·lacions mòbils i personal eventual. En tot cas, haurem d'avaluar l'**adequació del servei** a les demandes temporals.

Una de les tipologies d'equipament amb major demanda sol ser el de les instal·lacions de caràcter esportiu. Disposar d'**instal·lacions competitives** en aquest sentit pot fer que una destinació generi punts forts que suposaran avantatges competitiu decisius i una especialització evident.

L'altre gran grup d'equipaments amb capacitat d'ús turístic és el de **caràcter cultural**, com ara teatres o museus. En general, aquests equipaments no són concebuts per generar atractivitat turística, sinó per millorar la qualitat de vida dels habitants del territori, tanmateix, no hi ha dubte que poden ser, en la mesura del seu component d'atractivitat, equipaments que marquin el valor d'un territori. Als espais urbans els equipaments culturals conformen un dels actius a considerar en la seva competitivitat, essent menys rellevants en destinacions rurals.

Un dels equipaments que va tenint cada cop més importància en la mesura que es produeix el desenvolupament de l'activitat turística és el relacionat amb els **aparcaments**, un equipament relacionat amb els sistemes de transports i comunicacions que esdevé fonamental en la gestió turística de la destinació.

Cal recordar, a més, que els serveis de **seguretat** i els **sanitaris** són bàsics en una destinació turística i que sovint poden marcar la diferència entre una bona i una mala experiència. Cal dotar d'equipaments i serveis adequats per satisfer les demandes de la temporada alta.



14.2.7 - Els altres components de l'oferta turística

A l'hora d'estudiar l'oferta, també hem de **tenir en compte i analitzar**, prioritàriament:

- L'estructura econòmica del municipi.
- Els recursos humans.
- L'estructura social del municipi.
- Els sistemes de transport i comunicacions.
- La qualitat.
- La imatge i la comercialització.
- El medi ambient.
- L'urbanisme.

Com és fàcil de constatar, en tots aquests factors hi intervé d'una manera transcendental l'Administració pública, principalment la local. És a dir, que **l'Ajuntament té un paper rellevant en tots aquests aspectes** i, per tant, la seva actuació pot convertir-los en positius o negatius per a l'activitat turística.

En aquests elements també podem trobar els nostres **punts forts** (que es poden impulsar) i els nostres **punts febles** (que es poden corregir).



14.2.8 - L'estructura econòmica del municipi

Es tracta de veure com encaixa, o encaixaria, l'activitat turística en l'estructura econòmica del municipi.

Vegem què vol dir això amb un exemple.

Imaginem-nos un municipi que tingui la indústria com a activitat econòmica principal. Suposem, també, que l'aportació d'aquesta activitat al PIB de la població és del 60%.

Activitat

- Industrial.
- Agrícola.
- Serveis (on s'inclou el turisme).

Aportació al PIB

- 60%
- 2%
- 38% (el turisme representa només l'1% d'aquesta aportació).

Vegem dos exemples del que podria passar si es volgués desenvolupar una activitat turística en aquest municipi.

En el cas que la indústria d'aquest municipi estigués en crisi, **el turisme seria una possibilitat per diversificar-ne l'activitat econòmica**. Podria pal·liar les bosses d'atur originades per la crisi de la indústria.

En el cas que el sector industrial no estigués en crisi, sinó tot el contrari -tenint en compte que actualment el turisme només aporta un 1% al PIB de la població-, **la possibilitat de desenvolupar una activitat turística seria menys probable**, tret que hi hagués un interès especial o algun projecte concret.



14.2.9 - Els recursos humans

És important saber:

- **Si disposem de recursos humans** per desenvolupar una activitat turística.
- **Quina és la formació** que tenen aquests recursos humans.

Disposició de recursos humans

Per saber si disposem de recursos humans per desenvolupar una activitat turística, en primer lloc hem d'**analitzar el mercat laboral**.

Des d'un punt de vista local

- Tenim gent aturada que s'hi podria dedicar?
- Tenim gent disposada a dedicar-s'hi?
- Tenim gent que ja s'hi dedica? Quanta gent s'hi dedica?
- Etc.

Des d'un punt de vista més general

- Com està considerat el sector turístic dins del mercat laboral?
- La gent té ganes de treballar en aquest sector?

Formació de recursos humans

D'altra banda, és important que la **formació** dels nostres recursos humans sigui de tots els àmbits: universitari, cicle mitjà, formació continuada...

Hem de veure quin és el nivell de les persones de què disposem, si és necessari que els oferim una formació específica i si podem fer-ho.

Si els recursos humans d'una població són un punt fort, també **poden constituir un reforç dels atractius turístics**.



14.2.10 - L'estructura social del municipi

Quan ens referim a l'estructura social d'un municipi parlem, bàsicament, de dos elements:

- Diferències socioeconòmiques entre la població local.
- Moviment associatiu i sentiment d'identitat local.

Diferències socioeconòmiques entre la població local

Hem de conèixer les diferències socioeconòmiques que puguin haver-hi en el nostre municipi, tenint en compte que:

- **Com més diferències socioeconòmiques** hi hagi, més heterogènia serà la població local, hi haurà més grups i **les opinions seran més divergents**.
- Les **diferències socioeconòmiques** comporten **diferents concentracions**: hi haurà barris centrals i barris més marginals.

Moviment associatiu i sentiment d'identitat local

Un moviment associatiu fort, que desitgi cooperar al desenvolupament turístic, pot ser un element d'enorme valor dinamitzador. D'altra banda, **l'existència d'associacions** i entitats vinculades a la cultura, esports i tradicions locals, **ens pot ajudar a generar productes i activitats** utilitzables des de la perspectiva turística.



14.2.11 - Els sistemes de transport, comunicacions i senyalització I

Transports

És important que hi hagi un **sistema de transport urbà** adequat a les necessitats de l'activitat turística.

ex.

Posem que tenim un municipi amb dos nuclis. Un d'aquests nuclis és de platja i queda distanciat del centre històric i de les zones comercials i residencials. És important que hi hagi un **sistema de transports** que garanteixi la interrelació entre tots els components de l'oferta turística.

D'altra banda, tenint en compte que el vehicle propi és el mitjà de transport més utilitzat pels turistes -especialment en els seus desplaçaments de cap de setmana i d'un dia-, és molt important que la destinació tingui, tal i com ja s'ha explicat a l'oferta bàsica, un **sistema d'aparcaments eficaç**, que quedi a prop dels recursos més significatius, de les zones comercials i de lleure, etc.

És important, també, a l'hora d'analitzar els transports, veure quina és la nostra posició respecte de les **vies de comunicació principals** cap a la nostra destinació des dels principals mercats emissors, i, igualment, dels **sistemes de transport públic zonals** que més ens afecten.

Comunicacions

Cal també garantir als turistes l'accés als serveis de comunicacions més freqüents: **correu, telèfons...**



14.2.12 - Els sistemes de transport, comunicacions i senyalització II

Senyalització

També és fonamental una **bona senyalització**, tant d'accés a la destinació com de desplaçaments per l'interior, i la indicació dels recursos turístics.

La senyalització depèn de diferents **administracions públiques**, segons a qui pertanyi la competència sobre les diferents vies de comunicació. A més dels criteris turístics, n'hi ha d'altres per senyalitzar una carretera, una autopista, etc.

Per tant, hem de tenir en compte que la **planificació** que fem en relació amb la **senyalització** haurà de conjuguar-se amb els plans i les decisions de la resta de les administracions. Cal fer, doncs, previsions i planificacions **molt realistes** i justificar molt bé la necessitat d'un determinat cartell indicador, etc.

D'altra banda, convé **homogeneïtzar les senyalitzacions** a l'interior del municipi, minimitzant els impactes visuals de manera que no es malmeti la imatge global de la població.



14.2.13 - La qualitat I

La qualitat en turisme es defineix com la **relació entre les expectatives i la realitat** del que rep el visitant durant la seva estada globalment.

Un **client satisfet** és el que ha rebut un servei igual o per sobre de les expectatives que s'havia fet abans d'arribar al nostre municipi.

La qualitat, però, no és estàtica, **és un concepte dinàmic**, ja que hi ha un procés constant **d'evolució de les necessitats i expectatives dels clients**. El terme **cercle de qualitat** és molt utilitzat pels experts en aquest tema i il·lustra molt bé la necessitat de mantenir una tensió constant en tots els elements que componen l'oferta turística.

ex.

Imaginem-nos un restaurant amb un xef de primera línia, menjars exquisits, un *maître* excepcional, coberts i vaixel·la de luxe, ambient selecte i decoració rica i sofisticada... Però quan el cambrer ha servit la sopa, ho ha fet ficant-hi un dit al plat. En aquest moment, tot l'esforç dels altres elements del restaurant ha anat per terra. **Un sol element de tot el cercle qualitatiu ha posat en qüestió la qualitat global de l'oferta.**



14.2.14 - La qualitat II

La qualitat, doncs, té a veure tant amb els **elements bàsics de l'oferta turística** com amb el conjunt de **tots els altres factors**, que, com hem dit abans, formen part també de **l'oferta global** del municipi.

En l'anàlisi dels aspectes qualitatius de la nostra oferta turística haurem, doncs, de tenir en compte el **nivell de qualitat dels nostres establiments turístics**, amb processos que veurem amb més detall en tractar de l'estructura de la nostra oferta. També, però -i aquí és on té un paper fonamental l'Administració municipal- haurem d'avaluar la qualitat de:

- **Els recursos turístics.**
Els seus valors específics, la seva adequació per a les visites, els accessos, la interpretació, la conservació i el manteniment, etc.
- **Els equipaments i serveis públics.**
El nivell de les seves prestacions, la seva adequació a l'activitat turística, etc.

Encara quedariem curts si no avaluéssim qualitativament els **altres components** -dels quals ja hem parlat- de la nostra oferta global, com per exemple: els transports, la senyalització, les comunicacions, el medi ambient, l'urbanisme, etc.



14.2.15 - La qualitat III

L'Administració municipal té un **dobte rol en la gestió de la qualitat global** de la destinació turística:

- D'una banda, ha **d'incentivar la qualitat** del seu sector turístic, tant per la via de la cooperació en programes de formació, com en la implantació de sistemes que dinamitzin la qualitat dels establiments turístics.

ex.

En moltes destinacions turístiques apareix un **distintiu de qualitat** que certifica que l'establiment que l'exhibeix **compleix uns paràmetres qualitatius** preestablerts. També se sol relacionar l'autorització per utilitzar la marca genèrica de la destinació amb aquests paràmetres i, en alguns casos, amb la inclusió dels establiments de qualitat en promocions especials.

- D'altra banda, l'Administració municipal ha de **controlar la qualitat** de la destinació pel que fa a:
 - o **Els recursos, equipaments i serveis** que la mateixa Administració gestiona.
 - o **El conjunt de l'oferta turística** del municipi, amb l'aplicació de les normatives i regulacions de cada subsector turístic.

En tot cas, convé, des de l'Administració local i des de les entitats privades o mixtes que intervinguin en el turisme, **ser bel·ligerants amb els serveis de baixa qualitat** que malmeten la percepció qualitativa global de la destinació.

No oblidem que **un dels principals objectius de la qualitat és la fidelització dels turistes** i, aquests, probablement no tornaran si s'han sentit decebuts en un establiment, recurs, equipament o servei, encara que la resta funcioni perfectament.



14.2.16 - La imatge i la comercialització I

Imatge

En aquest procés d'**anàlisi interna**, que ens ha de permetre **arribar a un diagnòstic** de la situació turística, és a dir, al punt de partida per encetar una nova etapa, **analitzar la imatge que tenim actualment** és absolutament cabdal.

Per això haurem d'**avaluar**:

- **El nivell de coneixement de la nostra destinació.** Quanta gent la coneix, on la coneixen, etc.
- **La notorietat.** Per què la coneixen, té o no prestigi, què simbolitza, etc.
- **Les accions fetes fins ara en publicitat.** Com s'han fet, a qui s'han adreçat, quins suports s'han utilitzat, etc.
- **Els atributs d'imatge i continguts semàntics.** Si el disseny és correcte i actual, si respon al que es vol oferir, si el que diuen els nostres fullets és encertat i fa servir el llenguatge adequat, etc.

Un **error força comú** en els temes d'imatge és **la improvisació i la barreja de sentiments locals i de tradicions** amb el disseny i objectius de la nostra imatge. És aconsellable **confiar en professionals de la comunicació**, tant per un anàlisi correcte, com per un replantejament estratègic del nostre procés de comunicació.

Totes les **dades de la investigació** que fem durant aquesta fase d'anàlisi seran de molta **utilitat** en el futur per als tècnics que treballin una **nova estratègia d'imatge i comunicació**.



14.2.17 - La imatge i la comercialització II

Comercialització

Si és important la imatge que proporcionem a l'exterior, no ho és menys el procés que seguim perquè els nostres clients actuals tinguin **la nostra oferta al seu abast**.

Per això haurem **d'avaluar**:

- **Els segments de mercat actuals.** Qui i com són els que ja ens visiten, quines preferències i característiques de consum tenen, etc.
- **Els canals de distribució.** Com fan les seves reserves, on compren els nostres serveis, per quin camí arriben a concretar la seva estada a la nostra destinació, etc.
- **Els productes i els preus.** Tenim tots els productes que podríem tenir? Són adequats els productes i els preus a la tipologia de clients que tenim?

Conèixer bé les dades del que passa actualment en el procés de comercialització turística ens ajudarà posteriorment a **estructurar bé la nostra oferta**, a **identificar millor el públic** al qual ens adrecem, a **definir una política de preus** i a utilitzar els **canals de distribució més adequats**.

Avui en dia, especialment en zones on es comença a desenvolupar l'activitat turística, **es tendeix cap a l'especialització**, és a dir, a definir segments de mercat molt específics, anomenats **nínxols de mercat**, amb productes molt concrets i amb uns canals de distribució molt fàcils d'identificar.

ex.

En molts països del món hi ha agències de viatges que només es dediquen a organitzar viatges per a ornitòlegs. Un altre exemple pot ser el dels grans museus que organitzen activitats i viatges al voltant de la seva especialitat museística. Són noves opcions que cal saber identificar i aprofitar.



14.2.18 - L'urbanisme

El **disseny urbanístic** del nostre municipi forma part de l'**oferta global turística**. Els nostres visitants es converteixen durant dies, o potser simplement unes hores, en **usuaris del nostre territori** i reben els mateixos impactes, positius i negatius, que els habitants de dret de la població.

En **avaluar els aspectes urbanístics** del nostre municipi des del punt de vista d'una anàlisi turística haurem de **tenir en compte**, entre altres coses:

- **La correspondència** dels nostres espais i serveis urbans **amb el nombre real d'usuaris** (els habitants de dret més els turistes).
- **Les àrees de lleure**, perquè són els espais on el visitant gaudeix més de la nostra oferta.
- **Els accessos, els serveis viaris i la senyalització**. El visitant no està habituat a la nostra geografia urbana. Necessita indicacions per a circular fàcilment i amb seguretat, tant a peu com quan arriba amb el seu propi vehicle.
- **La coherència** de les construccions amb la imatge turística que volem donar de la nostra destinació. Són molts els municipis que han perdut gran part del seu atractiu turístic, precisament per construir de manera indiscriminada i descontextualitzada. No oblidem que l'**autenticitat** és un dels valors més apreciats pels visitants.
- **La pollució estètica** deguda a obres inacabades, parets mitgeres sense recobriment, excessiva quantitat de rètols i anuncis de tota mena, *xiringuitos*... Tot això crea un impacte visual força negatiu en molts indrets turístics.

Recordem, a més, que **una bona planificació urbanística** pot incrementar la seguretat ciutadana, afavorir que els beneficis econòmics del turisme repercutixin en tota la població, preservar la vida social de la comunitat i, naturalment, pot protegir els recursos naturals i patrimonials.



14.2.19 - El medi ambient

En totes les **enquestes** fetes a turistes en els darrers 20 anys per diferents entitats i organismes (entre ells, la mateixa Unió Europea), els paràmetres "**paisatges intactes**" i "**espais naturals preservats**" han tingut sempre un **lloc preeminent** en la determinació dels usuaris a **l'hora d'escollir la destinació** de les seves vacances.

El **tractament del medi ambient** en el nostre municipi és, doncs, un **fet crucial en l'estratègia** de desenvolupament turístic.

Per analitzar la nostra situació actual i saber què és el que tenim de bo i què és el que hem de millorar respecte a aquest punt, haurem d'**avaluar**:

- **L'estat de conservació dels espais naturals del nostre municipi**, perquè la degradació dels espais naturals és un factor dissuasiu per a la majoria dels turistes potencials.
- **L'accessibilitat i interpretació dels espais naturals**, ja que gaudir d'ells i dels seus continguts és un dels objectius dels nostres visitants. Haurem de preveure com accedir-hi sense malmetre'ls i com explicar adequadament el seu contingut i equilibri.
- **El tractament dels nostres residus**. Una zona turística és una zona que genera més residus perquè té usuaris addicionals a més dels habitants de dret. El tractament d'aquests residus ha de ser objecte també de la nostra anàlisi.
- **El grau de pol·lució acústica i atmosfèrica**. Un espai de vacances no pot tenir, precisament, els problemes més rebutjats i molestos per visitants que, generalment, provenen de zones urbanes on aquestes són dues de les principals preocupacions.
- **L'aigua i el sanejament**, ja que la qualitat i potabilitat de les aigües és un factor especialment important en zones d'interior on els visitants busquen, per exemple, fonts en paratges idíl·lics. Sabem que, precisament a causa dels problemes de sanejament, moltes d'aquestes fonts i, fins i tot, l'aigua corrent d'algunes poblacions, tenen problemes de potabilitat. Per aquesta raó, la depuració de les aigües residuals en zones costaneres ha estat la gran batalla en els darrers anys de molts municipis d'alta densitat turística.



14.2.20 - La identificació dels punts forts i els punts febles

Els punts forts i els punts febles de la nostra destinació

Hem vist que l'anàlisi interna consisteix a estudiar tota una sèrie d'elements que formen part de l'oferta turística.

A continuació, el que hem de fer és trobar **en quins d'aquests elements hi ha els nostres punts forts i en quins els nostres punts dèbils**, de cara a desenvolupar una activitat turística.



Vegem una **mostra de punts forts i els punts dèbils** que podríem identificar després d'haver fet l'anàlisi interna en una destinació de turisme rural.

És important reflexionar sobre el redactat d'aquests punts, doncs en molts casos una mateixa situació pot tenir una lectura positiva i també una de negativa.



14.2.20.1 - Mostra de Punts forts i Punts febles

Punts forts	Punts febles
Analitzant els recursos turístics, ens informem que a l'edifici de la cooperativa agrària municipal, de factura modernista, hi ha previst el projecte i el finançament per crear un centre d'interpretació del patrimoni rural.	Analitzant els recursos turístics, veiem que un incendi ha malbaratat el paisatge rural centenari ara fa un parell d'anys.
Avaluant els recursos turístics, verifiquem que el paisatge del nucli de població és de gran qualitat i valor escènic.	Analitzant les estructures d'acollida, veiem que no disposem d'oferta hotelera.
Avaluant les estructures turístiques, veiem que hi ha allotjament rural de qualitat.	Analitzant els sistemes de comunicació i els equipaments d'accessibilitat, constatem que el nucli tan sols disposa d'un aparcament de molt petita dimensió.



14.2.21 - Conclusió del tema

El resultat de tot el procés seguit al llarg d'aquest tema l'hem de traduir en la identificació d'uns punts forts (que es poden impulsar) i d'uns punts dèbils (que es poden corregir).

Ara bé, **no és necessari que s'impulsin tots els punts forts, ni que es corregeixin tots els punts dèbils.** Dependrà dels objectius i dels interessos del municipi.

Per exemple, hem detectat com a **punt fort** que s'aconsegueix atreure turistes sense que s'hagi fet una feina important de promoció i comercialització.

Però, com que la nostra destinació no té interès a atreure turisme massiu, no cal que les campanyes promocionals es facin amb l'ús de grans recursos i de *mass media*. El mateix passa amb els canals de comercialització: si volguessin entrar-hi, en tindrien prou fent-ho en els àmbits especialitzats i en els dels segments específics que han identificat (gastronomia, agroturisme, etc.).

Tenint en compte que l'objectiu és conèixer a fons la situació de la qual parteix, el que hem de fer a continuació és **relacionar les oportunitats i les amenaces** que hem detectat gràcies a l'anàlisi externa **amb els punts forts i els punts dèbils.**

El tema següent el dedicarem a explicar una **eina metodològica que ens ajuda a ordenar i creuar els resultats de les anàlisis externa i interna.** Aquesta és l'eina que es coneix amb el nom de matriu **DAFO.**



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



15 - El cas de Trespomes

15.1 - El cas de Trespomes

15.1.1 - Els punts forts i els punts febles de Trespomes

Home, què tal? Com va aquesta aventura? Fem un cafè? Així descansas una estona i jo et continuo explicant el cas de Trespomes, perquè puguis conèixer una situació pràctica.

Com t'anava explicant, vaig fer una anàlisi de l'**entorn** i de la **competència** de Trespomes. A la vegada, vaig realitzar una investigació de la demanda actual i potencial del meu municipi. Amb això, vaig poder identificar:

- **Unes oportunitats** que podien afavorir el desenvolupament de l'activitat turística.
- **Unes amenaces** que podien afectar negativament Trespomes com a destinació turística.

Però això no era suficient per completar el diagnòstic de la situació inicial del municipi de Trespomes. Encara havia d'identificar quins eren els nostres punts forts i quins els punts febles. Mentre prenem el cafè, t'explico com ho vaig fer.



15.1.2 - Els punts forts i els punts febles de Trespomes

Primer de tot, recordem els elements que componen l'**oferta turística bàsica de Trespomes** que vaig identificar. Ens seran útils per poder veure quins són els punts forts i els punts febles:

Estructures turístiques

- 1 hotel de 3 estrelles. 150 places.
- 4 hotels fondes de categoria inferior a 3 estrelles. 100 places, entre tots 4.
- 1 restaurant de molt bona categoria, amb renom.
- 4 restaurants de categoria mitjana (18-24 euros/persona els caps de setmana).

Recursos turístics

- 2 esglésies, dels segles XVI i XVII, respectivament.
- 1 convent del segle XVIII.
- Paisatge i entorn natural.

Equipaments i serveis

- 1 aparcament ben senyalitzat al centre del poble.
- 2 policies locals de Server durant els caps de setmana i els dies festius.



15.1.3 - Els punts forts i els punts febles de Trespomes

Vaig analitzar atentament aquesta oferta turística de Trespomes i vaig fer una llista de punts forts i punts febles:

Punts forts

- En les **antigues mines** de Trespomes i les seves colònies hi ha previst el projecte i el finançament per crear una oferta de turisme industrial. Ara, les mines, en comptes de servir per donar carbó, seran un recurs de visita per als turistes.
- Trespomes **aconsegueix atraure turistes** els caps de setmana sense que s'hagi fet una feina important de promoció i comercialització.
- Molts dels aturats que té Trespomes (extreballadors de les mines) han fet un curs de **formació** ocupacional de restauració.

Punts febles

- Manca d'**allotjament** d'alta qualitat.
- S'ha detectat, a través de l'anàlisi de la demanda, que **els visitants actuals de Trespomes no solen tornar-hi amb freqüència**; és a dir, no són fidels a la destinació.
- Manca de **senyalització** dins de la població.
- Manca de **conservació dels recursos** patrimonials (esglésies, convent).



15.1.4 - Els punts forts i els punts febles de Trespomes

Així que, després d'unes jornades d'anàlisi, ja tenia sobre la taula els punts forts i els punts febles de Trespomes que t'acabo d'explicar. La teoria diu que els punts forts són els que es poden impulsar i els febles els que s'han de corregir, però, veuràs, a la pràctica, **no és necessari que s'impulsin tots els punts forts, ni que es corregeixin tots els punts febles**. Dependrà dels objectius i dels interessos del municipi.

Per exemple, Trespomes aconsegueix atraure turistes sense que haguem fet una feina important de promoció i comercialització. Això és un punt fort.

Però, com que a Trespomes no ens interessa atraure turisme d'altres països, no cal que les campanyes promocionals es facin en l'àmbit internacional.

Pel que fa als punts febles, és cert que Trespomes patia una manca d'allotjament d'alta qualitat i, òbviament, era un aspecte que havíem de corregir.

No obstant això, no calia buscar inversions en allotjaments de 5 estrelles. Amb una millora que ens permetés aconseguir un nivell de qualitat mitjana, n'hi havia prou, ja que Trespomes no necessita hotels de 5 estrelles, i tampoc és el que demanen els nostres turistes.



15.1.5 - Els punts forts i els punts febles de Trespomes

Doncs ja ho veus, tenia sobre la taula les **oportunitats** i les **amenaces** de Trespomes. I també els seus punts forts i febles. Ara el següent pas **era relacionar aquestes dades**.

S'està fent tardíssim! I tu encara tens un munt de coses per fer. Ves, ves, més endavant t'explicaré com, amb l'anàlisi DAFO, vaig poder ordenar i crear els resultats de les anàlisis externa i interna.

Bona sort!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



17 - Conceptes bàsics - L'anàlisi DAFO

17.1 - Índex

17.1.1 - L'anàlisi DAFO

Índex

Introducció del tema

L'eina DAFO aplicada

El creuament de la informació

El resultat de l'anàlisi DAFO



17.2 - Continguts

17.2.1 - Introducció del tema

Es coneix com a DAFO l'eina metodològica que ens ajuda a ordenar i crear els resultats de les anàlisis externa i interna, amb l'objectiu de saber de quina situació partim.

Amb el resultat de l'anàlisi DAFO tanquem, per tant, la fase de diagnosi i **ens introduïm en la fase d'objectius i posicionament**.



En aquest tema:

- 1 Definirem l'eina DAFO.
- 2 Establirem els passos que s'han de seguir per aplicar-la.
- 3 Explicarem la seva utilitat en la diagnosi.
- 4 Veurem quin és el **resultat** de la seva aplicació: **primeres idees sobre línies d'actuació i posicionament** del municipi com a destinació turística.



17.2.2 - L'eina DAFO aplicada I

En els temes anteriors hem vist com, gràcies a l'anàlisi externa, hem detectat unes **amenaces** i unes **oportunitats** per a la nostra destinació. Gràcies a l'anàlisi interna, hem vist com s'identificaven els **punts forts** i els **punts febles** dels municipis.

DAFO és l'acrònim de **Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats**. Visualment, s'estructura com una matriu on s'ofereixen els resultats de les anàlisis interna i externa en clau competitiva, diferenciant entre aquells aspectes que poden ser gestionats directament per la destinació -l'anàlisi interna- i aquells altres que són valors externs, que ens afecten com a destinació, però que no es poden controlar des de la destinació -l'anàlisi externa-. En la formulació DAFO, la lectura de les conclusions de l'anàlisi pot ser positiva o negativa, essent la conclusió de cada aspecte avaluat el resultat de la **interpretació estratègica** dels fets, i no tan sols la seva descripció estricta.

Una matriu DAFO realitzada per diferents tècnics sobre una mateixa destinació no donarà exactament els mateixos resultats. Els temes principals seran interpretats, probablement, de forma similar, però és segur que bona part dels fets poden tenir més d'una interpretació, i és justament aquesta singularitat el que fa que la matriu DAFO tingui un enorme valor estratègic. No hi ha dubte que serà a partir de la diagnòsi que es realitza sobre una destinació que es plantejaran els objectius i les orientacions estratègiques que hauran de vestir un pla d'actuació. Es podria afirmar que una bona diagnòsi és **imprescindible** -tot i que no suficient- per a dissenyar una bona estratègia.

En l'esquema DAFO:

- Una **fortalesa** o un punt fort és una competència distintiva de l'empresa o destinació amb relació als seus rivals que resulta especialment apreciada pels consumidors o que facilita la seva competitivitat.
- Una **debilitat** o un punt feble és una mancança de l'empresa o la destinació amb relació als seus competidors i consumidors.
- Una **oportunitat** és una possibilitat d'obtenir i gaudir d'un avantatge competitiu en un mercat específic.
- Una **amença** és un repte procedent d'una tendència o desenvolupament desfavorable de l'entorn que pot conduir a una pèrdua d'atractiu o competitivitat en un mercat.

**En l'exemple de les dues etapes anteriors,
hem proposat una sèrie de conclusions
que reproduïm a continuació.**



17.2.3 - L'eina DAFO aplicada II

Posem per cas que les nostres conclusions d'una destinació rural ens han aportat les valoracions següents:

Punts febles

Hem detectat com a punts febles:

- La manca d'allotjament alternatiu al rural.
- El baix grau de fidelitat de la demanda actual.
- La manca de senyalització dins de la població i per accedir als atractius i cases rurals del municipi.
- La capacitat limitada dels aparcaments.

Oportunitats

Hem detectat com a oportunitats:

- El fet que les altres poblacions no puguin oferir allotjaments rurals de la qualitat dels nostres.
- Que les **preferències vacacionals** dels turistes potencials (habitants de les grans ciutats) **coincideixin amb el tipus d'oferta de la nostra destinació**.
- La creació d'una ruta temàtica amb les poblacions veïnes, és a dir, d'una oferta conjunta de la comarca.



17.2.4 - L'eina DAFO aplicada III

Amenaces

Hem detectat com a amenaces:

- La construcció d'un parc eòlic a les muntanyes que envolten la vall. Projecte emmarcat dins el Pla energètic del país, però que pot fer perdre atractiu a un dels elements més singulars del paisatge comarcal.
- Que els turistes prefereixin els indrets amb accessos a **autopistes i a menys de dues hores de desplaçament**.
- La iniciativa de voler construir un poblat rural en un municipi aliè a la destinació i potencialment competidor.

Punts forts

Hem detectat com a punts forts:

- La diversificació turística: **turisme gastronòmic**, turisme rural i **turisme d'esports d'aventura**.
- La presència de joves **amb formació** en el camp de la restauració.
- Una oferta d'allotjament rural de qualitat.

El que cal fer a continuació amb aquesta informació és ordenar-la, relacionar-la i crear-la. Vegem-ho.



17.2.5 - El creuament de la informació I

La diagnosi no s'enllesteix amb la redacció de la taula anterior de les oportunitats, amenaces, fortaleeses i debilitats. L'autèntic potencial de la tècnica és la capacitat que té de relacionar l'anàlisi interna amb l'externa. Es poden establir les relacions entre cadascun dels 4 blocs temàtics per tal de definir-ne la qualitat competitiva de les relacions.



Aquesta és la **matriu conceptual** de les relacions.

Les estratègies han de sorgir de la **identificació d'oportunitats** que pugin ser aprofitades amb punts forts de la destinació. Aquestes seran les estratègies més eficients.

Quan hi ha oportunitats, però no fortaleeses a explotar, sinó que estan associades a punts febles, sense força per aprofitar-los estratègicament, podem parlar d'escenari d'**il·lusió**, donat que, encara que es pugin aprofitar, difícilment podrem obtenir el resultat esperat. Probablement algun destí competidor estarà en millors condicions.

Si la situació externa és d'amenaça i l'associació s'estableix amb fortaleeses, serà possible el **desenvolupament**, però es produirà un **desgast** com a resultat d'un esforç d'explotació superior.

Finalment, si l'escenari extern és desfavorable i, a més, no comptem amb elements forts, la situació és clarament preocupant i la capacitat competitiva molt baixa.

**Vegem a continuació com seria
utilitzant l'exemple.**



17.2.5.1 - Matriu conceptual

	Oportunitats	Amenaces
Fortaleses	Estratègia	Desgast
Debilitats	Il·lusió	Alt risc



17.2.6 - El creuament de la informació II

- **Punt fort:** Recordem que hem identificat allotjament rural de qualitat.
- **Amenaça:** El projecte de construcció d'un poblat rural en un nucli que pot ser competidor.

Quina informació podem treure del creuament d'aquesta informació?

Malgrat que en un principi sembla que el producte de poblat rural ens pot fer mal com a destinació de turisme rural, si ho analitzem amb més profunditat constatarem que la nostra oferta rural és força diferent a la del poblat rural, que és més semblant a un ressort rural o una ciutat de vacances.

Probablement, el segment de turisme rural, en clara expansió, també està en procés de diversificació; per tant, és poc probable que aquest projecte ens faci mal, més aviat ens beneficia en reafirmar que el nostre és un projecte de turisme rural vinculat a les explotacions reals i amb una producció de qualitat.

Per tant, en lloc de malbaratar esforços intentant generar una oferta semblant a la de la competència, incidirem en els valors de ruralitat, autenticitat i qualitat que ens permetin potenciar el turisme.



17.2.7 - El creuament de la informació III

- **Oportunitat:** Recordem que hem identificat també el fet que les preferències vacacionals dels habitants de les grans ciutats tendeixen cap a pobles i comarques de tradició rural i amb un entorn ben conservat.
- **Punt feble:** Hem identificat com a punt feble la mala senyalització i la manca de fidelització.

Quina conclusió podem treure del creuament d'aquesta informació?

Hem vist que la nostra destinació ofereix un destacat potencial que s'adapta perfectament a les necessitats de la demanda i que sense fer gaires accions tenim èxit. Haurèm de fer mans i mànigues per desenvolupar les eines que millorin les **condicions d'acollida** de la destinació. D'aquesta manera, respondrem millor a les necessitats dels visitants i si, a més, ho completem amb productes orientats específicament cap al visitant -com la recuperació del celler cooperatiu- l'èxit estarà garantit.

Ara hauríem de continuar fent el mateix amb la resta de la informació.



17.2.8 - El resultat de l'anàlisi DAFO

Conclusions de l'eina DAFO

Hem arribat a una sèrie de conclusions en funció de les relacions entre els aspectes de les anàlisis interna i externa. De totes les relacions possibles de la matriu DAFO, n'hem d'extreure aquelles que considerem **vitals o decisives** per a la nostra destinació. Hem de ser capaços d'establir conclusions des del punt de vista de les il·lusions, de les situacions de desgast, de les d'alt risc, i, òbviament, des de les situacions d'avantatge estratègic. En l'exemple que ens ocupa, les conclusions podrien ser que el nostre municipi té possibilitats per a:

- Crear una oferta basada en els recursos de ruralitat.
- Potenciar el turisme de caps de setmana on es combinin activitats de "ruralitat" amb activitats d'oci actiu.
- Desenvolupar una oferta turística basada en la gastronomia "amb denominació d'origen".

A partir de conclusions com aquestes, hem de:

- Establir els objectius que volem aconseguir.
- Definir com volem posicionar-nos en el mercat.

Tot això ho veurem en el tema següent.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



18 - El cas de Trespomes

18.1 - El cas de Trespomes

18.1.1 - Les conclusions de Trespomes

Ep, què tal? Fas cara de cansat, no m'estranya, has recorregut més de la meitat del trajecte. Per què no descanses una estona i et continuo explicant la història de Trespomes? T'anirà bé.

Com t'he explicat abans, gràcies a l'anàlisi externa, vaig detectar unes **amenaces** i unes **oportunitats** per a Trespomes; i, gràcies a l'anàlisi interna, vaig identificar els **punts forts** i els **punts febles** dels municipis.

Deixa'm que te'ls recordi:

Punts forts

- La diversificació turística de Trespomes: **turisme gastronòmic** i **turisme industrial**.
- El fet que, sense una promoció i una comercialització importants, Trespomes **aconsegueix atraure turistes** els caps de setmana.
- La presència d'**aturats amb formació** en el camp de la restauració.

Punts febles

- La manca d'allotjament d'alta qualitat.
- El baix grau de fidelitat de la demanda actual.
- La manca de senyalització dins de la població.
- La manca de conservació dels recursos patrimonials (esglésies, convent).



18.1.2 - Les conclusions de Trespomes

Amenaces

- La **planta de tractament de residus** que l'Administració superior vol instal·lar als afores de Trespomes (amença per al paisatge i l'entorn natural del municipi).
- Que els turistes prefereixin els indrets amb accessos a **autopistes** (Quatrefestes).
- La iniciativa de voler construir un **hotel de 5 estrelles al terme municipal de Quatrefestes** (amença per als seus hotels i fondes).

Oportunitats

- El fet que les altres poblacions no puguin fer una **oferta gastronòmica i de restauració** com la de Trespomes.
- Que les **preferències vacacionals** dels turistes potencials (habitants de les grans ciutats) **coincideixin amb el tipus d'oferta de Trespomes**.
- La creació del **Clúster del Tres** (amb Trespomes, Tresperes, Tresplàtans, Tresrunes i Tresfonts), és a dir, d'una oferta conjunta de tots els atractius que resulta complementària.
- La voluntat de l'Administració superior de construir **nous i millors accessos** al poble.
- El **suport i la iniciativa de la població** per desenvolupar amb força el sector turístic.

El pas següent, com ja deus suposar, va ser ordenar tota aquesta informació.



18.1.3 - Les conclusions de Trespomes

Amb els punts que t'acabo de recordar, el que havia de fer era crear tota aquesta informació.

Així, per exemple, un punt feble era el fet que Trespomes no tingués un **allotjament d'alta qualitat**.

D'altra banda, el possible desenvolupament d'un **hotel de 5 estrelles a Quatrefestes** suposava una amenaça per a Trespomes.

En crear aquesta informació vaig arribar a la conclusió que no era imprescindible desenvolupar una oferta d'alta qualitat a Trespomes, per molt que aquesta mancança fos un punt feble. Vaig veure que l'oferta estaria prou coberta al Clúster del Tres: Tresrunes tenia un hotel de 4 estrelles. D'altra banda, Tresfonts tenia dos balnearis de categoria alta.

Per tant, vaig considerar que, en lloc de malgastar esforços i recursos en hotels de categoria alta, **era millor centrar-nos en una oferta de categoria mitjana que ens permetés potenciar el turisme de caps de setmana**.



18.1.4 - Les conclusions de Trespomes

Un altre cas, per exemple, va ser que com a oportunitat havia identificat el fet que les altres destinacions no podien donar una **oferta gastronòmica** i de restauració com la de Trespomes, i que les **empreses, institucions i població** en general estaven interessades a ajudar a desenvolupar amb força el sector turístic.

D'altra banda, tot i que havia identificat com a punt fort el fet que **ja teníem turistes** sense promoció ni comercialització, em vaig adonar que es tractava d'un punt que s'havia de potenciar, si realment volíem desenvolupar l'activitat turística que ja hi havia.

Un cop analitzades aquestes dades, vaig veure que **Trespomes necessitava promoció**. Ara bé, per promocionar-nos **haviem d'incrementar, primer, els nostres atractius**, per exemple, amb noves ofertes.

Una d'aquestes ofertes podia ser la creació d'un **producte turístic** que combinés el turisme industrial amb la gastronomia: **La Cuina dels Miners**. Com que els restauradors estaven d'acord amb aquesta iniciativa, va ser factible. A més, hi havia gent aturada i formada en aquest camp.

Aquest procés de relació d'informació el vaig continuar fent amb la resta de punts forts i febles, i amenaces i oportunitats.



18.1.5 - Les conclusions de Trespomes

Un cop analitzades les dades, vaig fer l'anàlisi DAFO. Gràcies a aquesta aplicació, vaig trobar possibles línies d'actuació i de posicionament com a destinació turística per a Trespomes.

Així, vaig arribar a la conclusió que el meu municipi **tenia possibilitats per:**

- Crear una oferta basada en els **recursos industrials** (mines).
- Potenciar el **turisme de caps de setmana**.
- Desenvolupar una oferta turística basada en la **gastronomia**.
- Crear una oferta basada en el **patrimoni històric** de la població (esglésies i convent).

A partir de conclusions com aquestes, Trespomes havia de:

- **Establir els objectius** que volia aconseguir.
- **Definir com volia posicionar-se** en el mercat.

Però això t'ho explicaré més endavant. Ara, prepara't per al primer Minicas d'aquesta Aventura.

Bona sort!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



20 - Conceptes bàsics - L'anàlisi de la competitivitat

20.1 - Índex

20.1.1 - L'anàlisi de la competitivitat

Índex

Introducció del tema

Els factors que determinen la competitivitat

El Diamant Competitiu de Porter

L'anàlisi de la competitivitat

Els factors clau de la competitivitat

20.2 - Continguts

20.2.1 - Introducció del tema

La rendibilitat de l'activitat turística no es pot basar en una rebaixa dels preus, com es va fer fa uns anys. L'èxit a llarg termini d'una destinació turística s'ha de basar en la **millora contínua de la competitivitat**.

Per competitivitat entenem la **capacitat d'obtenir beneficis i de mantenir-los en circumstàncies canviants**. En altres paraules, s'ha de buscar la **rendibilitat de l'activitat turística a llarg termini**.

Seràn necessàries, en aquest sentit, **noves estratègies** que, en un marc de **sostenibilitat**, facin compatibles els elements econòmics, polítics, socials i mediambientals. Així, algunes de les **grans línies d'actuació que permeten millorar la competitivitat són, entre d'altres**:

- L'educació i la formació específiques per a l'activitat turística.
- Una millora dels canals i mitjans d'informació de la destinació.
- L'esforç permanent per introduir innovacions.

Dit això, dedicarem aquest tema a l'anàlisi de la competitivitat del municipi com a destinació turística. És a dir, l'anàlisi de la capacitat que té la destinació per obtenir beneficis mitjançant l'activitat turística i per mantenir-los en circumstàncies canviants.



En aquest tema:

- 1 Parlarem dels **factors que determinen la competitivitat** d'una destinació turística, segons el model de competitivitat de Porter.
- 2 Definirem el **Diamant Competitiu de Porter** com una eina per analitzar la competitivitat de la destinació.
- 3 Establirem els **passos** que s'han de seguir per aplicar aquesta eina.
- 4 Explicarem la seva **utilitat** en la fase d'anàlisi i diagnòsi de la situació de partida.
- 5 Veurem quin és el **resultat** de la seva aplicació.
- 6 Comentarem alguns dels **factors clau** de la competitivitat.



20.2.2 - Els factors que determinen la competitivitat I

Seguint el **model de Porter**, la competitivitat d'una destinació turística depèn de les **condicions de l'entorn econòmic** i, concretament, de:

- Les condicions de la demanda.
- Les condicions de les empreses.
- Les condicions dels factors productius.
- Les característiques dels sectors afins o complementaris.
- El paper que hi té el sector públic.

Aquests factors constitueixen les **àrees d'actuació clau** per a la millora de la competitivitat d'una destinació turística.

A continuació, amplièm aquestes condicions.



20.2.3 - Els factors que determinen la competitivitat II

Les condicions de la demanda

És obvi que les característiques de la demanda d'un país o d'una regió **determinen les estratègies que s'han de seguir en cada cas**. Així, per exemple, el grau de sofisticació de la demanda d'un país concret influirà a l'hora de respondre a les seves exigències.

Per tant, **ens interessa conèixer els nostres turistes**: com són, quines són les seves necessitats, les seves exigències, etc. Ho podem fer a través de les tècniques que hem definit en parlar de l'anàlisi de la demanda.

Les condicions de les empreses

Ens interessa **conèixer les empreses del nostre municipi que es dediquen a l'activitat turística**: quines empreses són; quantes n'hi ha; si són velles; si han quedat obsoletes; si la seva oferta s'adequa a les exigències de la demanda; quin és el nivell de cooperació i competència que hi ha entre elles, etc.

Això es fa a través d'enquestes, entrevistes, reunions (com hem explicat en temes anteriors). Part d'aquesta informació ens la donaran els mateixos turistes.

Les condicions dels factors productius

Quan parlem dels factors productius ens referim a:

- L'existència de recursos humans qualificats.
- La tecnologia disponible.
- Les condicions geogràfiques i mediambientals.
- La localització.
- El capital financer disponible.
- Els sistemes de transport.
- Els sistemes d'informació.

En general, tot allò que pugui tenir un atractiu per als turistes.

Aquesta informació podem obtenir-la analitzant l'oferta, en l'anàlisi interna.



20.2.4 - Els factors que determinen la competitivitat III

Les característiques dels sectors afins

Ens interessa analitzar **totes les empreses i sectors relacionats amb l'activitat turística**: serveis financers, sanitat i comerços; o serveis complementaris de l'oferta turística com: serveis fotogràfics, alimentació, farmàcies, etc.

La presència o absència d'un teixit d'indústries connexes ens indicarà el **grau de desenvolupament del sector**. Aquesta informació podem obtenir-la **analitzant l'oferta**, en l'anàlisi interna.

El paper que hi juga el sector públic

Per la seva banda, l'Administració pública també té un paper important a l'hora de fomentar la competitivitat del sector:

- Estableix el marc d'actuació.
- Facilita la cooperació i coordinació entre les empreses.

Hem de tenir en compte, per tant, la política que es duu a terme des del sector públic. **Hem d'analitzar totes les institucions i empreses públiques**, entre les quals també ens hi hem d'incloure nosaltres (Ajuntament).



20.2.5 - El Diamant Competitiu de Porter

El Diamant Competitiu de Porter és una **eina metodològica** que, en la fase d'anàlisi i diagnosi, ens permet:

- Analitzar la **potencialitat i competitivitat** del municipi com a destinació turística, a través de l'anàlisi de les condicions de l'entorn econòmic.
- Complementar i contrastar les **conclusions** extretes de l'anàlisi DAFO.
- Complementar i contrastar les primeres idees sobre línies d'actuació general i posicionament suggerides pel DAFO.

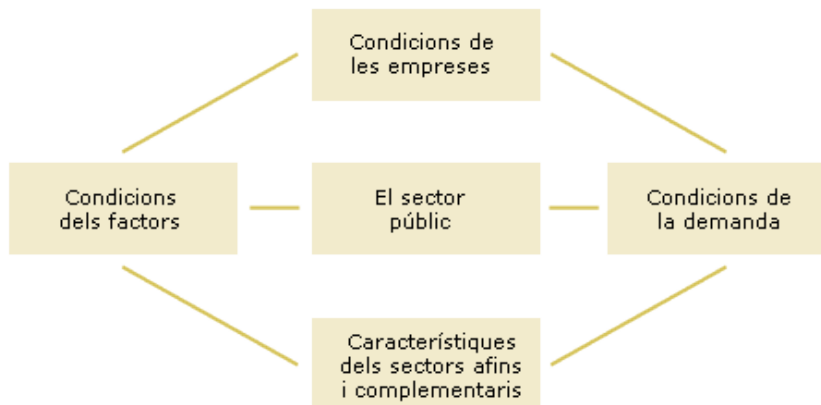
Es tracta d'una eina diferent del DAFO que s'utilitza com a **eina complementària**.



Observa com es pot definir aquest [Diamant Competitiu de Porter](#).



20.2.5.1 - Diamant competitiu de Porter





20.2.6 - L'anàlisi de la competitivitat I

La diferència que podem trobar entre l'anàlisi DAFO i el Diamant Competitiu de Porter és la següent:

L'anàlisi DAFO

El DAFO ens dona informació sobre amenaces, oportunitats, punts forts i punts dèbils de tot tipus, a partir de l'anàlisi dels elements interns i externs.

Diamant Competitiu

El Diamant Competitiu de Porter ens dona una informació molt més concreta i endreçada. Es tracta d'una anàlisi més direccional que ens facilita informació sobre els aspectes favorables i negatius de cinc factors o agents concrets de l'entorn econòmic: demanda, empreses, factors productius, sectors afins o complementaris i sector públic.

Per acabar d'entendre el Diamant Competitiu de Porter, vegem com s'aplica en el nostre exemple.

Partint de la informació obtinguda a través de les anàlisis interna i externa, hem aplicat el Diamant Competitiu de Porter al municipi amb l'esquema següent:

- Condicions de les empreses.
- Condicions de la demanda.
- Paper del sector públic.
- Condicions dels factors productius.
- Característiques dels sectors afins i complementaris.

Vegem-ho amb més detall amb l'exemple següent.



20.2.7 - L'anàlisi de la competitivitat II

Condicions de les empreses

- Oferta de turisme rural de qualitat.
- L'amenaça que representa la iniciativa de voler construir un poblat rural a la comarca veïna.
- Les empreses de producció artesana han establert una associació per a la seva promoció.

Condicions de la demanda

- Mercat potencial de proximitat molt gran (espai metropolità).
- Comportament de consum molt actiu en temes relacionats amb la tradició i el ruralisme.

Paper del sector públic

- L'administració central ha parat la millora dels accessos a la comarca, mentre que per a l'administració local aquest és un tema capital.
- No hi ha cap entitat autònoma per a la promoció del turisme, tan sols un tècnic de promoció econòmica.



20.2.8 - L'anàlisi de la competitivitat III

Condicions dels factors productius

- Hi ha un celler modernista i un patrimoni urbà de qualitat.
- Escassa formació del personal de base.

Característiques dels sectors afins i complementaris

- Les empreses de producció de vi, molt important a la comarca, no estan interessades a participar en el desenvolupament turístic.
- Les organitzacions no governamentals de la zona, dedicades a la protecció de la natura, estan disposades a col·laborar en el desenvolupament d'un turisme sostenible.

Es tracta d'ordenar la informació sobre la nostra població d'una altra manera, des d'uns altres punts de vista. A partir de l'anàlisi d'aquests cinc factors, podrem saber el grau de competitivitat del municipi com a destinació turística.

El Diamant Competitiu de Porter **permet**:

- **Ordenar, per àrees** d'actuació, els punts en què som més i menys competitiu.
- **Refermar** algunes de les conclusions del DAFO i donar-ne de noves. Per exemple, aquesta eina posa un èmfasi especial en el **sector públic**, cosa que no fa el DAFO.



20.2.9 - Els factors clau de la competitivitat I

Com hem apuntat en l'inici d'aquest tema, l'èxit a llarg termini d'una destinació turística s'ha de basar en la millora contínua de la competitivitat. Això implica **la definició d'unes estratègies** que, en un marc de sostenibilitat, facin compatibles els elements econòmics, polítics, socials i mediambientals de la destinació.

Aquestes estratègies han de permetre:

- La satisfacció dels turistes.
- La fidelització dels clients.
- La qualitat dels productes, des del punt de vista dels turistes.
- La rendibilitat de l'activitat turística a llarg termini.
- La identificació de les expectatives dels turistes.
- La qualitat dels recursos humans.
- El foment de l'activitat per part del sector públic.



20.2.10 - Els factors clau de la competitivitat II

La satisfacció dels turistes

La satisfacció dels turistes és la millor manera de fidelitzar-los. Un turista content estarà disposat a repetir l'experiència i transmetrà la seva satisfacció a altres persones (de boca en boca). Això ens pot afavorir amb un **augment de les visites** i amb l'**estabilitat** de la població com a destinació turística.

La fidelització dels clients

Les destinacions que s'esforcen exclusivament a captar turistes i obvien la importància de retenir-los **deixen de ser competitives**, ja que s'estan centrant, únicament, en la consecució de **beneficis a curt termini**. L'èxit de les destinacions rau en la retenció dels turistes que han estat capaços d'atraure; és a dir, en la seva fidelització.

Això constitueix **un gran avantatge competitiu**, pel fet que implica l'obtenció de **beneficis a llarg termini**, que són els que, veritablement, fan rendible una inversió.

La qualitat dels productes

La satisfacció del turista ve determinada per la qualitat del servei que se li dona, tot i que la qualitat que en percep no deixa de ser subjectiva. En qualsevol cas, la qualitat d'un servei implica donar una **resposta adequada** a les **necessitats i a les expectatives dels turistes**.

La rendibilitat de l'activitat turística a llarg termini

Com hem dit al llarg d'aquest tema, la rendibilitat de l'activitat turística s'ha de basar en la millora contínua de la competitivitat; és a dir, en la **capacitat d'obtenir beneficis i de mantenir-los** a pesar dels canvis. Les estratègies competitives, per tant, han de partir d'una visió a llarg termini.



20.2.11 - Els factors clau de la competitivitat III

La identificació de les expectatives dels turistes

És important que coneguem els diferents tipus de turistes que tenim. Això ens permetrà estructurar una **oferta turística adequada** a les necessitats i requeriments de cada grup.

La qualitat dels recursos humans

La línia d'actuació més important de cara a l'obtenció de la competitivitat és la de treballar per aconseguir la satisfacció dels nostres turistes.

Això s'aconsegueix, principalment, a través de l'**element humà** que intervé en l'experiència turística. Són aquestes persones les que poden garantir la satisfacció del visitant.

El foment de l'activitat per part del sector públic

Com ja hem dit, el sector públic té un paper molt important a l'hora de fomentar la competitivitat del sector, **estableix el marc d'actuació i facilita la cooperació i coordinació entre les empreses.**

Aquesta és l'actitud que hem de prendre nosaltres com a Ajuntament.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



21 - El cas de Trespomes

21.1 - El cas de Trespomes

21.1.1 - El Diamant de Porter a Trespomes

Hola! Com va tot? Ara estava repassant els resultats que vaig obtenir aplicant el Diamant Competitiu de Porter a Trespomes, després de realitzar les anàlisis interna i externa.

Com t'he explicat abans, vaig fer l'anàlisi DAFO aplicada al municipi i, després, vaig aplicar aquest Diamant Comparatiu.

T'explico en un moment els resultats que vaig obtenir i, així, descansas una mica del teu recorregut. Som-hi!



21.1.2 - El Diamant de Porter a Trespomes

A continuació, et detallo l'esquema que vaig fer un cop aplicat el **Diamant Competitiu de Porter** a Trespomes:

Condicions de les empreses

- **Manca d'allotjament d'alta qualitat.**
- L'**amença** que representa la iniciativa de voler **construir un hotel de 5 estrelles** a Quatrefestes.
- Compten amb el suport dels diferents restaurants per desenvolupar un **producte gastronòmic nou** (La Cuina dels Miners, per exemple).

Condicions de la demanda

- No tenen uns **turistes gaire fidels**.
- Els que tenen, demanen una **millor qualitat** dels hotels.

**Encara falten alguns punts de l'esquema.
Te'ls explico a continuació.**



21.1.3 - El Diamant de Porter a Trespomes

Paper del sector públic

- Hi ha **interessos contradictoris** entre institucions superiors: uns volen fer una planta de reciclatge i uns altres, accessos al poble.
- **Manca comunicació** entre el sector privat i l'Ajuntament (és una conseqüència de l'equip de govern anterior).

Condicions dels factors productius

- No tenen recursos patrimonials històrics, però **disposen d'uns recursos industrials**.
- Tenen uns **recursos humans sense feina** (disposats a treballar en el sector) i amb formació específica.

Característiques dels sectors afins i complementaris

- Hi ha una **mancança d'activitats d'oci complementàries**.
- Potser caldria posar-se en contacte amb alguna empresa de transports.



21.1.4 - El Diamant de Porter a Trespomes

I aquest va ser l'esquema que vaig fer un cop aplicat el Diamant Competitiu de Porter a Trespomes. Ara he de marxar pitant cap a l'Ajuntament, que tinc una reunió amb el meu equip. Quedem després i et continuo explicant el cas del meu municipi.

Estic segur que t'interessarà saber quin va ser el següent pas, però això ho veurem més endavant.

Fins després!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



22 - Conceptes bàsics - Els objectius i el posicionament

22.1 - Índex

22.1.1 - Els objectius i el posicionament

Índex

Introducció del tema

Característiques dels objectius

Tipologies d'objectius turístics

El desenvolupament dels objectius

El posicionament

Resum del procés seguit fins ara



22.2 - Continguts

22.2.1 - Introducció del tema

Fins aquí, hem pogut veure com es fan les anàlisis externa i interna. Hem vist, també, com això ens ha permès detectar les amenaces i les oportunitats que té el municipi i, d'altra banda, els seus punts forts i els seus punts dèbils.

Gràcies a l'aplicació de l'eina DAFO i del Diamant Competitiu de Porter, hem establert una diagnosi estratègica que ens ha **aportat unes conclusions que ens permetran definir objectius turístics adequats a les característiques de la destinació.**



El que ve a continuació és el pas de les conclusions de la diagnosi al plantejament proactiu que suposa establir un marc de desenvolupament del turisme per a la destinació. Establirem, en primer lloc, la diferenciació entre propòsits i objectius turístics.

En el procés que explicarem al llarg d'aquest tema, arribarem a definir els **objectius** que el Govern local vol aconseguir en matèria turística i hi establirem unes prioritats.

Un cop estructurats els objectius que més convenen, podrem definir el **posicionament** del municipi com a destinació turística.



22.2.2 - Característiques dels objectius I

Els **objectius** marquen les **fites** a aconseguir per una destinació en el marc de la planificació. Responen a la combinació dels **resultats** de la **diagnosi** establerta i al **propòsit** pel qual es decideix emprendre el desenvolupament turístic.

Mentre que els propòsits són força genèrics i comuns, els objectius cal definir-los de **forma efectiva** per a cada situació, i donen resposta efectiva a l'activitat turística. Podem afirmar que els propòsits són preturístics, en el sentit que es defineixen abans de realitzar la diagnosi i el seu abast afecta el territori en conjunt i no tan sols el sector turístic. Vegem-ho amb exemples.

Un territori rural es pot plantejar el desenvolupament de l'activitat turística com una alternativa per a mantenir la població jove o per diversificar la seva economia.

Els propòsits tenen un caràcter generalista i els més comuns són:

- Diversificar l'economia.
- Generar llocs de treball.
- Fixar població i evitar l'emigració.
- Optimitzar econòmicament el patrimoni.
- Afavorir la creació d'empreses.
- Protegir el medi ambient.

Com veiem, es defineixen partint del fet que el **turisme**, com a activitat econòmica, pot **impactar** positivament en un **territori**.



22.2.3 - Característiques dels objectius II

Els objectius, en canvi, són la conversió d'aquests propòsits en orientacions dins l'activitat turística i un cop establerta la diagnosi.

Els objectius han de ser **realitzables**, **realistes** i **quantificables**, i s'ha d'establir un **termini** perquè s'acompleixin.

Els objectius poden ser, a més, **qualitatius** o **quantitatius**.

Qualitatius

Tenen a veure amb:

- Els mercats als quals ens dirigirem.
- Els segments.
- Les utilitats que oferirem.
- Els productes.
- La imatge.

Quantitatius

Tenen a veure amb:

- Les xifres de vendes.
- Les quotes de mercat.
- Els increments de l'ocupació i la freqüentació en determinats mesos.
- Les millores de la rendibilitat d'un determinat producte.



22.2.4 - Tipologies d'objectius turístics

En funció dels propòsits definits pel Govern local i de les característiques que han de tenir els objectius, se'n poden fer moltes **propostes d'objectius**, però els més comuns són:

Els relacionats amb l'increment dels turistes i de l'oferta d'acollida

- Augmentar les visites de dia, si no tenim avantatges com a destinació d'estada.
- Augmentar les pernoctacions, si som una destinació d'estada.
- Augmentar la dimensió de la capacitat d'acollida.
- Augment de la durada de l'estada del visitant.

Els relacionats amb la fidelització dels turistes

- Fer que els turistes vinguin més d'un cop l'any.
- Fer que els turistes s'hi estiguin més nits.
- Convertir les visites de dia en pernoctacions.

Els relacionats amb el desenvolupament de l'oferta d'acollida

- Augmentar la dimensió de la capacitat d'acollida.
- Incrementar la qualitat certificada dels establiments d'acollida.

Els relacionats amb l'estructuració de la destinació

- Crear productes nous per generar més atractivitat.
- Generar una imatge clara i diferenciada de la destinació.

Vegem, a continuació, com s'han de formular aquests objectius perquè siguin:

- Realitzables.
- Realistes.
- Quantificables.
- Temporalitzables.
- Relacionables amb els objectius generals del Govern local.



22.2.5 - El desenvolupament dels objectius I

Objectiu: Augmentar l'oferta d'allotjament

Tot i que és complicat saber quines seran les inversions en planta d'allotjament dels propers anys, des de la gestió de la destinació cal **cercar els instruments per fer-ne les estimacions**.

ex.

En primer lloc, hem de definir urbanísticament els espais d'equipaments lliures o que poden rehabilitar-se com a establiments hotelers.

Podem fer prospeccions entre les principals cadenes hoteleres de turisme urbà tant estatals com internacionals, i podem veure la disponibilitat que tenen els inversors locals per participar en projectes hotelers.

Si, per exemple, les dades ens diuen que la nostra capacitat actual és de **680** places en hotels de diversa categoria, podem plantejar com a objectiu **aconseguir un increment del 20% en els tres propers anys en un establiment d'elevada categoria**.



22.2.6 - El desenvolupament dels objectius II

Objectiu: Augmentar les pernoctacions

Si, per exemple, preguntant, als hotels, podem saber que durant l'últim any s'han fet un total de **148.920** pernoctacions en les 680 places disponibles, podem concloure que això suposa una ocupació de 60%, que és més aviat poca cosa per a establiments urbans.

Independentment de la durada de l'estada i de si aquesta es produeix entre setmana o els cap setmana, és a dir, si és més clarament turisme de negocis o més orientat cap al turisme cultural, hem de fer augmentar el nombre de pernoctacions.

L'objectiu que hem plantejat **per als pròxims tres anys** és el següent: incrementar l'**ocupació mitjana** i de les **pernoctacions totals** en un 15% dels establiments actuals.

Capacitat d'acollida: 680 places. El 20% d'aquestes és 136. Amb l'increment serien 816 places.

Pernoctacions: 248.200 (60% d'ocupació). L'increment del 15% sobre l'oferta actual suposa arribar a les 186.150 pernoctacions (ocupació del 75%).



22.2.7 - El posicionament I

Basant-nos en els objectius, la diagnosi i, finalment, en l'anàlisi de la competitivitat, hem arribat a una sèrie de **conclusions que determinaran el posicionament**.

El posicionament d'una destinació es fa sempre en funció dels mercats i dels competidors.

La "**posició**" **competitiva**, que després es vestirà amb un pla de comunicació, identifica en quina situació ens trobem respecte als competidors i marca on volem arribar, com volem que se'ns reconegui.

La **definició del posicionament** és una peça **clau** en l'esquema del desenvolupament turístic d'una destinació, en la mesura que actua com a referent per a totes les iniciatives que tant des de l'àmbit públic com des del privat poden establir-se a partir d'aquesta definició. És com el far que ens marca l'orientació que hem de seguir.



22.2.8 - El posicionament II

A més de les conclusions sobre els objectius i les línies d'actuació generals, **per definir el posicionament** de la destinació en el mercat turístic, haurem de **tenir en compte tot el seu entorn competitiu**.

El **posicionament** d'una destinació turística ha de contenir els elements més definitoris de la seva oferta i **com vol que aquests siguin percebuts** en el mercat turístic. Per tant, haurem de perfilar el posicionament tenint molt en compte on volem arribar (**objectius**) i com ho volem fer (**línies d'actuació**).

L'establiment correcte del posicionament de la destinació serà cabdal, posteriorment, en el procés **d'estructuració de l'oferta** i en la definició de **l'estratègia d'imatge i comunicació**.

Un cop hem arribat al final de la fase d'Objectius i posicionament, resumim en un esquema el procés metodològic que hem seguit fins al moment.



22.2.9 - Resum del procés seguit fins ara I

La voluntat en l'àmbit municipal - Els propòsits

Els membres del Govern local s'han plantejat, per exemple, que el municipi engegui noves activitats econòmiques que serveixin com a font de recursos alternatius.

La voluntat en l'àmbit turístic

Com que en els darrers anys han vist augmentar el nombre de turistes que hi passen els caps de setmana, han pensat que l'alternativa que estan buscant pot ser el turisme i s'han proposat desenvolupar-la.

El procés de planificació de l'activitat turística

A partir d'aquí, han començat a planificar el camí que els ha de permetre desenvolupar aquesta activitat:

- Fase I. L'anàlisi i la diagnosi.
- Fase II. Els objectius i el posicionament.
- Fase III. Les estratègies.

Fase I. L'anàlisi i la diagnosi

Després d'haver fet una anàlisi de la situació de partida i d'haver-ne fet un diagnòstic, han trobat **unes conclusions** basades en les potencialitats turístiques.



22.2.10 - Resum del procés seguit fins ara II

Fase II. Els objectius i el posicionament

En funció dels objectius genèrics o propòsits que s'han marcat pel turisme i de les conclusions de la diagnosi, han decidit quins són **els objectius turístics que més els interessin** i han definit el **posicionament desitjat** del municipi com a destinació turística.

Fase III. Les estratègies

En el tema següent, hauran de definir les estratègies que els permetran **aconseguir tant els objectius com el posicionament**. Aquestes estratègies hauran de comportar tot un seguit d'**actuacions concretes** i hauran d'estar d'acord amb les línies d'actuació generals que han decidit seguir.



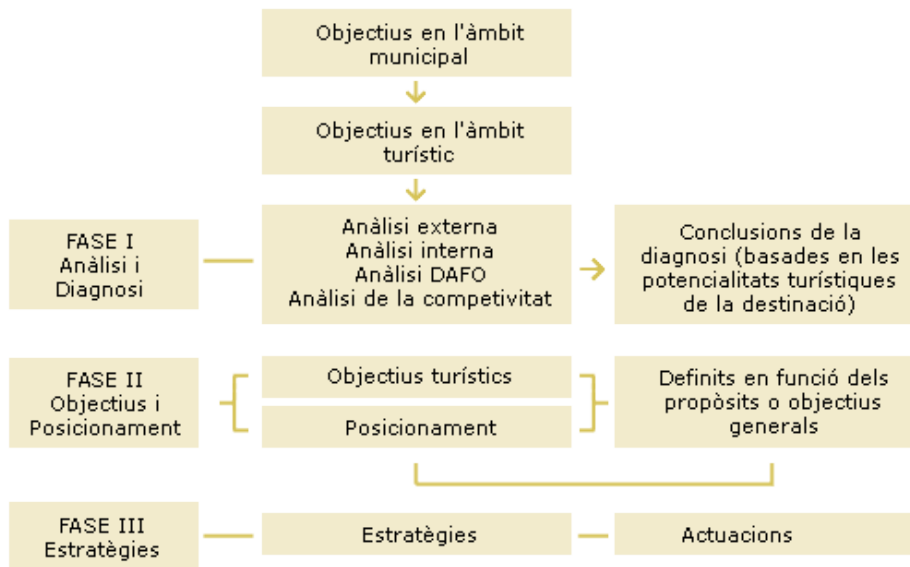
Observa el que hem explicat en aquest [gràfic](#).



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



22.2.10.1 - El que hem fet fins ara





23 - El cas de Trespomes

23.1 - El cas de Trespomes

23.1.1 - Els objectius de Trespomes

Hola!, t'estava esperant. Ja m'han dit que passaries per aquí i he pensat que podríem anar a menjar les coques típiques de la regió i, mentre descansas, et parlaré una mica més del cas de Trespomes.

Com recordaràs, t'he explicat com vaig fer les anàlisis externa i interna del meu municipi. També, com això em va permetre detectar les amenaces i les oportunitats que tenia Trespomes i, d'altra banda, els seus punts forts i els seus punts febles.

Gràcies a l'aplicació de l'eina DAFO i del Diamant Competitiu de Porter, partia **de 4 possibles línies d'actuació i posicionament generals:**

- Potenciar el turisme de caps de setmana.
- Desenvolupar una oferta turística basada en la gastronomia.
- Crear una oferta basada en els recursos industrials (mines).
- Crear una oferta basada en el patrimoni històric de la població (esglésies i convent).

Deixa que t'expliqui amb més detall tot això...



23.1.2 - Els objectius de Trespomes

Recorda que et vaig explicar que al govern ens havíem fixat com a objectiu en l'àmbit municipal **fer créixer econòmicament la població i fomentar noves alternatives d'activitat econòmica**.

Tenint en compte això i les característiques que han de tenir els objectius, aquests són els objectius que el meu equip de govern i jo ens vam plantejar:

Relacionats amb l'increment dels turistes

- Augmentar les visites de dia.
- Augmentar les pernoctacions.

Relacionats amb la fidelització dels turistes

- Fer que els turistes vinguin a Trespomes més d'un cop l'any.
- Fer que els turistes s'hi estiguin més nits.
- Convertir les visites de dia en pernoctacions.

Analitzem-los amb més detall.



23.1.3 - Els objectius de Trespomes

Objectiu 1: Augmentar les visites de dia

Després d'un estudi a partir d'enquestes i preguntes, vam estimar que en l'últim any Trespomes havia rebut al voltant de 50.000 visitants de dia; i el nostre objectiu va ser **aconseguir un increment del 30% en els següents dos anys**.

Objectiu 2: Augmentar les pernoctacions

■ Nombre total de pernoctacions.

Preguntant als hotels i les fondes, vam poder saber que en l'últim any hi havia hagut un total de **30.000** pernoctacions a Trespomes.

■ Pernoctacions de caps de setmana.

La **capacitat màxima anual** de pernoctacions de caps de setmana era de **26.000**.

Després vam saber que la **mitjana** de pernoctacions de caps de setmana de l'últim any havia estat del 50% (**13.000** pernoctacions).

La resta del total de les **30.000** pernoctacions de l'últim any s'havia fet **entre setmana i durant altres períodes vacacionals**, com la Setmana Santa, l'estiu o el Nadal (**17.000** pernoctacions).

L'objectiu que ens vam plantejar **per als següents dos anys** va ser incrementar l'**ocupació mitjana dels caps de setmana** i les **pernoctacions totals** en un **20%**.



23.1.4 - Els objectius de Trespomes

Un **75% dels visitants** de l'últim any (tant pel que fa a visites de dia com a pernoctacions) només havia visitat Trespomes **un cop**.

Pel que fa a les pernoctacions, d'un total de 30.000:

- El **58%** havien estat pernoctacions d'una nit.
- El **30%** havien estat pernoctacions de dues nits.
- El **10%** havien estat pernoctacions de tres nits.
- El **2%** havien estat pernoctacions de més de tres nits.

Objectiu 3

Fer que, en dos anys, el **75%** dels turistes **que només hagués vingut** a Trespomes **un cop** l'any, **passés** a ser el **50%**.

Objectiu 4

Fer que, en dos anys, els turistes s'hi estiguessin **més nits**. És a dir, reduir el 58% que només s'hi estava una nit i fer que aquesta xifra s'acostés al **40%**.

Objectiu 5

Fer que, en dos anys, **un 10% dels visitants de dia** (50.000) **pernoctés**, com a mínim una nit, a Trespomes.



23.1.5 - Els objectius de Trespomes

Després d'analitzar quines eren les línies d'actuació que més interessaven a Trespomes, vaig arribar a les conclusions següents:

- **Era interessant** desenvolupar una oferta basada en la gastronomia i una altra de basada en el patrimoni industrial miner.
- **Calia descartar**, com a línia d'actuació principal, desenvolupar una oferta basada en el **patrimoni històric**; però no descartar-la com a línia d'actuació complementària, ja que, com més diversificada fos l'oferta, més turistes es captarien.



23.1.6 - Els objectius de Trespomes

Així, arribats en aquest punt, aquestes eren les conclusions a les quals el meu equip de govern i jo vam arribar per al nostre municipi:

Objectius

- Augmentar les visites de dia.
- Augmentar les pernoctacions.
- Fer que els turistes vinguessin a Trespomes més d'un cop l'any.
- Fer que els turistes s'hi estiguessin més nits.
- Convertir les visites de dia en pernoctacions.

Línies d'actuació generals que més interessa seguir

- Potenciar el turisme de caps de setmana.
- Desenvolupar una oferta turística basada en la gastronomia i en els recursos industrials.

Vam decidir que Trespomes hauria de posicionar-se en el **mercat turístic com a destinació de caps de setmana**, on també es podria gaudir d'una **oferta gastronòmica** i d'un **passat industrial**.

És molt tard!, ens veiem després. Ara he d'anar a una reunió i tu encara tens molt camí per recórrer.



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



24.2.4 - Diferenciar propòsits d'objectius

Un dels **problemes metodològics** que es troba qualsevol persona que s'inicia en la planificació turística és la problemàtica a l'hora de definir objectius i casar-los amb els propòsits que ens han fet elaborar una diagnosi i començar tot el procés.

Convé que sàpigues diferenciar conceptualment un objectiu d'un propòsit i per això has d'identificar quina d'aquestes sentències defineix més correctament aquesta diferència.

Opciones A:

1. Els propòsits i objectius són definits abans de fer la diagnosi, però els primers ho són per l'administració i els segons pels tècnics.
2. Els propòsits són definits abans de desenvolupar el procés i els objectius, un cop establerta la diagnosi.
3. Els objectius són més genèrics i els propòsits són més concrets, són més tangibles.
4. Els objectius fan referència al territori en general, mentre que els propòsits afecten el sector turístic.
5. Ambdós conceptes jeràrquics són definits per l'administració local.

Respuestas correctas : 2

Respuesta :

1. Els **propòsits són plantejaments de fites** a aconseguir per un territori amb el desenvolupament de l'activitat turística, tenen, per tant, un caràcter anterior a la definició de la diagnosi, però **els objectius es defineixen un cop s'ha establert la diagnosi**, que en realitat condiciona aquesta definició. Això invalida la primera opció.

Pel que fa al seu contingut, en la mesura que els objectius són el resultat d'una diagnosi, poden ser molt més tangibles i concrets que els propòsits, que sempre suggereixen una declaració d'intencions i d'impactes positius molt genèrics. Això invalida la tercera proposta, que fa justament una valoració invertida.

Els **propòsits aporten intencions sobre l'impacte previst del turisme** en clau positiva, però en no definir-se en funció de la diagnosi no concreten objectius turístics. Això invalida la sentència 4, que com en l'anterior cas fa una valoració invertida.

Pel que fa a l'agent definidor, queda clar que els propòsits són definits per l'administració, però els objectius tenen un caràcter més tècnic i, si bé és evident que els ha d'aprovar i assumir l'administració local, la seva definició la realitza l'equip tècnic a partir de les possibles línies d'actuació i de la diagnosi. Això invalida l'opció 5 i permet valorar la segona de les propostes com la més adequada, encara que clarament incompleta.

2. Els **propòsits són plantejaments de fites** a aconseguir per un territori amb el desenvolupament de l'activitat turística, tenen, per tant, un caràcter anterior a la definició de la diagnosi, però **els objectius es defineixen un cop s'ha establert la diagnosi**, que en realitat condiciona aquesta definició. Això invalida la primera opció.

Pel que fa al seu contingut, en la mesura que els objectius són el resultat d'una diagnosi, poden ser molt més tangibles i concrets que els propòsits, que sempre suggereixen una declaració d'intencions i d'impactes positius molt genèrics. Això invalida la tercera proposta, que fa justament una valoració invertida.

Els **propòsits aporten intencions sobre l'impacte previst del turisme** en clau positiva, però en no definir-se en funció de la diagnosi no concreten objectius turístics. Això invalida la sentència 4, que com en l'anterior cas fa una valoració invertida.

Pel que fa a l'agent definidor, queda clar que els propòsits són definits per l'administració, però els objectius tenen un caràcter més tècnic i, si bé és evident que els ha d'aprovar i assumir l'administració local, la seva definició la realitza l'equip tècnic a partir de les possibles línies d'actuació i de la diagnosi. Això invalida l'opció 5 i permet valorar la segona de les propostes com la més adequada, encara que clarament incompleta.



25 - Conceptes bàsics - Les estratègies

25.1 - Índex

25.1.1 - Les estratègies

índex

Introducció del tema

Les línies estratègiques

Els punts crítics

Les actuacions

Les actuacions per a la implicació dels agents locals i de la zona

Les actuacions per a la relació amb organismes superiors

Les actuacions per a la creació d'unitats o ens de gestió

Les actuacions per al desenvolupament de les potencialitats turístiques

Les actuacions per a l'estructuració de l'oferta turística

Les actuacions per a la comunicació i la comercialització de la destinació

La implementació del pla d'acció

La comunicació del pla d'acció



25.2 - Continguts

25.2.1 - Introducció del tema



Continuem amb l'esquema de la planificació de l'activitat turística en un municipi i recordem el [camí que hem fet fins ara](#).

Seguint aquest esquema, a continuació, s'hauran de definir les **estratègies** que ens facin possible aconseguir tant els objectius com el posicionament.

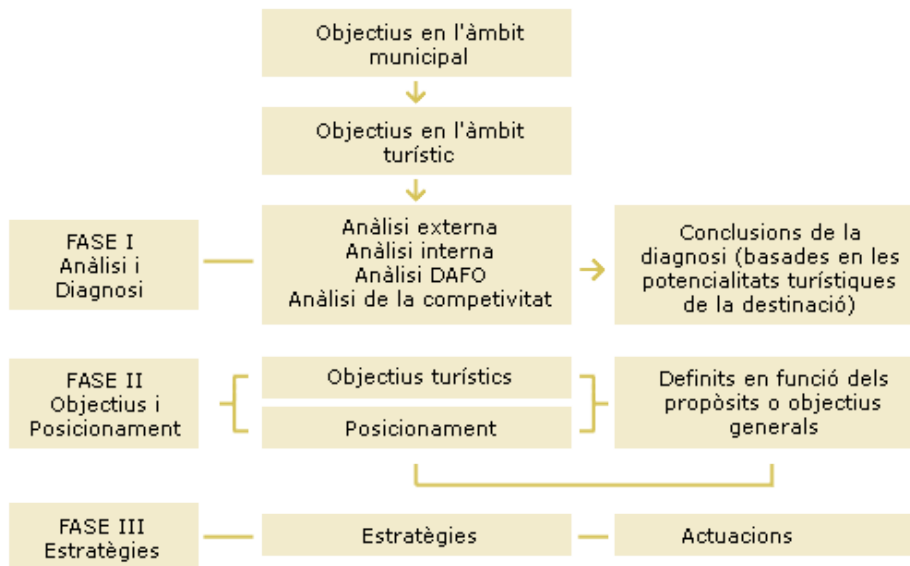
Aquestes estratègies hauran de comportar tota una sèrie d'**actuacions**, que hauran d'estar d'acord amb les línies d'actuació generals que s'han decidit seguir.



- 1 Definirem l'**estratègia** com el conjunt d'orientacions d'actuacions necessàries per assolir uns objectius.
- 2 Presentarem les **línies estratègiques bàsiques** que han de permetre a qualsevol destinació turística aconseguir els objectius i el posicionament desitjats; així com **aquells aspectes del pla que han de quedar resolts abans de passar a executar les actuacions** (terminis, viabilitat, pressupostos, recursos, etc.).
- 3 Comentarem algunes de les **actuacions** que es poden programar per desenvolupar aquestes línies estratègiques.
- 4 Parlarem dels **punts crítics**, i direm que aquests punts es poden detectar durant la Fase d'Anàlisi i Diagnosi i indiquen quines són les àrees en les quals s'ha d'actuar, necessàriament, perquè sigui possible el desenvolupament de l'activitat turística en un municipi.
- 5 Destacarem la **importància de comunicar el pla d'acció** un cop estigui definit, tant en l'àmbit extern com en l'intern.



25.2.1.1 - El que hem fet fins ara





25.2.2 - Les línies estratègiques I

Una estratègia és un seguit d'**orientacions d'actuacions per assolir uns objectius**. En general, les línies estratègiques han de permetre a qualsevol destinació turística aconseguir els seus objectius i el seu posicionament. Podríem dir que les estratègies donen resposta als objectius, suposen una orientació genèrica de la destinació que, d'aquesta manera, tindrà uns eixos sobre els quals orientar tots els seus esforços. Les estratègies no afecten tan sols les accions que ha de desenvolupar l'administració, sinó que suposen, també, una orientació per les accions que ha de desenvolupar el conjunt d'agents turístics, incloses les empreses.

És evident que les estratègies d'un pla de turisme no obliguen les empreses, es tracta d'ajudar-les en el seu esforç per ser més competitives. Les línies estratègiques suposen la base des de la qual es desprenen totes les accions que cal executar. De fet, cada línia estratègica prioritzada tindrà un seguit d'accions que la desenvoluparan i la concretaran.

Així com els objectius requereixen unes determinades característiques per ser vàlides, les estratègies tenen un plantejament molt més obert, perquè la seva concreció es fa mitjançant les actuacions que té associades.

Malgrat que una estratègia no pot ser predeterminada sense haver desenvolupat les etapes anteriors (diagnosi, objectius, posicionament) i que, per tant, no hi ha estratègies comunes, l'experiència mostra que hi ha una sèrie d'aspectes que al nostre territori solen ser comunes, i que, per tant, podem plantejar com a estratègies generals més probables, que, **bàsicament, hauran de fer referència a:**

- La creació d'unitats o ens de gestió de l'activitat turística.
- Una estructuració de l'oferta que permeti arribar a tots els segments de turistes, a través de noves propostes i productes turístics nous.
- El desenvolupament de les potencialitats turístiques de la destinació.
- La comunicació i la comercialització de la destinació.
- La relació amb organismes superiors.
- La implicació de tots els agents locals i territorials involucrats en l'activitat turística, ja siguin públics o privats (a través de la creació del que anomenem grup de competitivitat).



25.2.3 - Les línies estratègiques II

Aquestes línies estratègiques són les bàsiques per al desenvolupament de l'activitat turística en qualsevol destinació. La complexitat o la profunditat de les accions que s'hagin de fer per aconseguir-les depenen de cada destinació i del seu nivell d'activitat turística. Les accions que es facin per a la comunicació i la comercialització de la destinació no seran les mateixes per a un municipi que basi la seva economia en l'activitat turística, que per a un que vulgui desenvolupar-la com a recurs alternatiu.

En qualsevol cas, aquestes línies estratègiques s'han de definir en un marc de sostenibilitat i competitivitat, que faci compatibles els elements econòmics, polítics, socials i mediambientals de la destinació i que no hipotequi el seu futur. Aquestes línies estratègiques han de permetre:

- La rendibilitat de l'activitat turística a llarg termini.
- La qualitat de l'oferta, des del punt de vista dels turistes.
- La qualitat dels recursos humans.
- La satisfacció i la fidelització dels turistes.
- La identificació de les expectatives dels turistes.
- El foment de l'activitat turística per part del sector públic.

Reprenguem el cas i recordem quins són els objectius que s'han proposat, les línies d'actuació generals que han decidit seguir i el posicionament que desitgen.



25.2.4 - Els punts crítics I

Els responsables del desenvolupament turístic del municipi hauran de tenir en compte aquells **elements que s'han de treballar, ineludiblement**, si es vol estructurar l'activitat turística.

Es tracta d'una sèrie de punts crítics que s'hauran detectat a través de l'anàlisi DAFO o el Diamant Competitiu de Porter, en la Fase d'Anàlisi i Diagnosi. Bàsicament, són elements de **l'oferta** (o bé tenen incidència sobre l'oferta) i, per tant, són elements sobre els quals es pot actuar.

Els punts crítics **indiquen aquelles àrees on, necessàriament, han de concentrar-se els esforços** de la comunitat local de cara a aconseguir el desenvolupament turístic.

Hi ha punts crítics que poden fer referència a aspectes concrets de l'oferta i altres, d'un caràcter més transversal, que poden afectar el conjunt de la destinació, els anomenats punts crítics genèrics.

Els més comuns d'aquests solen fer referència als aspectes que expliquem a continuació.



25.2.5 - Els punts crítics II

- Accessibilitat, que ha de permetre que els visitants arribin amb facilitat a la destinació. Si aquest aspecte no es desenvolupa, la dificultat d'accés desincentivarà bona part dels potencials visitants. Convé recordar que l'aparcament és una part de l'accessibilitat.
- Senyalització, que és percebuda com una important adequació de la destinació als visitants. Sense senyalització es dificulta l'accés als atractius i serveis i la percepció final del visitant pot ser molt negativa. Aquest tema és un dels més comuns com a punt crític en qualsevol destinació, perquè els esforços de senyalització tenen com a deficiència que no estan fets pensant en un visitant que desconeix el territori.
- Qualitat del servei, suposa un esforç de conscienciació dels treballadors de les empreses i serveis turístics que estan en contacte amb el visitant. No es tracta que disposin de formació tècnica, que d'altra banda es suposa que ja la tenen, sinó de desenvolupar les actituds de servei adequades. Desenvolupar empatia, amabilitat, capacitat de solucionar problemes, etc. No hi ha res més positiu que un personal de contacte amable i disposat. Fins i tot uns atractius limitats poden quedar compensats en la satisfacció del visitant per una actitud positiva.
- Sostenibilitat, en la seva lectura de percepció per part del visitant. La sensació de massificació tan sols és acceptada per determinades tipologies de visitants. Cal fer, doncs, un seguiment d'aquest tema en les valoracions que els visitants fan de la destinació i reorientar aquells aspectes que suposin una millora en la percepció del visitant.

Els punts crítics marquen actuacions que s'han de desenvolupar, i això ja havia quedat clar en fer la diagnosi. Un cop definits els objectius, el posicionament i les línies estratègiques que hem de prioritzar, aquests punts crítics queden també emmarcats en les estratègies i són discriminats en funció de la seva importància i coincidència amb les estratègies i posicionament.



25.2.6 - Les actuacions

Com hem dit, una línia estratègica comprèn un seguit d'actuacions per aconseguir uns objectius.

Aquestes actuacions poden estar **directament o indirectament relacionades amb l'activitat**. Per exemple, poden incloure, des de la creació d'un nou hotel, fins a l'arranjament d'una carretera per millorar els accessos a la població o la creació de productes turístics.

Les actuacions han de donar resposta a les estratègies d'una manera pràctica i viable. No es poden plantejar accions que siguin poc viables o que per la seva dificultat suposin una modificació de factor de l'estratègia.

Les actuacions han de ser clares en la seva descripció i han d'incloure la identificació dels agents responsables de la seva implementació.

Tot seguit avaluarem les estratègies genèriques indicades anteriorment, des del punt de vista de les accions que hem de desenvolupar.



25.2.7 - Les actuacions per a la implicació dels agents locals i de la zona

Per dur a terme la línia estratègica d'implicació dels agents locals i de la zona involucrada en el desenvolupament de l'activitat turística d'un municipi **és necessari**:

- **Detectar tots els agents** que haurien de participar en el desenvolupament de l'activitat turística, tant els locals com els de la zona.
- **Establir una relació** entre tots aquests agents.
- **Copsar l'opinió** de cadascun respecte del tema turístic i la seva disponibilitat per participar-hi.

Ens referim a: restauradors, hotelers, associacions, gremis, mitjans de comunicació, les diferents àrees de l'Ajuntament, consells comarcals, municipis veïns, etc.

Per desenvolupar aquesta línia estratègica proposem la **creació de grups de competitivitat**.



25.2.8 - Les actuacions per a la implicació dels agents locals i de la zona

Grups de competitivitat

Un dels instruments que s'utilitzen per poder dur a terme aquesta línia estratègica és la creació de grups de competitivitat.

Un grup de competitivitat és un **fòrum de debat obert a tots els agents interessats o involucrats** en l'activitat turística d'una destinació.

L'activitat turística és una activitat econòmica que implica molts sectors, ja siguin públics o privats, i la interacció entre aquests sectors, a banda de ser inevitable, és imprescindible. **S'ha de potenciar aquesta interacció** per treure'n conclusions positives per al desenvolupament positiu del municipi.

Es tracta de reunir, periòdicament, els participants perquè:

- Ofereixin la seva opinió, els seus comentaris, les seves apreciacions sobre tot allò relacionat amb el turisme.
- Aportin idees, suggeriments, propostes relacionades amb el projecte turístic.

Les **conclusions** d'un grup de competitivitat són extremadament valuoses, ja que són el **resultat del consens entre diferents agents**. Cal no desapropitar-les.

L'avantatge de crear un grup de competitivitat és que **permet posar en contacte els encarregats de gestionar l'activitat turística amb la realitat del territori**.



25.2.9 - Les actuacions per a la relació amb organismes superiors I

Per dur a terme l'estratègia de relació amb els organismes superiors **és necessari**:

- Tenir contacte amb les **administracions públiques superiors**: diputacions, comunitats autònomes... Concretament, amb els seus òrgans de planificació i promoció del turisme.
- Tenir contacte amb **altres òrgans** de les administracions públiques superiors que, sense pertànyer directament a l'àrea turística, també hi estan implicats.

ex.

L'arranjament de la carretera d'accés a una població - actuació considerada vital per al desenvolupament turístic- s'ha de tractar directament amb l'organisme encarregat d'aquests temes.

La relació amb aquests organismes superiors **ens donarà una orientació pel que fa al nostre projecte turístic local**.



25.2.10 - Les actuacions per a la creació d'unitats o ens de gestió

De la mateixa manera que resulta necessària la creació de grups de competitivitat -que aportin idees, suggeriments, propostes relacionades amb el projecte turístic-, hi ha **d'haver algú que s'encarregui d'aprofitar les conclusions** a què arribin els membres del grup.

És necessària, per tant, la creació d'una sèrie **d'òrgans o ens de gestió** de l'activitat turística que permetin aprofitar les potencialitats de què disposa la destinació. Seran els **encarregats de desenvolupar les accions concretes** per aconseguir els objectius.

Un gran avantatge perquè les estratègies que integren el pla d'acció resultin exitoses és la capacitat que tinguin els seus promotors per liderar-lo.

En aquest sentit, perquè el pla d'acció funcioni **és important que els seus responsables:**

- Siguin capaços de pensar opcions alternatives.
- Tinguin prestigi entre els agents implicats.
- Tinguin capacitat per assumir-ne el control.
- Assegurin que els resultats que es persegueixen siguin assolibles.
- Comprometin els agents implicats.

De la mateixa manera, és fonamental que **les institucions creades:**

- Tinguin una bona definició del seu àmbit geogràfic atenent criteris d'homogeneïtat de l'oferta.
- Siguin representatives de les administracions públiques i del sector privat del seu àmbit.
- Garanteixin una àmplia representació de les persones i dels sectors implicats en el turisme.
- Disposin d'uns objectius i d'un pla de treball clar, consensuat i avaluable.
- Estableixin un marc econòmic suficient i estable.

Tanmateix, si les propostes que surtin del grup de competitivitat no es duen a terme perquè no hi ha acord, consens o unitat entre els gestors, es corre el risc d'aconseguir el resultat contrari.



25.2.11 - Les actuacions per al desenvolupament de les potencialitats turístiques I

Per dur a terme aquesta estratègia, hem d'establir una sèrie d'actuacions que permetin la recuperació del patrimoni i la potenciació dels espais naturals i culturals.

Vegem quines actuacions demanen, per començar, tant la recuperació del patrimoni com la potenciació dels espais naturals:

- **Tenir contacte amb els agents locals implicats** directament en aquestes àrees d'actuació: propietaris, ja siguin particulars o empreses dels actius patrimonials, dels accessos, associacions vinculades a la protecció o recuperació d'un determinat bé patrimonial, associacions culturals, etc.
- **Establir una relació entre tots aquests agents**. Aquesta relació també es pot establir creant grups de treball específics dins dels mateixos grups de competitivitat.
- **Copsar l'opinió de cadascun** respecte del tema turístic i la seva disponibilitat per participar-hi.



25.2.12 - Les actuacions per al desenvolupament de les potencialitats turístiques II

Vegem, també, les actuacions que es requereixen per a un parell d'exemples:

Exemples d'actuacions per a la recuperació del patrimoni rural.

- Fer un estudi sobre l'estat de les construccions rurals i el seu ús actual, així com del paisatge rural i dels conreus.
- Valoritzar aquest patrimoni mitjançant la recuperació de la cultura tradicional del món rural.
- Crear un producte turístic basat en aquest recurs.

Exemples d'actuacions per a la potenciació de les tradicions artesanals.

- Fer un estudi/inventari de les característiques i tipologies de les tradicions artesanals del municipi.
- Convertir aquest recurs en un atractiu. Això implicarà:
 - o Definir les condicions d'ús turístic del recurs (senyalització, condicions per a la visita).
 - o Desenvolupar accions de promoció (contacte amb públic objectiu, publicitat, etc.).
- Crear productes turístics relacionats amb les rutes (amb guies, allotjament, etc.).



25.2.13 - Les actuacions per a l'estructuració de l'oferta turística

Per oferir els recursos que integren l'oferta turística d'una destinació i fer-los arribar als clients, **cal estructurar-los**.

Això vol dir que hem de **condicionar** els recursos, les infraestructures, els equipaments i els serveis per al seu ús turístic i, llavors, **generar productes turístics** adequats a les característiques i necessitats dels diferents grups de turistes.

L'estructuració de l'oferta turística és l'establiment d'una sèrie **d'actuacions dirigides a la creació de productes turístics** basats en els recursos de la destinació.

Un **producte turístic** és la **suma d'un conjunt de components tangibles i intangibles**: els béns, els recursos turístics, les infraestructures, els equipaments, els serveis, la gestió, la imatge, la marca i el preu.



25.2.14 - Les actuacions per a la comunicació i la comercialització de la destinació

Per dur a terme una estratègia de comunicació i comercialització de la destinació, seran necessàries les actuacions següents:

- Fer un **estudi que ens permeti saber com coneixen els turistes la nostra destinació**: a través dels mitjans de comunicació, boca-orella, agències de viatges, organismes públics de promoció turística, catàlegs, fires, etc. Així detectarem quin és el nostre dèficit en matèria de promoció i comunicació i podrem establir-ne les mesures o actuacions correctores.
- Fer un **estudi que ens permeti saber quins són els canals de comercialització** de la destinació: agències de viatges, catàlegs d'organismes de promoció públics, portals electrònics, etc. Això ens permetrà saber quin és el nostre dèficit en matèria de comercialització i podrem establir-ne les mesures o actuacions correctores.

Crear una imatge de la destinació que la diferenciï de les destinacions que s'hi assemblen.



25.2.15 - La implementació del pla d'acció I

Què s'ha de fer un cop definides les actuacions?

Per començar, **no totes les actuacions definides podran dur-se a terme**, ja que hi intervenen molts factors (econòmics, recursos disponibles, l'ens de gestió de l'actuació, etc.).

En tot cas, és convenient que un cop s'hagin definit les actuacions que han de permetre dur a terme i desenvolupar les línies estratègiques, els responsables de gestionar l'activitat turística de la destinació **no tinguin dubtes relacionats amb:**

- Les actuacions.
- Els resultats.
- Els terminis.
- Els pressupostos i els recursos.
- La viabilitat.
- Les responsabilitats.
- Els agents implicats.
- Els problemes.

A continuació els veurem amb més detall.



25.2.16 - La implementació del pla d'acció II

Les actuacions

Què es pretén amb cadascuna de les actuacions? Per què es fan?

Pot ser que la resposta a aquestes preguntes indiqui que determinades actuacions no són necessàries, o que s'ha de fer una cosa diferent de la que es vol fer.

Quines són les actuacions prioritàries?

Els resultats

Quin és el resultat que s'espera? Per què s'espera aquest resultat?

Els terminis

Quan s'han de donar per acabades aquestes actuacions? Per què?

És important, el temps? (Si el temps és un factor crític, s'hi hauran d'invertir més recursos).

Els pressupostos i els recursos

A quant puja el pressupost de cada actuació? A quant puja el pressupost global del pla? Quins són els recursos que s'hi han d'invertir?

La viabilitat

Són viables, aquestes actuacions? Es poden fer? Són possibles? Són operatives? Són convenients? (És possible que si no resulten viables, s'hagin de modificar).

Les responsabilitats

Qui s'haurà d'encarregar de dur a terme les actuacions?

Qui decideix les inversions que s'hi han de fer?

Els agents implicats

Quin és el rol de l'equip de govern en el pla? Quins són els agents que es veuen afectats pel pla? El pla d'acció es podria trobar obstaculitzat per la manca d'implicació d'alguns dels agents que hi haurien de participar. Convé que els responsables de la gestió del pla:

- Identifiquin aquests agents.
- Els informin exhaustivament de la magnitud del pla d'acció.
- Aconsegueixin la seva adhesió.

Perquè això resulti, s'han d'escoltar les opinions d'aquests agents.

Se'ls ha d'integrar en la implantació del pla d'acció (se n'han de sentir part) i se'ls ha de fer participar dels resultats obtinguts.

Els problemes

- Quins són els problemes que podrien sorgir?
- Quines serien les actuacions que s'haurien d'emprendre en aquest cas?



25.2.17 - La comunicació del pla d'acció

Un cop definit el pla d'acció per al desenvolupament de l'activitat turística d'una destinació, és necessari **comunicar aquest pla**, tant **externa** com **internament**.

Comunicació externa

S'ha de fer una presentació pública dels objectius, les estratègies, les actuacions..., que comporten el pla. S'ha de comunicar a la població en general, perquè se senti participant del projecte.

Comunicació interna

S'ha d'informar a tothom que estigui implicat directament en l'aplicació del pla: les diferents empreses, àrees de l'Ajuntament, associacions, així com organismes superiors involucrats.

Plantejar la comunicació interna i externa del pla no és gratuït, sinó molt necessari. **L'objectiu és fer protagonista a tothom** en el desenvolupament turístic de la destinació.

La publicació d'aquests projectes té un **efecte motivador** entre els participants i els dóna més **credibilitat**.

És important que la presentació es faci al més aviat possible per no restar credibilitat al procés. És convenient convidar-hi els agents locals de comunicació de la zona, que sens dubte es faran ressò de la iniciativa i contribuiran a consolidar i legitimar el procés.

Aquesta informació s'hauria de mantenir al llarg del procés; és a dir, **ha de ser constant**.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



26 - El cas de Trespomes

26.1 - El cas de Trespomes

26.1.1 - Les estratègies a Trespomes

Com va tot? Suposo que ja comences a notar una mica el cansament. Has recorregut gran part del camí i crec que, abans de visitar la Plana Llarga, val la pena que descansis una mica. Mentrestant t'explicaré les línies estratègiques que vam adoptar a Trespomes.

Abans de res, deixa'm recordar-te els **objectius** del meu municipi:

En l'àmbit municipal

Fer créixer econòmicament la població i fomentar noves activitats que serveixin d'alternativa a la mineria.

En l'àmbit turístic

Desenvolupar l'activitat turística com a recurs alternatiu a la mineria.

Objectius generals

Incrementar el nombre de turistes i fidelitzar-los.

Objectius relacionats amb l'increment dels turistes (a aconseguir en els pròxims dos anys)

- Augmentar les visites de dia en un 30%.
- Augmentar les pernoctacions en un 15%.

Objectius relacionats amb la fidelització dels turistes (a aconseguir en els pròxims dos anys)

- Fer que els turistes que només vénen a Trespomes un cop l'any (el 75%) passin a ser el 50% del total de turistes.
- Reduir el 58% dels turistes que només pernocta una nit i fer que aquesta xifra s'acosti al 40%.
- Convertir un 10% de les visites de dia en pernoctacions d'una nit, com a mínim.



26.1.2 - Les estratègies a Trespomes

A continuació, t'enumeraré les **línies d'actuació principals** que volíem seguir i també el posicionament desitjat:

Les línies d'actuació principals

- Potenciar el turisme de caps de setmana.
- Desenvolupar una oferta turística basada en la gastronomia.
- Desenvolupar una oferta turística basada en els recursos industrials.

El posicionament desitjat

Destinació de caps de setmana, on també es podrà gaudir d'una oferta gastronòmica i d'un passat industrial.

A partir de totes aquestes dades, vaig poder traçar unes línies estratègiques.



26.1.3 - Les estratègies a Trespomes

Aquests són els punts a què feien referència les línies estratègiques que vaig establir en el cas de Trespomes:

- La **implicació de tots els agents locals i comarcals** involucrats en l'activitat turística de Trespomes. Concretament, amb la creació d'un **grup de competitivitat**.
- La relació amb **organismes superiors**.
- La creació d'**unitats de gestió** de l'activitat turística que s'havien d'encarregar de desenvolupar les accions concretes per aconseguir els objectius.
- El desenvolupament de les **potencialitats turístiques** de Trespomes. Això significava:
 - o La recuperació del patrimoni industrial miner.
 - o La potenciació dels espais naturals com a recurs turístic.
- Una estructuració de l'oferta turística que permetés arribar a tots els segments de turistes, a través de **noves propostes** i productes turístics nous.
- El desenvolupament d'una oferta gastronòmica, com a proposta més competitiva per a Trespomes.
- La comunicació i la comercialització de la destinació, ja que fins ara no n'hi havia.

Abans de centrar-nos en les accions que ens permetran dur a terme aquestes línies estratègiques, et parlaré dels punts crítics del municipi.



26.1.4 - Les estratègies a Trespomes

Aquests són els **punts crítics** que vaig detectar en el cas de Trespomes:

Genèrics

- Manca de senyalització dins de la població.
- Manca de promoció.

Pel que fa a l'oferta de caps de setmana

- Manca d'activitats de lleure.

Pel que fa a l'oferta gastronòmica

- Inexistència d'un gremi que associï els restauradors.

Aquests temes s'havien de **solucionar com més ràpidament millor**, així, per afrontar aquests punts crítics es van proposar unes idees que t'explico a continuació.



26.1.5 - Les estratègies a Trespomes

Aquestes són les propostes d'actuació que vaig plantejar per als punts crítics de Trespomes:

Manca de senyalització dins de la població

En aquest cas, l'actuació de l'Ajuntament havia de ser immediata, independentment de la resta d'actuacions.

Per tant, va començar un procés de senyalització i indicació a tot el terme municipal, tant per a vianants com per a automòbils. **L'objectiu era indicar els llocs d'interès turístic:** hotels, restaurants, monuments, així com accessos, sortides, zones d'aparcament, zones comercials, etc.

Per senyalitzar a les vies no urbanes es va haver de demanar la col·laboració de l'administració que gestionava aquestes vies.

Manca de promoció

La solució d'aquest punt passava per **desenvolupar la línia estratègica de comunicació i comercialització del municipi** com a destinació turística, un pas prioritari després d'haver creat els productes turístics.



26.1.6 - Les estratègies a Trespomes

Manca d'activitats de lleure

En el **marc de les actuacions** dels responsables del desenvolupament turístic **per crear els productes**, era necessària la programació d'un seguit d'activitats de lleure que pal·liessin alguns dels punts febles detectats en l'anàlisi i la diagnosi.

Inexistència d'un gremi que associï els restauradors

Com t'he explicat abans, la creació d'una associació de restauradors era l'**actuació prioritària en el desenvolupament d'una oferta turística basada en la gastronomia**. La inexistència d'una associació empresarial d'aquest tipus dificultava la coordinació de les activitats necessàries per desenvolupar una oferta gastronòmica.



26.1.7 - Les estratègies a Trespomes

Un cop fet això, em vaig posar en contacte amb la Delegació de Turisme de la Diputació de Barcelona.

Resultats d'aquest contacte amb la Delegació de Turisme

- Els tècnics de l'Oficina Tècnica de Turisme (OTT) de la Delegació de Turisme ens van recomanar que estructuréssim una oferta conjunta amb els altres municipis de l'entorn. Així, els cinc municipis integren **El Clúster del Tres**: un espai turístic de característiques i oferta homogènies i complementàries.
- D'altra banda, l'OTT va promoure la creació d'un **grup de competitivitat**, integrat per tots els agents que es poden implicar en l'activitat turística del Clúster del Tres: sector públic, sector privat i moviment associatiu.
- Ens van recomanar, també, que ens integréssim en algunes de les **línies de negoci que ofereix l'Oficina de Promoció Turística (OPT)** de la Delegació de Turisme i que podien desenvolupar-se a la zona: turisme rural, turisme industrial...

Aquesta iniciativa permetia agrupar esforços per a la promoció i la comercialització.



26.1.8 - Les estratègies a Trespomes

Fins a aquell moment hi havia dos elements a Trespomes que no havien estat explotats turísticament, però que vam veure que tenien potencialitats com a recursos turístics.

Per dur a terme aquesta estratègia, havíem d'establir una sèrie d'**actuacions que permetessin la recuperació del patrimoni industrial miner i la potenciació dels espais naturals**.

Aquestes són les actuacions que havíem de dur a terme per potenciar el patrimoni industrial miner.

- **Fer un estudi sobre l'estat de les mines** i de les instal·lacions relacionades amb les explotacions mineres.
- **Recuperar la memòria històrica** de l'explotació minera a Trespomes.
- **Crear un producte turístic** basat en aquest recurs.

Per al cas dels espais naturals com a recurs turístic, havíem de:

- Fer un **estudi sobre la xarxa de camins rurals** del terme municipal de Trespomes.
- Aprofitar aquests camins per crear unes **rutes d'excursions**. Això implicava:
 - o Contactar amb les associacions excursionistes i relacionades amb la natura.
 - o Arranjar, senyalitzar i publicar aquestes rutes.
- Crear **productes turístics relacionats amb les rutes** (amb guies, allotjaments, etc.).



26.1.9 - Les estratègies a Trespomes

Per dur a terme l'estratègia de desenvolupament d'una oferta gastronòmica, **com a oferta més competitiva** per a Trespomes, era necessari:

- **Tenir contacte amb els agents locals implicats directament** en aquesta àrea d'actuació; és a dir, els restauradors, ja siguin locals o de la zona.
- **Fomentar l'agrupació dels empresaris restauradors** locals i de la zona. (No oblidem que aquest era un dels punts crítics detectats.)
- Demanar a l'organisme superior competent que continués la **formació ocupacional** en l'àmbit de la restauració.
- **Investigar la gastronomia de la zona**, tant la històrica com la contemporània, amb l'objectiu de diversificar-ne l'oferta. Això permetia, entre altres possibilitats, oferir diferents menús, segons l'estació de l'any.
- **Crear un producte turístic basat** en aquest recurs.



26.1.10 - Les estratègies a Trespomes

A l'hora d'estructurar tota l'oferta turística de Trespomes, havíem de tenir en compte que els nostres productes s'havien de basar en:

- Una oferta de **turisme de caps de setmana**.
- Una oferta de **turisme gastronòmic**.
- Una oferta de **turisme industrial**.

El turisme de caps de setmana era l'**oferta principal**. L'oferta gastronòmica i la industrial podien complementar-la i ajudar a desestacionalitzar-la.

Ara bé, tant el recurs gastronòmic com l'industrial tenien prou atractiu i potencialitat, i això feia que fos possible definir una oferta i uns productes adequats per a cadascun d'ells.

Però tot això t'ho explicaré un cop tornis de la Plana Llarga. Fins després. Bona sort!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



28 - Conceptes bàsics - Lestructura de l'oferta turística

28.1 - Índex

28.1.1 - L'estructura de l'oferta turística

índex

Introducció del tema

La creació dels productes turístics

Actuacions per a l'estructuració de l'oferta turística en productes

La segmentació de la demanda

La definició del producte final

Els paquets turístics

La qualitat dels productes i serveis turístics



28.2 - Continguts

28.2.1 - Introducció del tema



Procés d'estructuració de l'oferta turística.

L'estructuració de l'oferta turística

Com hem dit en el tema anterior, per fer possible l'activitat turística al nostre municipi, hem de condicionar els recursos, les infraestructures, els equipaments i els serveis, és a dir, **hem d'estructurar la nostra oferta turística**.

Això significa que, a partir de la nostra oferta, s'han de crear productes adequats a les característiques i necessitats dels diferents turistes.

Definim, per tant, l'estructuració de l'oferta turística com l'establiment d'una sèrie d'actuacions dirigides a la **creació de productes turístics basats en els recursos, infraestructures, equipaments i serveis de la destinació**.

En altres paraules, el que volem dir és que no podem vendre la destinació sense **tenir una oferta que es concreti en productes**.

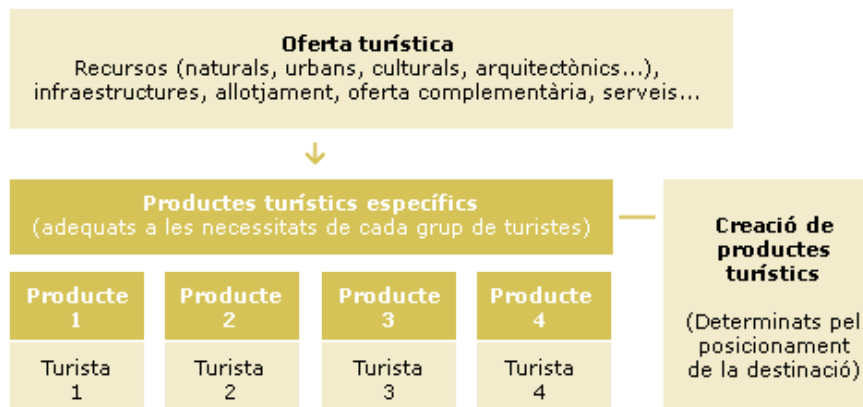
La definició d'aquests productes vindrà determinada pel **posicionament** de la destinació.



Dedicarem aquest tema al procés d'estructuració de l'oferta turística en productes i parlarem, també, de les actuacions que s'han de fer per a la creació d'aquests productes turístics.



28.2.1.1 - Procés d'estructuració de l'oferta turística





28.2.2 - La creació dels productes turístics I

Anomenem **producte turístic**, en un sentit ampli, el **conjunt de components tangibles i intangibles**: els béns, els recursos turístics, les infraestructures, els equipaments, els serveis, la gestió, la imatge, la marca i el preu.

Aquesta definició ens dóna una perspectiva clara de com hem de dissenyar i articular els nostres productes turístics:

- Components tangibles.
- Components intangibles.
- El producte principal.
- Els productes específics per a cada tipus de turista.
- Els productes perifèrics i els productes complementaris.

Comencem a veure aquests punts més detalladament a continuació:

Components tangibles

Dintre d'un producte, és a dir, dintre del que obté el client a canvi d'un preu, hi ha uns elements concrets, físics, que **es poden percebre i avaluar amb facilitat**:

- Els nostres recursos (naturals, patrimoni arquitectònic, etc.).
- Les infraestructures turístiques (hotels, restaurants, etc.).
- Els equipaments i serveis (aparcament, guies, etc.).
- La gestió.
- El preu.

A l'hora de crear productes és important tenir en compte que és sobre aquests elements tangibles que establirem, a partir de serveis o "paquets" turístics, un **contracte formal** amb els nostres clients.



28.2.3 - La creació dels productes turístics II

Components intangibles

El **producte turístic** és també un **conjunt d'elements que formen part de l'experiència que viu el turista** (experiències, sensacions, etc.). Aquests elements intangibles són transcendents per al consumidor turístic. Per tant, haurem de procurar que, a partir d'una bona articulació dels elements tangibles del producte que hem preparat, el client pugui assolir aquestes experiències i sensacions que són les que donen un **valor afegit** a la simple estada confortable en una destinació turística.

És molt important tenir present que, en funció de la **imatge/marca** que donem al producte, **estem generant unes expectatives** més enllà del valor formal dels serveis concrets o tangibles que rep el client.

És també essencial saber que **aquests components intangibles són subjectius**, és a dir, que l'apreciació que d'ells té el client depèn de les seves característiques culturals i socials, la seva disposició anímica, la seva relació amb l'entorn social del viatge o de l'estada... Per tant, a l'hora d'estructurar el producte **podem procurar que les seves expectatives es compleixin, però no ho podem garantir** i, per tant, aquests elements no poden formar part de la nostra base contractual, no poden formar part dels "paquets turístics".

Allò que venem realment -encara que solament podem contractar-ne formalment una part, els elements tangibles- és una **experiència turística global**, que comença a l'hora de programar les vacances o la sortida de cap de setmana i acaba quan el client torna a casa seva.



28.2.4 - La creació dels productes turístics III

El producte principal

El **primer pas** per convertir l'oferta turística d'una destinació en productes és la **definició del producte o productes principals**.

El **producte principal** d'una oferta turística és **aquell que resulta més atractiu o competitiu**. El **posicionament** del municipi determinarà quins han de ser els seus productes principals.

Els productes específics per a cada tipus de turista

Un cop definit el producte principal, s'han de definir una sèrie de productes específics per a cada segment de turistes, adaptats als seus requeriments.

Els productes perifèrics i els productes complementaris

Per aconseguir aquests **productes específics** serà necessària la intervenció de:

- Un **producte perifèric**. És aquell que és imprescindible per crear l'oferta.
- Un **producte complementari**. És el que dóna un valor afegit al producte principal. No és imprescindible, però és important.

Tant els productes perifèrics com els complementaris **variaran en funció dels requeriments de cada grup** o segment de la demanda.

Els exemples que presentem a continuació ens ajudaran a acabar d'entendre l'estructuració de l'oferta turística en productes.

Als exemples veurem que la denominació "**producte**", fent referència a principal, perifèric i complementari, hauria de ser en realitat "**components de producte**", ja que el que es proposa és un seguit de components que conjuntament aporten el valor del producte. Aquests components no són necessàriament productes individualment, però sí que incideixen en la definició del producte. Per reforçar la idea que en realitat formen part del conjunt hem utilitzat l'expressió "producte", molt més contundent.



28.2.5 - La creació dels productes turístics IV

Estructuració d'una oferta turística de sol i platja per a joves

Producte principal

- Hotels, càmpings o allotjament baix preu.
- Platja i climatologia d'estiu.
- Vida nocturna.

Producte perifèric

- Zones esportives.
- Animació al carrer i a la platja.
- Menjar ràpid.

Producte complementari

- Sales de joc.
- Festivals.
- Escoles de vela.
- Parc temàtic, aquàtic o recreatiu.
- Cinemes.
- Bitlles.
- Botigues, encants.

Estructuració d'una oferta turística d'un parc d'atraccions

Producte principal

- Atraccions variades.
- Espai de lleure segur i amb tot tipus de serveis.

Producte perifèric

- Aparcament.
- Lavabos.
- Botigues i venda de begudes refrescants.
- Accessibilitat.
- Gastronomia diversa.

Producte complementari

- Guarderia per a nens perduts.
- Proximitat a una gran ciutat turística.
- Animació al carrer.
- Forfet temporal.



28.2.6 - Actuacions per a l'estructuració de l'oferta turística en productes

Acabem de veure que l'estructuració d'una oferta turística en productes comporta:

- La **definició d'un producte principal**, tenint en compte el posicionament de la destinació.
- La **definició d'un producte específic** per a cada grup de turistes, a partir de la combinació de:
 - o producte principal.
 - o productes perifèrics.
 - o productes complementaris.

A continuació veurem que aquest procés d'estructuració de l'oferta turística en productes implica dur a terme un seguit d' **actuacions** dirigides a:

- Segmentar la demanda.
- Crear els diferents productes.



28.2.7 - La segmentació de la demanda

Els requeriments dels diferents segments de turistes determinen la definició i la creació dels diferents productes específics.

S'anomena segmentació el **procés de classificar el mercat d'una destinació en grups, d'acord amb unes variables determinades**. Es tracta d'un procés que ens ha de servir per adequar la nostra oferta turística als requeriments de cada tipus de visitant.



Vegem una [segmentació hipotètica en una destinació rural](#).



28.2.7.1 - Segmentació hipotètica en una destinació rural

	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5
Edat i estructura familiar	Menors de 18 anys	De 20 a 30 anys. Parelles sense fills i grups d'amics	De 30 a 40 anys. Matrimonis amb 1 o 2 fills petits	De 40 a 60 anys. Matrimonis bàsicament sols, tot i que de vegades els acompanyen els fills adolescents	Més de 60 anys. Matrimonis jubilats
Nivell econòmic	Depenen dels pares	Mitjà	Mitjà	Mitjà/Elevat	Mitjà/Baix
% del total	10% (fills adolescents d'alguns matrimonis)	15%	40%	25%	10%
Quan viatgen?	Caps de setmana	Caps de setmana i vacances	Caps de setmana i vacances principals	Caps de setmana i alguns dies de vacances	Dies entre setmana
Què busquen?	Oci variat i activitats esportives	Divertir-se a les nits i un lloc on trobar-se a les tardes	Recuperar-se de l'estrès i un lloc tranquil on gaudir de la família	Descansar en un lloc de muntanya i combinar-ho amb excursions	Canviar d'aires



28.2.8 - La segmentació de la demanda II

Segons la segmentació hipotètica que acabem de veure dels turistes, podem dir que les **característiques del turista típic de caps de setmana** (segment líder) són les següents:

- Són matrimonis d'entre 35 i 45 anys que hi van per passar un cap de setmana amb la família.
- Són turistes de proximitat (menys de 3 hores en cotxe).
- Hi van per gaudir d'un ambient tranquil, de muntanya, diferent del de la ciutat.
- Busquen comoditat i confort, així com activitats complementàries: gastronomia, excursions, etc. I un entorn de qualitat.
- Tenen un nivell econòmic mitjà.

Un cop classificats en grups els diferents turistes de caps de setmana, hem de valorar a quin hem de dedicar-nos més, ja que **hem de concentrar els nostres esforços en aquells grups que més possibilitats ens ofereixen**.

La prioritització de segments la farem en funció dels objectius i estratègies definides a les etapes anteriors i també amb les possibilitats de negoci turístic de determinats col·lectius.

Així, en la segmentació hipotètica anterior comptem amb un segment principal sobre el qual haurem de fer esforços per fidelitzar-lo. Per què fidelitzar-lo? Perquè d'altres destinacions també poden oferir-los productes que ens poden fer perdre pes en un segment que en aquests moments és el principal per a nosaltres. Hem de pensar, a més, que fidelitzar un client és una tasca molt més econòmica i senzilla que capturar nous clients.

D'altra banda, no ens podem conformar a mantenir el que tenim, sovint créixer és un objectiu comú a qualsevol destinació. En la nostra segmentació hipotètica, veiem que el grup amb més possibilitats de créixer és el de 40-60 anys, que compta amb un pes relativament escàs i que s'adiu força amb la destinació rural.

És molt important conèixer els diferents grups de turistes que integren la nostra demanda i quins són els seus requeriments, ja que ens **hi hem de basar per estructurar la nostra oferta turística**.

Un cop haguem definit el producte principal de la nostra destinació, haurem d'establir unes línies concretes d'acció o actuació que ens permetin crear **un producte específic per a cada grup de turistes**.



28.2.9 - La definició del producte final

Com ja hem vist, per poder crear un producte adequat als requeriments de cada segment de turistes, hem de basar-nos en un **producte principal**, que ve determinat pel posicionament que es vulgui aconseguir en el mercat.

A partir d'aquest producte principal, s'han de definir una sèrie de **productes específics**, que s'adaptin als requeriments de cada tipus de turista.

Per aconseguir aquests productes específics s'hauran de definir una sèrie de **productes perifèrics i complementaris**.

En el cas d'una destinació rural propera a una gran ciutat (menys de 2-3 hores en cotxe), un dels productes principals podria ser la visita de dia als centres artesans, donada la importància que la destinació té en aquest recurs. A partir d'aquest producte podem fer variacions, en funció de les necessitats i exigències dels diferents visitants.

A partir de la idea de producte principal que podria ser "experimentar les tradicions vives del món rural en una jornada", podem definir una sèrie de **productes específics** que s'adaptin als requeriments dels diferents tipus de turistes.

Per aconseguir aquests productes específics, haurem d'afegir al producte principal una sèrie de **productes perifèrics** i una sèrie de **productes complementaris**.



Així, per exemple, per a un col·lectiu d'escolars, tenim un producte principal, format bàsicament per la visita als centres de producció artesana, que podem estructurar amb [aquestes dades](#).

En la realitat, **el ventall de possibilitats sempre és més ampli**. Tindrà molt a veure amb la creativitat dels encarregats de dur a terme el projecte turístic a la destinació (grup de competitivitat).



28.2.9.1 - Producte per un col·lectiu escolar

Producte complementari	Producte perifèric
<ul style="list-style-type: none">- Visites edificis rurals monumentals.- Itineraris natura.- Visites poblacions veïnes.- Oferta gastronòmica per a infants.	<ul style="list-style-type: none">- Guia didàctica.- Taller per a infants.- Aparcament per a autocars.



28.2.10 - Els paquets turístics I

Quan estructurarem la nostra oferta i establim productes turístics, ho fem, tal com hem vist abans, en un sentit ampli. És a dir, tenim un **conjunt d'elements, tangibles i intangibles**, que són els que pretenem que el nostre client futur en gaudeixi.

Com que part d'aquests elements són **intangibles, no podem establir una garantia**, un contracte, basant-nos-hi. A més, també hi ha **elements que no tenen un preu específic per vendre'ls**, com per exemple, l'ús de determinats equipaments i serveis públics.

Tot això suposa una dificultat seriosa a l'hora de rendibilitzar els nostres fluxos turístics. Si desenvolupem l'activitat turística és, precisament, perquè això incideixi positivament en la dinàmica econòmica del municipi. Vegem per quines **vies** es produirà, doncs, aquesta **dinamització econòmica**:

La prestació de serveis turístics

Els establiments turístics tindran més clients a causa de l'estructuració de productes turístics i, per tant, generaran més ingressos a les empreses turístiques del municipi. Aquests serveis poden ser comprats un a un o en forma de **paquet turístic**, tal com veurem en aquest mateix capítol.



28.2.11 - Els paquets turístics II

Els efectes multiplicadors del turisme sobre l'economia local

Està demostrat, encara que no s'ha quantificat amb precisió, que el turisme provoca uns efectes multiplicadors sobre l'economia global, superiors als de qualsevol altra activitat econòmica. Ens referim, per exemple, que si **les empreses turístiques venen més**, vol dir que **compren més** matèries primeres, que **generen més ocupació** que a la vegada **incentiva el consum**, etc.

També ens referim al fet que els turistes no solament fan ús dels serveis específicament turístics, sinó que **consumeixen en molts altres tipus de sectors** (comerç en general, farmàcies, etc.).

A partir dels anys 70 del segle passat, comença a imposar-se en el sector turístic una fórmula de venda dels productes turístics, basada en un **conjunt de serveis a un preu global**. És el que coneixem avui com a **paquet turístic**.

Aquesta fórmula té els **avantatges** següents:

- Permet que el consumidor conegui **què li costarà** globalment el que farà, **abans** d'iniciar les seves vacances o la seva estada de cap de setmana.
- **Facilita l'adaptació de la nostra oferta turística** a les característiques de cada tipus de turista que pretenem tenir (segment de mercat) creant, sobre la base d'un mateix producte turístic, diferents paquets adequats a les necessitats de cada grup de consumidors.
- Permet **rendibilitzar millor la nostra oferta** perquè podem obtenir millors costos bàsics i de gestió concentrant els nostres fluxos turístics en uns espais i uns temps determinats.



28.2.12 - Els paquets turístics III

No oblidem que **la gestió dels paquets turístics genera un valor afegit**, que forma part important del **benefici** global de l'activitat turística. Així, doncs, és important que els gestionem des del nostre territori. D'altra manera estaríem renunciant a una part substancial dels beneficis de l'activitat turística.

Un paquet turístic es compon de quatre elements bàsics:

- L'**itinerari** o la descripció cronològica de totes les activitats que es faran i els serveis de què es gaudirà.
- Un **preu global** (amb totes les variacions que pugui tenir: preu especial per a nens, suplementes per determinats serveis o allotjament, etc.). El preu global al qual venem un paquet turístic **no pot ser mai superior** a la suma del preu de cadascun dels serveis turístics que s'hi inclouen.
- Les **condicions** en què es presten tots els serveis: tipus de menjars, d'allotjament, si hi ha servei de guies, etc.
- Un **organitzador** (identificació del responsable final de l'organització del paquet).

En aquesta descripció promocional i en tots els elements publicitaris **sí que podem utilitzar** -i convé fer-ho- tots els **components intangibles** del producte al qual es refereix el paquet turístic que estem promocionant.



28.2.13 - La qualitat dels productes i serveis turístics I

Anteriorment, en el moment d'avaluar la nostra oferta turística en aquest procés de planificació hem tractat la qualitat. Sabem, doncs, que hi ha una **percepció global de la qualitat d'una destinació turística** i això forma part d'una **estratègia global qualitativa del municipi**. Si més no, a l'hora de convertir la nostra oferta en productes, és el moment també de **concretar aquesta qualitat** en tots i cada un dels elements que els componen.

La percepció més directa del nivell de qualitat d'un producte es dona en la **prestació dels serveis turístics**. En quins components ens hem de fixar per garantir aquesta percepció de **qualitat**?

- **Fiabilitat.** Produir el servei de forma fiable i correcta.
- **Capacitat de resposta.** Ajudar el client i prestar el servei amb la rapidesa adequada.
- **Competència.** Habilitat i coneixements necessaris per prestar el servei.
- **Accessibilitat.** Facilitat per poder connectar i tractar el personal de servei.
- **Cortesia.** Educació, respecte, consideració i amabilitat del personal de servei.
- **Comunicació.** Fer-se entendre i escoltar els clients.
- **Credibilitat.** Honestetat del proveïdor del servei.
- **Seguretat.** El client s'ha de sentir lliure de riscos, mals o dubtes.
- **Comprensió del client.** L'esforç per entendre el client i les seves necessitats.
- **Tangibles.** La imatge i prestacions de les instal·lacions físiques i equipaments.

Gran part d'aquests components té a veure amb les **persones** que presten els serveis i és per això que resulta tan important la **formació en qualitat** dels equips humans.



28.2.14 - La qualitat dels productes i serveis turístics II

Però per saber que planifiquem bé o que ho estem fent bé des del punt de vista qualitatiu, **necessitem mesurar la qualitat**. Com podem fer-ho?

Eines de control de la qualitat

Hi ha moltes i diverses maneres de controlar la qualitat i, normalment, se n'utilitzen una o diverses a l'hora:

- **Qüestionaris**. Per poder saber què en pensa el client.
- **Telèfons, portals electrònics interactius i oficines d'atenció**. Per atendre totes les queixes dels clients.
- **Estudis d'opinió**. Globals o sobre aspectes puntuals.
- **Auditories de qualitat**. A partir d'uns paràmetres preestablerts s'avalua la qualitat dels serveis. En les auditories és habitual utilitzar el sistema del "client espia", que no és més que un auditor que, actuant com un client convencional, analitza el servei rebut.



28.2.15 - La qualitat dels productes i serveis turístics III

Sistemes de qualitat

Procediments preestructurats que tendeixen a millorar la qualitat dels serveis de l'empresa. Solen **definir tots els processos** per arribar al nivell de qualitat exigible i **atorguen una identificació o distintiu** que avala que l'empresa segueix aquests procediments.

Podem citar, entre altres:

Les certificacions de qualitat ISO

Atorgades per l'International Organisation for Standardization.

Inclou una certificació de qualitat en el procés (ISO 9001) i una certificació de qualitat ambiental (ISO 14001).

[Enllaç web.](#)

La Q del ICTE

Atorgada per l'Institut per a la Qualitat Turística Espanyola, es refereix al reconeixement en la gestió i els serveis de tota mena d'empreses i serveis turístics. Inclou allotjaments, agències de viatges, espais naturals, platges, estacions d'esquí i oficines d'informació o platges, entre altres tipologies. [Enllaç web.](#)

L'EMAS

Referida a qualitat mediambiental i atorgada per la UE. [Enllaç web.](#)

En molts casos, ser sensibles a la qualitat i concretar-la en els nostres productes no necessita sistemes gaire sofisticats ni controls costosos. Cal, però, que sempre:

- Determinem amb claredat quin nivell qualitatiu volem assolir.
- Establim els paràmetres, globals i per subsectors d'activitat, que s'han de complir per assolir el nivell qualitatiu.
- Definim qui i com decideix que un producte turístic o un servei compleixen aquests paràmetres de qualitat.

Formar un **Grup de Competitivitat** és el més adequat per sumar els esforços de tots els gestors del sector turístic d'un municipi o d'una zona turística de cara a posar en marxa processos de qualitat.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



29 - El cas de Trespomes

29.1 - El cas de Trespomes

29.1.1 - Els turistes de Trespomes

Hola, passa al meu despatx. Com ha anat per la Plana Llarga? Suposo que bé. Com recordaràs, l'última vegada que ens vam veure et vaig explicar les estratègies que havia definit per a Trespomes. Ara t'explicaré com vam estructurar les ofertes del nostre municipi per als turistes.

Primer, vam fer una segmentació dels nostres visitants.



Aquí tens un [quadre resum](#) que t'ajudarà a entendre-ho millor



29.1.1.1 - Quadre resum

	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5
Edat i estructura familiar	Menors de 18 anys	De 20 a 30 anys. Parelles sense fills i grups d'amics	De 30 a 40 anys. Matrimonis amb 1 o 2 fills petits	De 40 a 60 anys. Matrimonis bàsicament sols, tot i que de vegades els acompanyen els fills adolescents	De més de 60 anys. Matrimonis jubilats
Nivell econòmic	Depenen dels pares	Mitjà	Mitjà	Mitjà	Mitjà
% del total	10% (fills adolescents d'alguns matrimonis)	5%	10%	50%	25%
Quan hi van?	Caps de setmana	Caps de setmana	Caps de setmana	Caps de setmana i alguns dies de vacances	Caps de setmana i alguns dies de vacances
Què busquen?	Oci variat i activitats esportives	Divertir-se a les nits i un lloc on trobar-se a les tardes	Recuperar-se de l'estrès i un lloc tranquil on gaudir de la família	Descansar en un lloc de muntanya i combinar-ho amb excursions	Canviar d'aires
Opinió de Trespomes	Destinació avorrida	Destinació extremadament avorrida	Destinació amb un allotjament excessivament antic i sense activitats	Destinació tranquil·la i amb una bona oferta de restauració	Destinació ideal, tot i que hi falten activitats



29.1.2 - Els turistes de Trespomes

Com pots veure, les característiques del turista tipus de caps de setmana de Trespomes eren:

- Matrimonis d'entre 55 i 65 anys que hi van per passar un cap de setmana, sense els fills.
- Provenien de Barcelona ciutat i rodalies.
- Venien per gaudir d'un ambient tranquil, de muntanya, diferent del de la ciutat.
- Buscaven comoditat i confort, així com activitats complementàries: gastronomia, excursions, etc.
- Tenien un nivell econòmic mitjà.

Aleshores, tenint en compte que els objectius que ja havíem definit prèviament estan relacionats amb l'augment del nombre de turistes, vam concloure que **el grup que més ens interessava que creixés era el 3** -matrimonis de 30 a 40 anys amb 1 o 2 fills petits-, ja que només representava un 10% del total dels turistes que ja teníem.

Pel que fa a la fidelització dels turistes, vam veure que els grups que havíem de fidelitzar eren:

- **El grup 4:** matrimonis de 40 a 60 anys, sense fills. De vegades els acompanyaven els fills adolescents. Representava un 50% del total.
- **El grup 5:** matrimonis jubilats de més de 60 anys. Representava un 25% del total.



29.1.3 - Els turistes de Trespomes

Pel que fa als visitants, després de realitzar un estudi sobre aquest segment, vam veure que tenien els perfils següents:

- **Edat i estructura familiar:** són matrimonis, majoritàriament, d'entre 40 i 60 anys, sense fills. També reben, tot i que molt menys, matrimonis d'entre 30 i 40 anys, també sense fills.
- **Nivell econòmic:** mitjà-alt.
- **Quan hi van:** dissabtes i diumenges, al llarg de tot l'any, i algun festiu. L'època més forta és la tardor i la més fluixa, l'estiu.
- **Què busquen:** passar un dia tranquil, lluny de la ciutat, i aprofitar l'oferta gastronòmica.
- **Opinió que tenen de Trespomes:** destinació amb una oferta de restauració i gastronomia bones, però on no es pot fer res més que menjar.



29.1.4 - Els turistes de Trespomes

Un cop identificats els nostres turistes, havíem de començar a definir què els volíem oferir i com fer-ho.

En el nostre cas, l'oferta de caps de setmana era la més atractiva i, a més, era la que responia al nostre posicionament. Però no podíem oblidar **una oferta que es basés en la gastronomia**. Per als visitants de dia, aquesta oferta gastronòmica constituïa el producte principal.

Així, la nostra idea de producte principal era la d'oferir caps de setmana lluny de la ciutat i s'havia de complementar amb una sèrie de **productes específics** que s'adaptessin als requeriments dels diferents tipus de turistes.

D'aquesta manera, vam preparar, per segments, l'esquema següent, que t'ajudarà a entendre a la perfecció què és el que volíem oferir:

Segment dels matrimonis de 30 a 40 anys

Matrimonis d'entre 30 i 40 anys, **amb 1 o 2 fills petits**.

- De nivell econòmic mitjà.
- Van a Trespomes els caps de setmana per recuperar-se de l'estrès de la feina i buscant **un lloc tranquil on gaudir de la família**.
- Com a inconvenients, troben que Trespomes és una destinació **amb un allotjament excessivament antic** i que **no hi ha activitats**.
- Representa un 10% dels turistes de Trespomes. És el grup que interessa que creixi.
- Aquest grup és **mitjanament sensible al preu**.



Observa el **producte principal** per aquest segment.

Deixa'm que t'expliqui amb una mica més de detall [aquests productes](#).



29.1.4.1 - Producte principal

Caps de setmana lluny de la ciutat, rodejats de natura i tranquil·litat Producte principal	
Producte complementari	Producte perifèric
<ul style="list-style-type: none">- Lloguer de bicicletes.- Servei de guies per al recorregut.- Espectacles infantils.- Visites a poblacions veïnes de la zona(Clúster).- Aparcament al centre.	<ul style="list-style-type: none">- Recorregut per la natura, a peu o amb bicicleta.- Àrea turística.- Allotjament (increment dels serveis).



29.1.5 - Els turistes de Trespomes

Segment dels matrimonis de 40 a 60 anys

- Matrimonis d'entre 40 i 60 anys. Bàsicament sols, encara que de tant en tant els acompanya algun fill adolescent.
- Nivell econòmic mitjà.
- Van a Trespomes a passar els caps de setmana i alguns dies de les vacances. Tenen, com a principal motivació, **descansar en un lloc de muntanya i combinar gastronomia i excursions**.
- Representa el 50% dels turistes de Trespomes.
- És un grup que interessa fidelitzar.
- Aquest grup és **poc sensible al preu**.



Observa el **producte principal** per aquest segment.

Deixa'm que t'expliqui amb una mica més de detall [aquests productes](#).



29.1.5.1 - Producte principal

Caps de setmana lluny de la ciutat, rodejats de natura i tranquil·litat	
Producte principal	
Producte complementari	Producte perifèric
<ul style="list-style-type: none">- Lloguer de bicicletes.- Servei de guies per al recorregut.- Aparcament gratuït (més d'una nit).- Visites a poblacions veïnes de la zona (Clúster).- Aparcament al centre.- Sardanes.	<ul style="list-style-type: none">- Allotjament.- Recorregut per la natura a peu o amb bicicleta.- Gastronomia.- Àrea turística.



29.1.6 - Els turistes de Trespomes

Segment dels matrimonis de més de 60 anys

- Matrimonis jubilats de més de 60 anys.
- De nivell econòmic mitjà.
- Van a Trespomes a passar els caps de setmana i alguns dies de vacances, perquè volen **canviar d'aires**.
- Per a ells, Trespomes és la **destinació ideal**, tot i que troben que hi **falten algunes activitats**.
- Representa un 25% dels turistes de Trespomes. Són un grup a fidelitzar.
- Aquest grup és **molt sensible al preu**.



Observa el **producte principal** per aquest segment.

Deixa'm que t'expliqui amb una mica més de detall [aquests productes](#).



29.1.6.1 - Producte principal

Caps de setmana lluny de la ciutat, rodejats de natura i tranquil·litat	
Producte principal	
Producte complementari	Producte perifèric
<ul style="list-style-type: none">- Àrea turística.- Sardanes.- Visites a poblacions veïnes de la zona (Clúster).- Aparcament al centre.- Gastronomia.	<ul style="list-style-type: none">- Activitats de lleure organitzades pels hotels.- Allotjament.



29.1.7 - Els turistes de Trespomes

Abans que marxis, deixa'm que t'ensenyi el primer esborrany del paquet turístic que vam preparar:

Caps de setmana lluny de la ciutat, rodejats de natura i tranquil·litat! Durant tot el cap de setmana viuràs intensament l'encís dels paratges de Trespomes. Coneixeràs la història d'aquest municipi i les seves mines i podràs degustar la cuina típica de la zona que, sens dubte, farà que hi tornis aviat.



Observa la nostra proposta:

- [Descripció contractual i Itinerari.](#)
- [Més informació.](#)



29.1.7.1 - Itinerari i descripció contractual

Itinerari

Dia 1 Divendres	Arribada a la residència-casa de pagès Can Mateu a la tarda. Acomodació a les habitacions. Passejada nocturna amb guia fins al mirador de Trespomes. Retorn a Can Mateu. Sopar i allotjament.
Dia 2 Dissabte	Esmorzar de pagès. Excursió a cavall fins al restaurant La Fonda de Trestreveins. Arribada cap al migdia. Retorn a Can Mateu, passant per Tresfonts, on visitarem l'església romànica. Sopar i allotjament.
Dia 3 Diumenge	Esmorzar de pagès. Visita de les Mines de Trespomes. En acabar la visita dinarem al restaurat La Llanega. Fi del programa.
Preus	195,5 € Descompte del 30% per a menors de 12 anys si comparteixen habitació amb els pares. Suplement per habitació individual: 37,5 €



29.1.7.2 - Més informació

Condicions

El preu inclou: estada a la residència-casa de pagès Can Mateu, en habitacions dobles amb bany i els àpats descrits en l'itinerari. Dinars als restaurants indicats, amb menú degustació, vins i postres. Una excursió a cavall amb monitor/guia. Tres visites amb guia, tal com es descriu en l'itinerari.

La descripció dels serveis i el preu d'aquest programa són vàlids des de l'1 d'abril fins al 30 de setembre d'enguany.

Les reserves s'hauran de fer amb una antelació mínima de 10 dies i amb un pagament a compte del 15%.

La cancel·lació de la reserva significa la pèrdua de la quantitat pagada a compte.

Organitzador

Viatges Trespomes

GC-16.739

Tel. 109 110 111

Correu electrònic: Mgarcia@Trespomes.es



29.1.8 - Els turistes de Trespomes

M'has de disculpar, però he de marxar, quedem més tard al cafè de la plaça. Allí t'explicaré com vam començar a donar-nos a conèixer als nostres turistes potencials.

Fins després!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



31 - Conceptes bàsics - La comunicació y la comercialització

31.1 - Índex

31.1.1 - La comunicació i la comercialització

índex

Introducció del tema

La promoció i la comunicació turístiques

Els destinataris de les accions de comunicació i promoció

Els objectius comunicacionals

El missatge

Qui pot comunicar

Els instruments de comunicació i promoció turístiques

Les oficines de turisme

La comercialització

Els intermediaris



31.2 - Continguts

31.2.1 - Introducció del tema

Hem dedicat el tema anterior a explicar les característiques dels productes turístics i a veure que s'han de definir tenint en compte les necessitats i els requeriments del nostre públic objectiu, i en funció dels objectius i el posicionament.

Un cop entès que l'oferta turística s'ha de concretar en productes, hem de parlar de la necessitat de **comunicar l'existència d'aquests productes turístics i buscar els canals adequats per comercialitzar-los** (com es fa amb qualsevol altre producte).

Cal fer, per tant, tot un seguit d'actuacions que ens permetin posar en el mercat la destinació i els seus productes turístics. Això comporta:

- Establir qui vendrà i com els productes als turistes (**estratègia de comercialització**).
- Determinar com farem conèixer i desitjar la destinació i els productes en els mercats emissors (**estratègia de comunicació i promoció**).



En aquest tema:

- 1 Parlarem dels **diferents elements que s'han de tenir en compte a l'hora de definir l'estratègia de comunicació i promoció**: els objectius comunicacionals, el missatge que es vol transmetre, els suports i els mitjans que es faran servir, etc.
- 2 D'altra banda, comentarem els diferents **canals de comercialització** a través dels quals podem posar a l'abast dels clients els productes de la nostra destinació: centrals de reserves, agències de viatges, Internet, etc.

És molt important, tal com hem dit en tot el procés de planificació, que en els aspectes de **comunicació i promoció**, els organismes de l'Administració pública tinguin **el suport i la col·laboració del sector privat**. És també important confiar les tasques tècniques d'aquests àmbits a professionals experts en cada una de les matèries.



31.2.2 - La promoció i la comunicació turístiques

Tenir una oferta i un producte atractius a uns preus competitiu constitueix un factor d'èxit per al desenvolupament turístic de la destinació, **sempre que el client potencial s'assabenti que existeix**.

És a dir, s'han de fer accions de promoció dirigides a incrementar el coneixement de la destinació i del conjunt de la seva oferta turística, amb l'objectiu de generar riquesa per al territori.

Un error que cometem molts municipis que decideixen desenvolupar l'activitat turística és **començar per les accions de comunicació**: fent un fullet per promocionar la destinació; però sense haver fet una feina de planificació prèvia que és necessària.

No podem començar a planificar la comunicació de la destinació i els seus productes fins que no haguem arribat a aquest punt en el procés de construcció del pla d'acció.

A l'hora de posar-nos a treballar en la definició de l'estratègia de comunicació i promoció per a la nostra destinació i els seus productes, **haurem de tenir en compte**:

- Els **destinatari**s de les accions de comunicació i promoció.
- Els **objectius** que volem aconseguir amb l'estratègia de comunicació i promoció.
- Què volem comunicar (**missatge**).
- **Qui s'encarrega** de comunicar-ho.
- Com s'ha de comunicar (**suports i mitjans**).
- El **seguiment i el control** de les accions de comunicació i promoció per poder comprovar-ne l'eficàcia.



31.2.3 - Els destinataris de les accions de comunicació i promoció

A l'hora de definir l'estratègia de comunicació que ens permeti promocionar la nostra destinació, hem de tenir present que haurem de realitzar:

Comunicació externa

- **Als turistes.**
Tant turistes actuals com turistes potencials.
Són els **receptors i els destinataris finals** als quals volem arribar.
- **Als intermediaris.** Ens poden ajudar a comunicar i comercialitzar la nostra oferta als turistes.
 - o Agències de viatges.
 - o *Touropersadors* i majoristes especialitzades.
 - o Prescriptors, periodistes, líders d'opinió.
 - o Administracions i els seus òrgans de promoció.

Comunicació interna

Però l'estratègia de comunicació per promocionar **la nostra destinació no pot limitar-se a la comunicació externa**. És important que no ens oblidem de la comunicació interna. (Recordem que d'això ja n'hem parlat quan comentàvem la importància de comunicar el pla d'acció en l'àmbit intern).

En aquest sentit, ens hem de dirigir, per exemple, a:

- Polítics.
- Associacions.
- Personal en contacte amb els turistes.
- Empreses.



31.2.4 - Els objectius comunicacionals

En principi, l'objectiu d'una estratègia de comunicació en turisme ha de:

- **Donar a conèixer** als turistes la destinació i els seus productes.
- **Informar** els turistes de les característiques d'aquesta destinació i d'aquests productes.
- **Influir** sobre les decisions dels turistes perquè valorin positivament la nostra oferta.

En definitiva, els objectius d'una estratègia de comunicació són: informar, motivar i induir a la compra, així com a la repetició.

L'estratègia de comunicació comprèn aquelles actuacions que fan les destinacions amb aquesta finalitat.



31.2.5 - El missatge I

L'efectivitat de les actuacions relacionades amb la comunicació, la promoció i la comercialització depèn molt de les **característiques i la qualitat del missatge** que s'utilitza per comunicar.

Com ha de ser el missatge?

El turista necessita informació per poder fer la seva elecció i, per tant, és convenient que la informació que es doni sigui: **veraç, persuasiva, clara i contrastable**.

D'altra banda, **el missatge ha de partir del posicionament**. El posicionament ha de ser l'eix que vertebrï la comunicació.

Recomanacions dirigides a augmentar l'atractiu del missatge

El missatge ha de ser capaç de despertar l'interès dels turistes. En aquest sentit:

- Ha de ser **clar i coherent** amb l'oferta (hem d'evitar que el turista se senti defraudat).
- Ha de destacar, del producte: **característiques, preus, punts forts**.
- Ha de ser prou **creatiu**.
- Ha d'utilitzar un **llenguatge** apropiat al públic a qui va dirigit.

Qui ha d'elaborar el missatge?

El contingut del missatge és una responsabilitat dels encarregats de gestionar l'activitat turística. Un cop decidit quin serà aquest contingut, i si disposem de pressupost, podem acudir a una **empresa especialitzada** perquè s'encarregui **d'estructurar i donar forma al contingut d'aquest missatge**.

En aquest cas, haurem de facilitar-li la informació necessària perquè pugui fer-ho.



31.2.6 - El missatge II

El briefing

El dossier que es proporciona a l'empresa amb **la informació necessària** que li permeti estructurar i donar forma al missatge és el que es coneix com a *briefing*.

El *briefing* és un **document que ha de servir de base** per al desenvolupament creatiu i formal de les diferents actuacions de comunicació destinades a la promoció de la nostra destinació.

Facilita la feina dels professionals de la comunicació que hauran d'estructurar i donar forma als nostres missatges. És un instrument **útil per definir què és el que ens interessa comunicar**.

Contingut del briefing: Ha de ser curt, clar i contenir la informació més rellevant: **objectius comunicacionals, públic a qui ens volem dirigir, concepte de producte que volem oferir, pressupost, etc.**

La qualitat del missatge depèn de la qualitat d'aquesta informació. I, si tota la feina feta durant les fases I (Anàlisi i Diagnosi) i II (Objectius i Posicionament) està bé, podrem disposar d'aquesta informació. Ara bé, encara que no encarreguem la feina a una empresa externa, la informació que ha de contenir un *briefing* també ens farà falta.

De fet, la redacció d'un *briefing* no és res més que escriure, de forma entenedora i sintètica, els **principals punts del pla d'acció**.



31.2.7 - Qui pot comunicar

Qui pot comunicar?

La mateixa destinació (encarregats de la gestió de l'activitat turística), les agències de viatges, els *touropersadors*, el mateix turista, etc.

La destinació no pot ser l'única encarregada de comunicar. Seria molt costós. **Hi ha altres actors que ho poden fer i influir en la decisió del comprador**, amb molta eficàcia i amb un més cost baix. Alguns d'aquests actors són els que anomenem prescriptors. El missatge per a ells serà diferent al missatge dirigit al públic final.

En relació amb aquest apartat, és interessant comentar, per ordre d'importància, alguns dels **factors que influeixen en la decisió de compra del turista**:

- Familiars i amics.
- Experiència pròpia.
- Consell de professionals.
- Articles de premsa.
- Xarxes socials d'Internet i valoracions d'altres usuaris.
- Catàlegs de *touropersadors*.
- Fires.
- Fullets.

Els familiars, els amics i l'experiència pròpia tenen una influència d'un 80%.



31.2.8 - Els instruments de comunicació i promoció turístiques I

La comunicació i la promoció disposen de 5 instruments que permeten assolir els objectius. També els poden fer servir en l'àmbit turístic.

- La publicitat.
- El màrqueting directe.
- La promoció de vendes.
- Les relacions públiques.
- La venda personal.

La publicitat

Anomenem publicitat a la divulgació de notícies o anuncis a través del mitjans de comunicació.

Els objectius són:

- Informar.
- Persuadir.
- Recordar.

Amb la finalitat d'estimular la demanda d'un producte o servei, o canviar l'opinió o el comportament del client cap a aquest.

La publicitat és especialment útil quan ens interessa dirigir-nos a un **públic massiu** i quan no és important personalitzar el missatge. És una crida d'atenció general.

Els mitjans publicitaris més utilitzats són els **grans mitjans de masses**, com la televisió, la ràdio, els diaris, les revistes, les tanques publicitàries. (Aquests mitjans resulten **molt cars per a destinacions petites**; a més, no focalitzen el missatge en el públic objectiu i això pot fer que es malgastin recursos).

També poden utilitzar-se pòsters, catàlegs, fullets; alguns mitjans audiovisuals, com vídeos o CD-ROM publicitaris, pàgines web a xarxes socials electròniques...

A l'hora d'**escollir el mitjà de publicitat adequat** haurem de valorar quatre coses:

- **L'abast del mitjà escollit.** És a dir, quantes persones poden veure o escoltar el missatge, com a mínim una vegada.
- **La freqüència dels missatges.** És a dir, el nombre de vegades que la persona pot veure o sentir el missatge.
- **El període d'emissió o publicació.** És a dir, l'època de l'any en què s'emeta o publica el missatge.
- **L'impacte del missatge.**

Els símbols, les marques, els logotips o els embalatges també serveixen per fer publicitat.



31.2.9 - Els instruments de comunicació i promoció turístiques II

El marketing directe

Els diferents instruments que podem fer servir per arribar als turistes poden ser:

- Massius (com la publicitat).
- Directes.

Si són directes, poden ser **personalitzats** o **no personalitzats**.

El màrqueting directe utilitza **totes les tècniques i eines de comunicació** per poder arribar als turistes d'una forma **directa i personalitzada**. Necessita, per tant, aconseguir **informació prèvia** sobre aquests turistes. L'efectivitat del màrqueting directe dependrà de la qualitat de les dades obtingudes sobre els turistes. El seu objectiu és aconseguir la venda.

Un dels **reptes de futur** per a la comercialització de les destinacions està a fer servir el màrqueting sobretot electrònic.

Mitjans del màrqueting directe

Els mitjans que utilitza el màrqueting directe han de permetre:

- En primer lloc, **contactar directament amb els clients**.
Per contactar amb el client, l'empresa pot fer servir el correu, el telèfon, el fax, el correu electrònic i altres mitjans publicitaris com la televisió, la ràdio o la premsa. Per a aquest primer pas, és important valorar el grau de resposta de cada mitjà.
- En segon lloc, tenir una **relació personalitzada**.
Per tenir una relació personalitzada, l'empresa pot utilitzar tots aquells mitjans que permetin interactuar amb els clients: correu ordinari, correu electrònic, pàgines web, telèfon, fax, entrevistes personals... Per a aquest segon pas, és important valorar el cost de la comunicació, el temps que s'ha de dedicar a mantenir la relació i l'eficàcia comercial del mitjà escollit.



31.2.10 - Els instruments de comunicació i promoció turístiques III

Les promocions

Consisteixen a oferir, temporalment, el nostre producte o servei amb un valor addicional: sorteigs, regals, mostres gratuïtes, descomptes. En mercats fortament competitius, **es tracta d'oferir alguna cosa més.**

Les promocions van dirigides **tant a clients com a intermediaris**. De fet, les promocions a agents de viatges en la venda de les destinacions és una pràctica habitual entre majoristes.

- En el cas dels **clients**, l'objectiu de les promocions és induir-los a **aprofitar una ocasió** que potser no tornarà a repetir-se i estimular-ne la compra immediata.
- En el cas dels **intermediaris**, l'objectiu és **donar-los un incentiu** perquè es preocupin de vendre els nostres productes o serveis.

En turisme, les promocions van associades a la venda en temporades baixes.



31.2.11 - Els instruments de comunicació i promoció turístiques IV

Les relacions públiques

Qualsevol activitat de relacions públiques té l'objectiu d'aconseguir l'acceptació i el reconeixement social. En aquest sentit, les activitats de relacions públiques són **especialment indicades per millorar la imatge de l'empresa o la destinació, així com dels seus productes o serveis.**

Com a tècniques de relacions públiques podem esmentar: els actes socials, les rodes de premsa, les conferències.

Les accions més rellevants en turisme que duen a terme les relacions públiques tenen **tres direccions**:

- Cap a l'**interior de l'organització turística** (comunicació interna).
- Cap als **prescriptors**.
- Cap als **consumidors, en general, i la societat**.

Una de les accions de relacions públiques més usuals en turisme són els viatges de familiarització (*fam-trips*).

Viatges de familiarització

S'anomenen així perquè el seu objectiu és que **els intermediaris del sector turístic**, bàsicament les agències de viatges (*fam-trips*) i els mitjans de comunicació (*press-trips*) **es familiaritzin**, a través d'un viatge a la destinació, **amb tots els continguts de l'oferta** que volem promocionar.

Els **mitjans de comunicació** (especialment els especialitzats en turisme) són una molt bona plataforma per a una **difusió** important dels atractius de la nostra destinació. I els **agents de viatges** (majoristes i minoristes) són els que tenen contacte directe amb els nostres clients potencials i per això és molt important que coneguin *in situ* allò que posteriorment hauran de vendre o integrar en els seus programes de vacances.

En aquest tipus de viatge de familiarització s'hi solen convidar també **líders d'opinió** i/o persones amb certa notabilitat social, precisament per la difusió indirecta i la credibilitat que poden proporcionar a la nostra oferta.



31.2.12 - Els instruments de comunicació i promoció turístiques V

L'organització d'un viatge de familiarització és complicada i, generalment, costosa. La fórmula més habitual de finançament és mitjançant un **acord** entre els organismes de promoció turística d'un territori, els gestors dels recursos i serveis turístics i les empreses de transport que treballen entre els mercats emissors i la destinació.

En l'organització d'un viatge de familiarització intervenen molts i diversos **factors**, tots ells importantíssims, tals com:

- **Els objectius:**
Hem de **definir molt bé què pretenem** d'un viatge de familiarització i de cadascun dels convidats.
- **El programa:**
L'itinerari ha de permetre **conèixer el més transcendental de la nostra oferta en un temps adequat** a la tipologia dels convidats. No pot fallar res, tot ha d'estar previst i prèviament contrastat. Per fer front a qualsevol circumstància adversa (respecte del clima, per exemple), és important tenir previstos serveis, rutes o accions **alternatius al programa original**.
- **La selecció dels convidats:**
Han de ser les persones que més interessin des del punt de vista de la promoció. És a dir, els **criteris de selecció** han de ser molt objectius i pragmàtics, i prescindir de simpaties o amistats personals.
- **La comunicació:**
Com en totes les accions de relacions públiques, tot el procés, des que s'invita a participar fins a la conclusió del viatge, incloent-hi el "postviatge", ha de tenir una **estratègia de comunicació ben estructurada**. Cada trucada telefònica, carta, correu electrònic, conversa, etc. forma part de la imatge global que donem de la nostra destinació.
- **La informació:**
A més de les seves **impressions personals**, els convidats necessiten **dades concretes** sobre la destinació, per poder fer bé la seva feina posterior. La fórmula més habitual és la de **lliurar-los un dossier** amb tota la informació possible sobre els recursos, les infraestructures i els serveis del territori, etc. En el cas de viatges de familiarització a periodistes (*press-trips*) és necessari proporcionar també **textos i documentació gràfica** útils per generar articles.



31.2.13 - Els instruments de comunicació i promoció turístiques VI

Les fires turístiques

En els darrers 30 anys, les fires han estat un dels **instruments promocionals** més eficaços per al turisme, perquè constitueixen un fòrum ideal de trobada entre l'oferta de les destinacions turístiques i els seus consumidors i/o els intermediaris d'aquesta demanda.

El **contacte directe entre els gestors de l'oferta i els seus clients** permet, també, transaccions comercials concretes i àgils (reserves, contractacions, etc.), que d'altra manera resultarien més complicades. Hi ha també, doncs, en les fires, un procés de venda directa molt interessant.

Cal distingir entre **dos tipus de fires**: les adreçades al **gran públic** i les que tenen com a objectiu la visita dels **professionals del sector turístic**, especialment els intermediaris. La fórmula més utilitzada, però, és la de dedicar uns dies als professionals i la resta al gran públic.

La **participació** d'una destinació en fires turístiques és un procés de decisió i gestió que cal planificar adequadament. Haurem de **tenir en compte**:

Selecció de les fires

No totes les fires tenen els mateixos **objectius** ni el mateix **abast** (hi ha des de petites fires locals fins a grans fires internacionals). Participarem en les que més s'aduguin als nostres interessos i a les dimensions de la nostra oferta.

Per molt interès que posi una comarca rural que vol ser una destinació turística en la seva promoció, probablement **no tindria cap èxit** i li resultaria molt costós participar **en una fira europea internacional** com la **ITB** (a Berlín), on hi ha representades, pràcticament, totes les grans destinacions turístiques del món.

Tindria molt **més sentit** que aquesta destinació participés en una **fira de menys abast**, que tingués més probabilitats de ser visitada pels seus clients potencials, com, per exemple, als salons de turisme que es puguin fer a les ciutats on es troba el seu públic potencial, que en el cas de Catalunya serien al **SITC** (a Barcelona) o a l'**AGROTUR** (a Cornellà).



31.2.14 - Els instruments de comunicació i promoció turístiques VII

Definició dels objectius de la participació en cada fira

Què volem promocionar? A quins segments de mercat ens dirigim? Quins productes tenim per vendre?, etc.

Equips humans

Una fira implica contacte directe amb el client. Per tant, les persones que ens representin han de poder **donar una resposta professional i concreta a les expectatives del visitant**. És molt convenient un acord entre els organismes públics i el sector privat d'una destinació per articular la presència a les fires i garantir una autèntica professionalitat en l'atenció dels visitants.

Suports gràfics, materials promocionals i marxandatge (merchandising)

A la fira s'ha de dur tot allò que el nostre client espera rebre de nosaltres: dossiers per a professionals (*Sales Guides*) i intermediaris, dossiers de premsa per als mitjans de comunicació, fullets generals, mapes, díptics amb ofertes específiques de productes, etc. És a dir, **un suport adaptat per a cada client**.

D'altra banda, és freqüent **l'obsequi o la venda de materials** (marxandatge) com samarretes, gorres, etc. que promocionin i consolidin la nostra marca en el mercat turístic.

Logística i pressupost

Una fira no suposa solament muntar un estand, sinó posar en marxa un **conjunt d'accions** que van des de la contractació de l'espai, el disseny de l'estand i els materials promocionals, fins al transport de tot això, l'organització dels viatges, de les relacions públiques, etc. Cal que tot estigui ben coordinat i dirigit. A més, s'ha d'establir un **pressupost global de totes les despeses** que impliqui cada participació firal, per no tenir sorpreses en el nostre pressupost general de promoció.

Seguiment

Un cop acabada la fira se n'ha de fer un seguiment per **rendibilitzar la inversió efectuada** i per millorar el màxim de cara a properes participacions. Aquest seguiment consistirà a: avaluar els resultats de la nostra participació, comunicar-nos amb els contactes obtinguts, seleccionar i sistematitzar adreces, etc. Recordem que la participació a la fira és solament el primer pas d'un procés que s'ha de **culminar en vendes concretes**.

L'Oficina de Promoció Turística de la Diputació de Barcelona assisteix cada any a un conjunt de fires turístiques i dóna suport a la participació dels municipis i consorcis en aquestes fires.

A més de les fires, i com a element alternatiu o complementari, és habitual organitzar **workshops adreçats als intermediaris de la demanda**.

Un *workshop* consisteix a **reunir** un o dos dies en un mateix espai (hotel, centre de convencions, etc.) **els gestors de l'oferta turística** d'un territori i **les agències de viatges** que poden estar **potencialment interessades** a crear paquets cap a aquesta destinació, per tal que negociïn, contractin, etc.



31.2.15 - Les oficines de turisme I

Gran part de les oficines de turisme del nostre país cobreixen una **doble funció**, que cal tenir planificada i ben estructurada:

- La **informació turística** als visitants que ja són a la destinació, cooperant perquè puguin gaudir millor de la seva estada.
- La **informació és una de les necessitats** de tota persona que visita una localitat com a turista.
Informació sobre:
 - o Llocs d'interès (museus, zoològics, aquàriums, sales d'art, etc.).
 - o Horaris.
 - o Preus.
 - o Accessos, transports, comunicacions.
 - o Moneda.
 - o Restauració i allotjament.
 - o Climatologia, etc.

En aquest context de **tasques d'informació** no hem d'oblidar que l'oficina de turisme de la localitat forma part de la **imatge qualitativa de la destinació**. Per tant, haurà de disposar de serveis adients per als visitants, bona ubicació i un equip humà professional i amable.

31.2.16 - Les oficines de turisme II



La **promoció i comercialització** de la destinació, intentant que ens visitin nous turistes.

Això significa, doncs, la gestió de totes les accions de promoció (edició de materials, *mailings*, seguiments estadístics, assistència a fires, etc.).

Encara que hi ha limitacions concretes en la legislació actual sobre el paper de les oficines de turisme en la **venda de serveis i productes turístics**, cada dia és més habitual que aquestes, **juntament amb el sector privat del turisme del municipi**, treballin en la confecció de nous productes, paquets i serveis i que col·laborin en l'establiment de nous canals de distribució.

Mentre que a les grans ciutats i en àrees d'alta densitat turística aquestes dues funcions solen estar ben delimitades, fins i tot amb departaments, equips humans i infraestructures diferents, **en petites localitats o llocs amb menys volum turístic, ambdues funcions es barregen** i estan conduïdes per les mateixes persones.

Quins són els serveis que ha d'oferir, doncs, l'oficina de turisme d'una localitat?

- **Per als visitants potencials:**
Gestió del pla de promoció i comercialització.
- **Per als Ciutadans:**
Informació interna, informació turística.
- **Per als visitants actuals:**
Animació, informació, reserves, venda de tiquets, guies, mostra de productes, exposicions.
- **Per als Prescriptors:**
Informació de l'activitat turística.
- **Per als empresaris del sector:**
Informació (dades quantitatives i qualitatives sobre els visitants i els turistes), promoció, motor del turisme, assessoria, reserves.



31.2.17 - La comercialització I

Tot el nostre procés de planificació ha de donar com a resultat final unes vendes de serveis i paquets turístics que **facin rendible l'activitat turística** per al municipi, que el dinamitzi econòmicament, tant pels efectes multiplicadors que els fluxos turístics generen sobre l'economia local com pels ingressos directes que produeixen.

La **comercialització** dels nostres productes turístics es podrà fer per **dues vies**:

- **Directament:**
Mitjançant la **contractació directa de serveis i paquets** amb els establiments turístics de la zona. La contractació directa està creixent d'una manera notable per l'ús, cada vegada més massiu, **d'Internet**. La major part de les empreses turístiques tenen ja la seva pàgina web des de la qual es poden fer reserves, contractacions i pagaments.
- **Sistemes de comercialització amb màrqueting directe:**
Alguns dels sistemes de màrqueting directe utilitzats en turisme són els següents:
 - o Comerç electrònic.
 - o Venda telefònica.
 - o Venda per correu.



31.2.18 - La comercialització II

Comerç electrònic

La venda per Internet o *e-commerce* és ja una realitat en el sector turístic. Milions de consumidors de tot el món utilitzen habitualment Internet per fer les seves **compres de serveis i paquets turístics** i, també, cada cop més, per **obtenir informació de països i destinacions turístiques**.

En els **serveis més tradicionals i amplis** del sector turístic arreu del món (com per exemple, companyies de transport, cadenes hoteleres o lloguer de vehicles), les transaccions entre l'usuari i l'empresa prestatària del servei solen ser ja *on line*. És a dir, el procés **d'informació, reserva, confirmació del servei i pagament s'efectua en una sola connexió per Internet**.

En **àmbits més reduïts**, el comerç electrònic va adquirint, molt ràpidament, una importància transcendental.

- En primer lloc, perquè Internet és el **mitjà més econòmic** de comunicació, promoció i comercialització per a **destinacions i productes de petites dimensions**.
- En segon lloc, perquè els usuaris d'Internet amb interessos concrets (com ara, afeccionats a la fotografia, a l'ornitologia, a l'arquitectura romànica...) es poden agrupar i crear àmbits específics (webs especialitzats, xats, fòrums, xarxes socials, blogs, etc.) que permetin **localitzar amb facilitat els nínxols de mercat** per als productes específics.

ex.

A Navarra, Astúries, Catalunya i la major part de CCAA seria l'**agroturisme**, un subsector de turisme d'interior que ha sabut aprofitar amb encert aquesta novíssima via de promoció i comercialització, de manera que gran part de les seves reserves ja procedeixen d'Internet.

També, i de forma creixent, les destinacions incorporen eines de comercialització, que complementen la informació de comunicació electrònica.

- La pàgina web de l'**Associació Espanyola de Turisme Rural**.
- El portal turístic de **Gijón**.
- La central de reserves dels allotjaments rurals de **Navarra**.
- La **central de reserves** de refugis de muntanya del parc nacional d'Aigüestortes i l'estany de Sant Maurici.

De totes formes, bona part de l'èxit a l'hora d'incorporar-nos a la xarxa passa per **planificar adequadament el tipus de pàgina web**, els seus continguts, la seva operativitat, el seu disseny, etc. Per això, és recomanable l'assistència de bons professionals en aquest àmbit.



31.2.19 - La comercialització III

Venda telefònica

L'ús del telèfon com a instrument de màrqueting directe en turisme és un fet, que encara és habitual combinar-lo amb el suport d'una pàgina web a Internet.

Hem de **distingir**, però:

- La **televenta**, procés en què l'acció per generar una compra la inicia el **venedor** mitjançant una trucada a un client potencial. És poc utilitzada en el sector, excepte per a algun tipus d'oferta molt concreta.
- La **venda telefònica convencional**, en què el primer pas el fa la **publicitat** que adreça el client potencial cap a un telèfon on, sense desplaçar-se del seu domicili o lloc de treball, podrà obtenir la informació necessària i gestionar la reserva i el pagament dels serveis i/o productes que desitgi.

Les **Centrals de Reserves**, per exemple, utilitzen el telèfon com a un dels instruments de comercialització principal.

Venda per correu

La venda per correu convencional, que consisteix en la tramesa massiva de cartes o fullets comercials amb cupons de resposta, etc., ja no s'utilitza actualment en el sector turístic. Però el correu **és encara un dels instruments de promoció més habituals en turisme** i s'utilitza de la manera següent:

- Fent servir **bases de dades preseleccionades** en funció de les característiques dels destinataris (segments de mercat) es fan **enviaments específics** (publitrameses o *mailings*) d'informacions que motivin l'interès per la destinació i/o els productes (generalment, en forma de fullets).
- Enviant, de forma regular, informacions i ofertes específiques als **clients habituals**, dins del **procés de fidelització** d'aquests clients.

En general, doncs, direm que el correu és un **instrument promocional** i que la venda real s'acaba concretant per telèfon o per altres mitjans.



31.2.20 - La comercialització IV

Indirectament

Mitjançant els **intermediaris tradicionals** del sector turístic:

- Agències de viatges minoristes.
- Agències de viatges majoristes o *touropersadors*.
- Centrals de reserves.

Encara que en molts indrets han proliferat **petites empreses d'activitats** relacionades amb el turisme (activitats esportives, lúdiques, pedagògiques, etc.), aquestes empreses solament poden comercialitzar els seus serveis amb les seves pròpies infraestructures. **La venda de paquets turístics** amb transport, allotjament i activitats, tot plegat, **està circumscrita legalment a les agències de viatges**.

Tanmateix, hem de tenir en compte que la **legislació i els hàbits de mercat d'altres països** donen cabuda a d'altres entitats (per exemple, a França, organitzacions socials o entitats culturals sense ànim de lucre) que poden ser **canals de distribució alternatius** per a les nostres vendes.

Finalment, cal dir que a **Europa** la venda directa representa al voltant del 70% de les vendes del sector turístic. Per tant, **solament el 30% es genera a partir d'intermediaris**.



31.2.21 - Els intermediaris I

Els intermediaris poden ser:

- Agències de viatges majoristes o *touperadors*.
- Agències de viatges minoristes.
- Centrals de reserves.

Agències de viatges majoristes o *touperadors*

Són agències que **creen paquets turístics i els posen al mercat mitjançant les agències minoristes**.

Algunes tenen la seva pròpia xarxa minorista i altres, les integrades en grans grups econòmics, distribueixen el seu producte fent servir les minoristes del mateix grup.

A Espanya es coneixen també com a ***touperadors***, que és el nom que va quedar fixat col·lectivament quan les grans agències majoristes estrangeres van començar a operar al nostre país als anys 60 i 70.

Gran part del producte d'aquestes majoristes són **circuits turístics**, però també disposen de programes d'estades (solament allotjament, sense transport), que inicialment eren ofertes de costa, i que progressivament han anat incorporant ofertes d'interior (muntanya, turisme rural, etc.).



31.2.22 - Els intermediaris II

Agències de viatges minoristes

Són agències que **venen directament al públic** els serveis i els paquets turístics organitzats per elles mateixes o actuant com a intermediaris d'una agència majorista.

Així doncs, en el sector turístic ens trobem amb:

- **Agències minoristes independents**, on la majoria són petites empreses que tendeixen a l'especialització de segments de mercat concrets amb productes especialment dissenyats per a ells (aventura, turisme rural, etc.).
- **Agències minoristes vinculades a majoristes o a grans grups econòmics** del sector turístic (Grup Halcón, El Corte Inglés, etc.) on les vendes es concentren en els programes propis del grup.

Per abordar cada tipus d'agència haurem d'utilitzar diferents estratègies en funció de la seva estructura, volum i especialització. Per exemple, algunes de les agències minoristes estan **agrupades en associacions o entitats que contracten globalment** per a tots els associats, de manera que obtenen millors condicions en gestionar un volum més gran de viatgers.

Centrals de reserves

Entitats que **agrupen tota l'oferta turística** i l'ofereixen al públic o als intermediaris per **via telefònica i/o per Internet**.

L'agrupació de l'oferta es pot produir per **àmbits territorials** (central de reserves de caràcter comarcal o provincial, com la de la Vall de Sau i Collsacabra, per exemple) o per **àmbits temàtics** (centrals de reserves de turisme rural, de turisme de neu, de turisme actiu, etc.).

En tot cas, el **nivell de sofisticació i volum de les centrals de reserves és molt divers** i respon a necessitats i estratègies diferents (des de les centrals de reserves hoteleres amb resposta/compra *on line* fins a una petita central de reserves local que agrupi l'oferta d'una sola població en un telèfon de contacte).



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



32 - El cas de Trespomes

32.1 - El cas de Trespomes

32.1.1 - La comunicació a Trespomes

T'estava esperant. Com va aquesta aventura? Suposo que bé. Fem una parada per prendre un cafè i et continuo explicant el cas de Trespomes.

Com recordaràs, ens havíem quedat en l'etapa on havíem identificat els segments de turistes que ens visitaven i ja havíem estructurat un paquet o oferta turística per als nostres visitants.

Deixa que t'expliqui com ens vam **donar a conèixer** als nostres visitants i quines **accions** vam portar a terme.



32.1.2 - La comunicació a Trespomes

El primer que vam fer va ser comunicar a la resta del Govern de Trespomes les **conclusions** que havíem extret després de tots els estudis realitzats (i que ja t'he explicat anteriorment). A tots els va semblar que la iniciativa de potenciar el turisme era molt bona i podia acabar sent molt profitosa.

Va ser aleshores quan jo, com a regidor de Turisme, vaig dirigir-me a les **principals associacions** de Trespomes per comunicar-los la nostra iniciativa i demanar el seu suport. Al primer lloc on em vaig dirigir va ser a l'Associació de Miners. Com ja t'he dit, la mineria, antic motor econòmic del municipi, havia desaparegut, però els antics miners havien creat aquesta associació, on havien canviat els estris per treballar a la mina per cullerots i morters, i així es va crear La Cuina dels Miners.

Totes les associacions van estar d'acord a col·laborar i **crear un producte que identifiqués** Trespomes. Ara tocava establir els contactes amb els nostres turistes potencials, donar-nos a conèixer i crear un vincle entre ells i nosaltres.



32.1.3 - La comunicació a Trespomes

Per a la comunicació general de Trespomes, volíem proporcionar, més o menys, la informació següent:

- Ens volíem vendre com a **destinació de caps de setmana**.
- Volíem **destacar la tranquil·litat**.
- Volíem destacar una **oferta gastronòmica de qualitat**.
- El nostre públic objectiu tenia entre **40 i 60 anys**.
- Trespomes formava part del **Clúster del Tres**, que li podia donar productes complementaris.

Aquestes idees van ser les que vam donar a conèixer a les agències de viatges de Barcelona i rodalies (d'on, com recordaràs, era la majoria dels nostres turistes).

Diguem que ja teníem els nostres punts de venda. Ara feia falta que els nostres turistes potencials coneguessin la nostra oferta.



32.1.4 - La comunicació a Trespomes

El nostre equip de comunicació de l'Ajuntament es va a posar a treballar. Va seleccionar totes les publicacions que podien tenir lectors que **s'adeqüessin al perfil** del turista al qual ens volíem dirigir. Un cop va fer la llista de contactes, va preparar tot un seguit de **notes de premsa** que va anar enviant i va fer un seguiment de la seva publicació.

Una altra operació va ser enviar les notes a les ràdios, tant a les locals pròximes a Trespomes, com a les d'àmbit català, als seus programes de viatges. Amb les televisions, les accions van ser les mateixes.

Però no podíem oblidar que també havíem d'arribar als nostres turistes potencials, així que també vam enviar tota una cadena de **correus electrònics** a tots els subscriptors que la nostra pàgina web anava tenint.

Però encara ens faltaven per fer algunes coses més. Vèiem que Trespomes es donava a conèixer, però no acabàvem de fer partícips els turistes del nostre municipi.



32.1.5 - La comunicació a Trespomes

Quan ens vam adonar que a Barcelona se celebrava una **Fira de Turisme**, no vam dubtar ni un moment a fer-nos amb un dels estants. Quin millor lloc que Barcelona per donar a conèixer La Cuina dels Miners de Trespomes i el municipi?

Va ser allí on vam veure com s'anunciaven els altres municipis i les estratègies que tenien. Una d'elles ens va semblar força interessant: havíem de **promocionar-nos** també des de Trespomes.

La veritat és que semblava que aquell era el moment adient, perquè un dels nostres veïns de Trespomes, l'Emili Roures, havia estat premiat en un important Festival de Cinema europeu. Va aparèixer en moltes portades de diaris i revistes, així que tothom el coneixia. Era una persona popular.

Vam contactar amb ell i es va mostrar encantat de poder ajudar-nos. El seu pare havia estat treballador de la mina i volia tornar a veure Trespomes com el municipi ric que havia estat en el seu moment. Així que l'Emili es va convertir en la cara visible de Trespomes.



32.1.6 - La comunicació a Trespomes

Un cop l'Emili va acceptar treballar amb nosaltres, vam tornar a contactar amb els **mitjans de comunicació**, però aquesta vegada invitant-los a veure com l'Emili ensenyava el poble on havia crescut. Es tractava que ell, tota una estrella, expliqués a la gent el que oferia Trespomes.

I la veritat és que va ser tot un èxit. Trespomes va sortir en molts mitjans de comunicació. Tots els periodistes van poder gaudir dels plats de La Cuina dels Miners, a banda de marxar tots amb moltíssima informació de Trespomes, que els vam donar des de la recent estrenada **Oficina de Turisme** de Trespomes. A més, l'Emili també els va portar per la resta de municipis que formaven el Clúster del Tres.

Ja veus que la nostra presentació va ser tot un èxit, però ara has de marxar cap a la Vall Verda. Després ens veiem i t'acabo d'explicar el cas de Trespomes.

Bona sort!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



34 - Conceptes bàsics - Seguiment i control

34.1 - Índex

34.1.1 - Seguiment i control

índex

Introducció del tema

La definició d'un sistema de seguiment i control

La necessitat d'un sistema d'informació

La informació necessària sobre els resultats

La informació necessària sobre el procés d'implantació del pla

Com es recull la informació?

La renovació del pla d'acció



34.2 - Continguts

34.2.1 - Introducció del tema

En el procés de planificació de l'activitat turística d'una destinació, és necessari establir uns mecanismes que permetin:

- Seguir i controlar el **procés d'implementació** del pla.
- Avaluar-ne els **resultats**.

És a dir: **és necessari un sistema de seguiment i control**.

Entre d'altres coses, perquè ens trobem en un món que es transforma contínuament, i hem d'acceptar, per tant, que les coses no succeeixin tal com les havíem previst. Hem d'assumir aquests canvis i mirar **d'adaptar el nostre pla d'acció a les noves circumstàncies**. Per poder-ho fer, necessitarem un sistema de vigilància.

La supervisió i el control **s'han de considerar com un procés**. S'inicia en el moment en què s'estableixen els objectius i continua durant tot el desenvolupament i la implementació del pla. Això vol dir que el sistema de seguiment i control s'haurà de definir abans de començar l'execució de les actuacions del pla.

La definició del sistema de seguiment i control del pla d'acció comportarà la **determinació d'aspectes com**:

- QUI ha de fer-se'n càrrec.
- QUAN i amb quina periodicitat s'ha de fer.
- QUÈ és el que s'ha de supervisar i controlar.
- COM s'ha de fer.

De tot això, en parlarem al llarg d'aquest tema.



34.2.2 - La definició d'un sistema de seguiment i control I

Com acabem de dir, la definició del sistema de seguiment i control del pla d'acció comportarà la **determinació d'una sèrie d'aspectes** que s'hauran de resoldre abans de començar l'execució de les actuacions del pla:

QUI ha de fer-se'n càrrec

Del seguiment i el control del pla d'acció, així com de la creació dels mecanismes que han de fer possible el procés, **se n'han de fer càrrec els responsables de la gestió del projecte turístic**: unitats de gestió, amb el suport i l'assessorament dels grups de competitivitat.

QUÈ és el que s'ha de supervisar i controlar

És necessari el seguiment i el control d'**una sèrie d'elements i factors** relacionats amb l'activitat turística i amb el propi pla, **amb la finalitat d'obtenir la informació que ens permeti saber**:

- Si el pla s'està implementant bé.
- Si els resultats que s'estan obtenint amb l'aplicació del pla són els que s'esperaven.

D'altra banda, aquesta informació també ens ha de permetre fer previsions per al futur.

Els elements i factors que s'han de seguir i controlar per obtenir aquesta informació no es poden escollir a l'atzar. Cada destinació és única i es troba en un moment que no tornarà a repetir-se. Per això, **no podem parlar d'uns elements i factors exclusius**.

Els responsables de la gestió del pla, a partir de les estratègies i dels objectius que s'han definit, han de determinar quins han de ser aquests elements i factors. Tenint en compte, a més, que poden aparèixer **elements imprevistos** que també s'hauran de preveure.

Però encara que no pugem establir uns elements i factors exclusius, més endavant, en aquest mateix tema, parlarem d'aquella **informació que necessiten totes les destinacions**, independentment de cada idiosincràsia, per poder fer el seguiment i el control del desenvolupament de la seva activitat turística.



34.2.3 - La definició d'un sistema de seguiment i control II

QUAN i amb quina periodicitat s'ha de fer

La feina de seguiment i control ha de ser **constant**. Això no vol dir que haguem d'estar controlant sempre els elements i factors establerts, sinó que s'ha d'adequar la vigilància la naturalesa dels elements i factors seleccionats. La vigilància ha de ser **periòdica** seguint unes pautes de temps determinades, en relació amb cada element i factor.

COM s'ha de fer

Ja hem dit que és necessari el seguiment i el control d'una sèrie d'elements i factors (relacionats amb l'activitat turística i amb el mateix pla), amb la finalitat d'obtenir una informació, tant interna com externa, que ens permeti saber: **si el pla s'està implementant bé i si els resultats que s'estan obtenint amb l'aplicació del pla són els que s'esperaven**.

Necessitem, per tant, un sistema d'informació que ens permeti:

- Recollir les Dades.
- Guardar-les perquè puguin ser utilitzades.
- Tractar-les.
- Seleccionar-les.
- Classificar-les.



34.2.4 - La necessitat d'un sistema d'informació

La informació és l'element imprescindible per poder disposar d'un sistema de seguiment i control del pla d'acció.

Necessitem informació interna i externa relacionada amb:

- El procés d'implementació del pla.
- Els resultats.
- El futur.

La manera d'aconseguir-la és a través d'un **sistema d'informació**.

En funció de les necessitats d'informació de cada destinació, **aquest sistema ha de permetre, a través d'uns mecanismes:**

- Recollir les dades.
- Tractar-les.
- Seleccionar-les.
- Classificar-les.
- Guardar-les (perquè puguin accedir-hi les persones que les necessiten en el moment que les necessitin).

A continuació, parlarem de la informació bàsica que necessita qualsevol destinació, independentment de la seva idiosincràsia.



34.2.5 - La informació necessària sobre els resultats

El control i el seguiment de l'activitat han de permetre **comprovar les previsions i comparar-les amb els resultats reals**.

Cada destinació tindrà unes necessitats d'informació en funció del seu tipus de turisme. Però, pel que fa al seguiment i control dels resultats, **hi ha un tipus d'informació que necessiten totes les destinacions**, independentment de les seves característiques.

Aquesta informació té a veure, bàsicament, amb:

- La qualitat.
- El mercat i el sector.
- L'oferta i els productes.
- Els recursos humans.

Vegem-los amb més detall.

La qualitat

Necessitem saber:

- **El nivell de satisfacció dels turistes.**
- **El nivell de qualitat dels productes** o paquets de productes que ofereixen, tant les empreses de la destinació com els intermediaris.

Hem de construir indicadors que permetin saber i valorar tot això. Podem obtenir aquests indicadors fent **enquestes a la destinació**.



34.2.6 - La informació necessària sobre els resultats II

El mercat i el sector

Pel que fa als **turistes**, necessitem saber:

- Quants en vénen?
- Quines són les seves característiques?
- Quant temps s'hi estan?
- Per què vénen a la nostra destinació? Pel preu? Per la qualitat? Pel servei que se'ls ofereix? Perquè és novetat? Perquè ens són fidels?
- Com ens han conegut?
- Etc.

D'altra banda, també hem d'obtenir informació sobre l'evolució dels diferents factors de **l'entorn, la demanda i la competència**. Així com de l'evolució de les empreses del sector o sectors complementaris.

L'oferta i els productes

En relació amb l'oferta i els productes, és interessant saber:

- Quins són els productes o ofertes que més èxit tenen?
- Quins són els que en tenen menys? Per què? Percentatge d'incompliments?
- Etc.

Aquesta informació també ens permetrà saber en quin moment del cicle de vida es troba cada producte.

Els recursos humans

Quan un turista jutja un producte o servei de la nostra oferta, no solament està valorant-ne la qualitat o el preu. També té en compte la **prestació del servei o l'atenció personal**. En aquest aspecte, són clau els recursos humans.

És important, doncs, **conèixer el grau de satisfacció respecte dels recursos humans**, tant per part dels turistes com dels empresaris.

En relació amb els recursos humans hem de construir indicadors que ens permetin saber si, entre altres coses:

- Hem aconseguit professionalitzar el sector?
- Hem aconseguit un mercat laboral turístic estable?
- Hem aconseguit implicar els treballadors en el desenvolupament de l'activitat?
- Etc.



34.2.7 - La informació necessària sobre els resultats III

D'altra banda, pel que fa als resultats, a qualsevol destinació l'ha d'interessar tenir dades sobre:

Les actuacions

Hem de saber si s'han dut a terme totes les actuacions previstes, i si s'ha fet de la manera com s'havia dit.

Les línies estratègiques

Igual que amb les actuacions, hem de saber si s'han desenvolupat totes les línies estratègiques previstes, i si s'ha fet de la manera com s'havia dit.

Els objectius

Tant important com fixar els objectius és controlar el seu grau d'assoliment. Un objectiu pot presentar tres tipus de resultats:

- L'objectiu s'ha aconseguit.
- L'objectiu s'ha superat.
- L'objectiu no s'ha assolit.

El posicionament

És convenient saber si la destinació està aconseguint posicionar-se en el mercat tal com es desitjava.

És necessari analitzar i conèixer **per què ha tingut lloc cadascun dels resultats possibles**. És clau tenir present, en aquest sentit, que **tant important és l'anàlisi dels fracassos com dels èxits**. Això permet aprendre del que s'ha fet correctament i millorar en el futur.



34.2.8 - La informació necessària sobre el procés d'implantació del pla I

Estem en un món en què tot es transforma contínuament. Hem d'acceptar que les coses no succeeixin tal com les havíem previst. Hem d'assumir aquests canvis i mirar d'adaptar el nostre pla d'acció a les noves circumstàncies.

És per això que diem que **la planificació és un procés viu, i que constantment hem d'estar planificant.**

Les noves circumstàncies poden afectar els resultats i fer que no siguin els previstos.

Ara bé, també és possible que les desviacions pel que fa als resultats siguin conseqüència d'haver comès un **error en el procés d'implantació del pla**. Per tant, és imprescindible fer un seguiment i un control de com s'està implementant aquest pla.



34.2.9 - La informació necessària sobre el procés d'implantació del pla II

Necessitem **informació per saber si estem implementant el pla correctament**. Aquesta informació ens la donaran, bàsicament, els resultats.

Si els resultats no són els previstos, és possible que hàgim fallat en el procés i, per tant, es fa necessari:

- Saber si hem executat i definit correctament les **actuacions**.
- Saber si hem definit correctament les **estratègies**.
- Saber si hem definit correctament els **objectius i el posicionament**.
- Saber si hem fet correctament **l'anàlisi i la diagnosi**.

ex.

Imaginem-nos que som una destinació que ha creat, com a producte complementari, unes rutes de muntanya per fer en bicicleta, pensant que això podria agradar als nostres turistes. Contràriament a les previsions, tres mesos després de la seva inauguració, les rutes no han tingut gens d'èxit.

Què pot haver passat? Hem creat bé les rutes? N'hem fet bé la promoció? Ens calia ampliar l'oferta? Era això el que volien els turistes? Etc.

Conèixer on és l'error, permet solucionar-lo.

Ara bé, independentment dels resultats, **la implementació del pla ha d'estar sempre supervisada**, per detectar al més ràpid possible qualsevol canvi, imprevist, desviació, etc.

Gràcies a aquest procés de seguiment i control **estarem fent una anàlisi interna i externa contínua**; i totes les dades que recollim en el procés ens serviran, en el moment que sigui necessari, **per tornar a plantejar objectius, posicionament, estratègies, actuacions**.



34.2.10 - Com es recull la informació?

Un cop s'hagin concretat els elements i els factors que s'han d'observar, es podrà construir un sistema de seguiment i control adequat a la realitat del municipi i el seu entorn.

S'haurà construït un sistema que **rep informació de dins i de fora** del municipi i que, al mateix temps, **genera noves informacions**.

No ens hem d'oblidar de controlar, també, la vigència dels elements que s'observen i canviar-los quan sigui necessari. Pel que fa a l'obtenció de la informació, hem de **trobar mecanismes que ens permetin aconseguir-la**.

Aquests mecanismes seran, bàsicament, **els mateixos que ja hem utilitzat durant la fase d'anàlisi de la situació de partida**: enquestes, entrevistes, la informació que puguin recollir les oficines d'informació, les estadístiques sobre el sector, etc.

Per últim, esmentem una sèrie de **qüestions que s'han de considerar quan es defineixen quines són les dades que s'han de recollir**:

- El **cost** de l'obtenció de la informació i la seva relació amb els resultats que s'esperen aconseguir.
- La **fiabilitat** de la informació obtinguda.
- El **temps que costa recollir** aquesta informació.
- El **temps que porta integrar** aquesta informació (seleccionar-la, tractar-la, classificar-la i guardar-la) perquè pugui ser utilitzada.



34.2.11 - La renovació del pla d'acció I

Un pla d'acció és, en definitiva, la **definició de la destinació turística tal com nosaltres voldríem que fos**, tenint en compte tota una sèrie de condicions internes i externes.

Podem dir, també, que el pla d'acció és la guia que ha de permetre que això sigui possible.

Però, alerta! Si no som capaços d'actualitzar contínuament aquest pla, **la nostra destinació pot estancar-se** i, seguint el seu cicle de vida, entrar en una fase de declivi.

Havent arribat a aquesta fase, la destinació es torna residual (cada cop té menys turistes) i els agents econòmics entren en una situació d'incertesa. Urgeix, aleshores, **una redefinició profunda, tant de la destinació com del seu pla**.

Hem de conèixer en cada moment en quina **fase del seu cicle de vida** es troba la destinació per poder actuar en conseqüència.

El cicle de vida de la destinació turística és **diferent en cada cas**. En pot variar, entre altres coses, **el ritme de creixement**. Hi ha destinacions, per exemple, que es desenvolupen molt lentament; però també n'hi que s'han de reinventar i reposicionar cada 10-15 anys, per exemple (la corba serà més curta en el temps).

Etapas de la vida d'una destinació turística

- Fase d'exploració.
- Fase d'implicació.
- Fase de desenvolupament.
- Fase de consolidació.
- Fase d'estancament.
- Fase de declivi.



34.2.12 - La renovació del pla d'acció II

Fase d'exploració

És el moment en què **alguns visitants es llancen a descobrir una destinació** poc o gens desenvolupada turísticament atrets, generalment, pels recursos naturals, els culturals...

El nombre de visitants és baix, així com el grau de desenvolupament d'aquests recursos, l'accessibilitat, els serveis, les infraestructures, els productes, la promoció, etc.

Fase d'implicació

L'arribada d'aquests turistes engresca els agents locals, i emprenen iniciatives que fan augmentar el nombre de visitants. **Comença a desenvolupar-s'hi l'activitat turística.**

Aquest desenvolupament es pot fer d'una manera planificada o no. Però si el que es vol és una activitat sostenible i estable, que generi riquesa per a la destinació, aquest és el moment de començar a planificar el seu desenvolupament. És a dir, **és el moment de començar a dissenyar un pla d'acció.**

Fase de desenvolupament

L'activitat turística es desenvolupa i la destinació es fa un lloc en el mercat. És un **moment d'expansió i creixement**. Durant aquesta etapa, es fan inversions per millorar les infraestructures, els serveis, els equipaments...

En aquest moment del cicle de vida, l'activitat turística pot arribar a causar desequilibris i impactes negatius en la destinació si el desenvolupament no s'ha fet d'una manera planificada i en un marc de sostenibilitat.



34.2.13 - La renovació del pla d'acció III

Fase de consolidació

Quan una destinació entra en aquesta fase, és que ha aconseguit arribar al lloc que volia. S'aconsegueixen els objectius que s'havien fixat i el posicionament desitjat en el mercat. És un **moment de maduresa**.

Fase d'estancament

Quan una destinació entra en una fase d'estancament, vol dir que **ja no pot continuar com fins al moment**. Aleshores, o es renova (i entra en una etapa de rejuveniment) o entra en la fase de declivi.

Una destinació pot arribar a aquesta situació quan, per exemple, sorgeixen altres destinacions, canvien les modes... És un moment en què es probable que toqui tornar a fer inversions. En tot cas, havent arribat a aquesta fase, és segur que haurem de **reorientar o replantejar els objectius i el posicionament**.

Fase de declivi

Havent arribat a aquesta fase, la destinació es torna residual (cada cop té menys turistes) i els agents econòmics entren en una situació d'incertesa. **Urgeix, aleshores, una redefinició profunda**, tant de la destinació com del seu pla. Si és que no ho hem fet en la fase anterior (estancament).

Quina és la clau per evitar que la destinació arribi a la fase de declivi?

Un cop arribem a la fase de consolidació, hem d'establir els mecanismes adequats per renovar el pla d'acció i, per tant, la destinació.

D'aquesta manera, després de la fase d'estancament, no entrarem en una fase de declivi, sinó en una etapa de rejuveniment. És possible, per exemple, que s'hagin de replantejar els objectius, o el posicionament. Pel que fa als productes, s'ha d'actuar de la mateixa manera.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.



35 - El cas de Trespomes

35.1 - El cas de Trespomes

35.1.1 - El seguiment a Trespomes

Hola! Com ha anat per la Vall Verda? Suposo que bé. Si et sembla bé, podem anar a passejar una estona i t'acabo d'explicar el cas de Trespomes.

Fins ara t'he explicat com el meu municipi ha anat gestant les seves ganes de **potenciar el turisme** fins al moment en què ja vam començar a promocionar Trespomes. Has vist tots els passos que ens han portat fins aquí. Ara t'explicaré com estem seguint totes les operacions que vam realitzar.

Com comprendràs, aquesta responsabilitat, la de fer un **seguiment exhaustiu de com va el turisme a Trespomes**, em correspon a mi com a regidor de Turisme.



35.1.2 - El seguiment a Trespomes

Així que un cop vam rebre els primers turistes de la temporada, ens interessava saber si estaven contents amb Trespomes, si el municipi era tal com se l'esperaven... Per això, vam preparar tot un seguit d'**enquestes** que ara mateix estem analitzant.

En una primera etapa vam decidir acordar una **col·laboració** amb els establiments d'allotjaments turístics per tal de passar l'enquesta als seus clients i disposar, d'aquesta manera, d'informació dels visitants. Va ser una col·laboració profitosa, que ens va servir per enfortir la relació amb els empresaris de la zona, però no va ser una opció satisfactòria pel que fa al seguiment. Ens vam adonar que, en realitat, una bona part dels visitants de Trespomes no s'hi allotjaven, sinó que feien visites de dia.

Vam replantejar ràpidament aquesta etapa d'obtenció d'informació i, sense abandonar la informació que obteníem des dels allotjaments, es va complementar amb **dues accions més**. D'una banda, l'Oficina de Turisme va desenvolupar una **enquesta encaminada a obtenir informació sobre la tipologia de visitants, les seves expectatives, el comportament previst, etc.** D'altra banda, i com que la informació de l'oficina difícilment podria aportar informació sobre la satisfacció, vam decidir **fer campanyes d'obtenció d'informació mitjançant enquestes al voltant dels principals actius del municipi** (zones de lleure, atractius, etc.). Aquestes enquestes les vam fer regularment els caps de setmana i més intensivament durant els ponts i la temporada estival. Per tal de reduir costos, vam arribar a un acord amb estudiants de turisme, que van ser els executors de les enquestes.



35.1.3 - El seguiment a Trespomes

Des del punt de vista de la informació obtinguda, el procés va ser magnífic. Ara sabem en gran mesura **per què vénen els turistes, què fan, què esperen de Trespomes i com se'n van de satisfets**. El tractament de la informació el gestionem directament, sense grans esforços, mitjançant l'ús d'un full de càlcul, i els resultats ens permeten afirmar que, de moment, els turistes han tornat satisfets de les seves vacances a Trespomes.

Tenim previst obtenir informació sobre els intermediaris i sobre la resta de serveis turístics mitjançant un procediment similar al desenvolupat als allotjaments, tot i que entenem que en determinats establiments, com ara els restaurants, serà difícil d'aplicar.

Amb la idea de millorar la qualitat del servei, hem decidit, aconsellats per una empresa de consultoria turística, desenvolupar un **programa de control de la qualitat del servei** mitjançant l'ús de la tècnica del fals comprador.

L'empresa de consultoria envia els seus tècnics com a visitants convencionals, que s'encarreguen d'avaluar tots els aspectes de la qualitat del servei rebut, és a dir, són turistes, però uns turistes que avaluen el servei com a tècnics.

Òbviament, ni les empreses ni les persones que atenen els visitants ho saben. D'aquesta manera, hem obtingut informació de gran valor per a la millora del servei, tot i la meva reticència inicial, perquè pensava que avaluaríem les persones. Des de la consultoria em van convèncer que no es tractava d'avaluar persones, sinó llocs de treball, i el resultat ha estat molt bo.

Ara sabem quins són els principals problemes que tenim. La manca de professionalitat d'alguns llocs de base es supleix, sovint, amb una predisposició que el visitant agraeix, tal com mostren les enquestes, però la situació suposa escassa eficiència. Hem arribat a la conclusió que hem de desenvolupar **cursos de base per al personal de contracte fix de les empreses de turisme**.



35.1.4 - El seguiment a Trespomes

Des de l'alcaldia em pregunten regularment com va la implementació del pla d'actuació i això ens ha fet reflexionar sobre el projecte.

No n'hi ha prou amb tenir-lo redactat i anar-lo implementant quan es pot. **Un pla es redacta per executar-lo** i la nostra funció com a gestors és aconseguir la seva implementació en el temps i amb els recursos previstos.

Per això, vam decidir dissenyar unes **fitxes de seguiment** de cadascuna de les accions previstes, sobretot d'aquelles que no depenien de la regidoria. En aquests mesos ja hem constatat que es produeix una ralentització amb relació a les propostes temporals d'execució, i un augment dels costos previstos.

Tot plegat ens ha obligat, de forma regular, cada dos mesos, a fer un replantejament per ajustar els temps i per valorar les problemàtiques en el desenvolupament de les accions. Aquest treball de seguiment ens ha permès controlar el desenvolupament del pla i desenvolupar un equip en el qual estem involucrats tots els agents relacionats amb l'activitat turística.

Trespomes està en una **etapa de desenvolupament dins el cicle de vida**. El disseny del pla ens porta a fer un salt endavant, ens ha permès organitzar-nos, millorar l'efectivitat de les accions, optimitzar el nostre patrimoni i, sobretot, ha aconseguit que tots plegats treballem com un equip.



35.1.5 - El seguiment a Trespomes

Hem estat veient que així com els anuncis en les revistes han funcionat, no ho han fet tant els de ràdio, i això són coses que hem d'anar polint.

Totes aquestes dades són les que ara hem d'analitzar i que ens ajudaran a millorar.

És el moment que marxis cap a la **prova final**. Espero que t'hagi semblat interessant la meva experiència com a regidor de Trespomes.

Bona sort!



Has finalitzat aquest punt. A continuació, torna al tauler i accedeix a la següent casella.



Diputació
Barcelona

Una aventura turística