

PLA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE LA COMARCA D'OSONA

BIM CONSULTORS

Vic
MAIG 2020



ÍNDEX DE CONTINGUTS

Pàgina

1.- Introducció	3
2.- Anàlisi diagnòstic.....	6
2.1.- Evolució entorn sectorial.	7
2.2.- El turisme a Osona	19
2.2.1.- Principals actius turístics.....	19
2.2.2.- Magnituds turístiques	26
2.2.3.- Processos de planificació estratègica	35
3.- Conclusions diagnòstiques	54
4.- Marc estratègic.....	68
4.1.- Definició d'objectius.....	69
4.2.- Definició estratègica.....	73
5.- Pla Operatiu	79
5.1.- Estructura del Pla Operatiu	80
5.2.- Fitxes descriptives dels programes	85
5.3.- Quadres resum	137
6.- Pla de comunicació: eslògan o fil conductor.....	145



Equip de treball i equip redactor:

Dr. Marc Grijalvo Pujol

Sra. Fatou Sané


Sr. Xavier Abad Riera

Sr. David Muñoz Aulet

Sra. Pilar Coroba Guerra



INTRODUCCIÓ




Un pla de màrqueting turístic és l'eina que disposen les destinacions per tal de poder **millorar el seu posicionament competitiu**. Això es fa mitjançant propostes que afecten tant a la seva configuració de producte com a la seva promoció o comercialització. Aquest és el cas del present pla de màrqueting, que té en convertir-se en la guia de treball, el seu principal objectiu. Aquesta eina útil, ho ha de ser per els diferents actors que intervenen en la cadena de valor turística, i no només pel consell comarcal, sinó **pel conjunt del sector**.

Malgrat que gran part del treball de camp es va fer a principis dels mesos de l'any 2020, la irrupció del COVID-19 com a pandèmia global ha estat una realitat en el transcurs del procés de planificació estratègica del pla de màrqueting. El sector turístic ha estat un dels sectors que més durament ha estat colpejat per la nova conjuntura econòmica i social, i per tant, aquest pla no en pot ser aliè a la nova realitat.

Aquest fet ha generat la necessitat de repensar el model de desenvolupament turístic de la comarca d'Osona, i incorporar un conjunt d'estratègies encaminades a potenciar el turisme al territori. La nova realitat farà que el repte sigui encara més majúscul, però caldrà sobretot que diferents elements tinguin especial rellevància en la fase d'aplicació del resultat del pla de màrqueting:

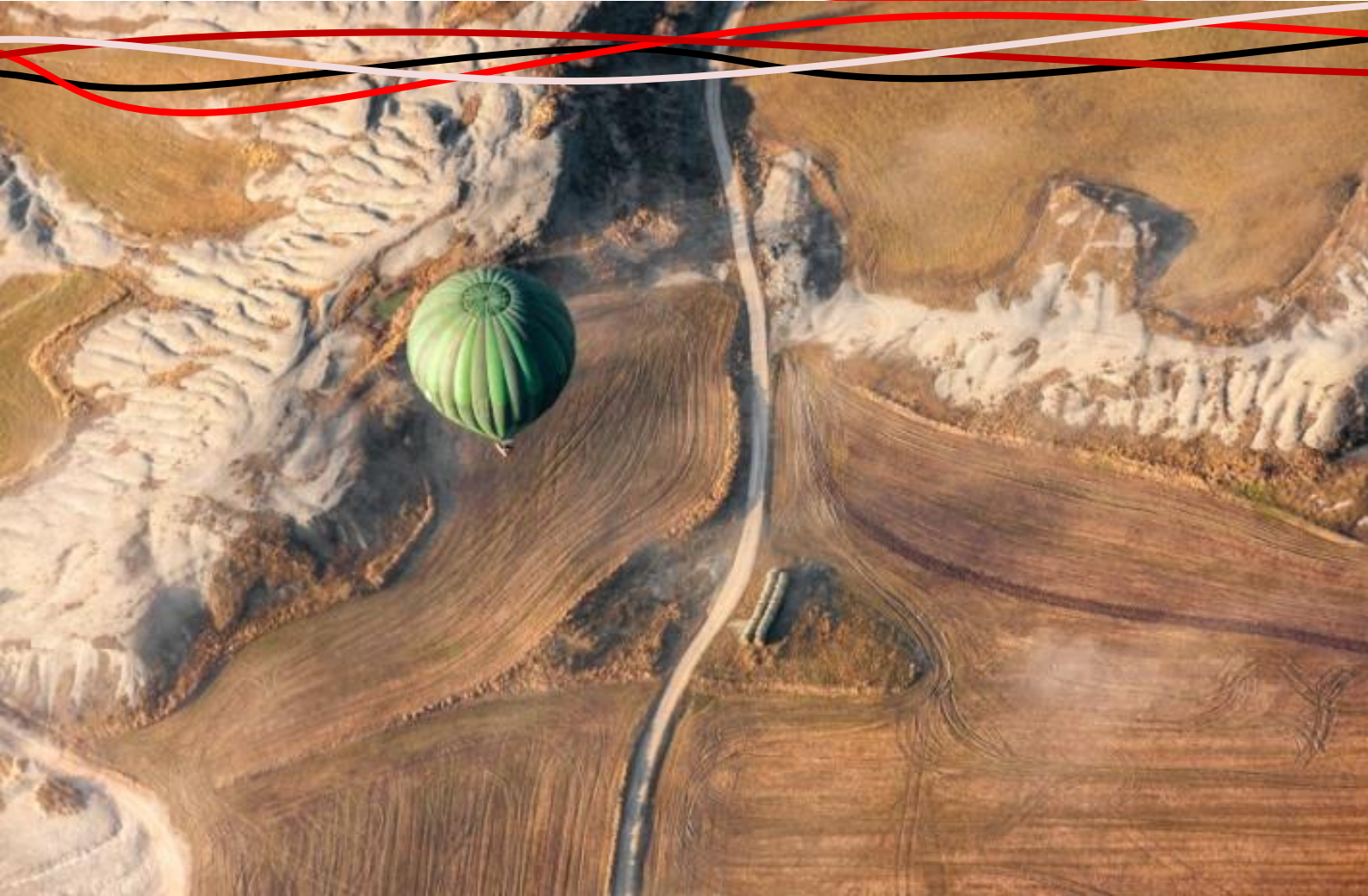
1. **Sinèrgies sectors públic i privat.** Aquest serà un element essencial per a l'èxit del pla de màrqueting, doncs moltes de les actuacions derivades no són competència exclusiva del consell comarcal, i caldrà doncs que des de tots els agents turístics de la comarca es consensuï un full de ruta compartit.
2. Alineació amb estratègies de **sostenibilitat turística**. Si amb la situació prèvia al COVID-19 tot apuntava cap a la necessitat de generar models de turisme sostenibles, amb la nova realitat és una necessitat



innegociable el realitzar propostes que siguin sostenibles econòmica, social i mediambientalment.

3. Reforç de la **identitat col·lectiva**. Malgrat que en certa manera pugui semblar una contradicció, el desenvolupament de l'activitat turística també ha de servir per contribuir a reforçar la identitat osonenca, el fet de pertinença a una comarca i un territori únic i singular.

Així doncs, el pla de màrqueting vol servir també com a reforç o guia de treball necessària per a recolzar el sector turístic en aquests moments d'incerteses en que caldrà tenir clars quins són els passos i les actuacions a desenvolupar.



ANÀLISI DIAGNÒSTIC

2.1.- Evolució entorn sectorial

En el que seria l'anàlisi de l'evolució de l'entorn sectorial, aquesta la podem focalitzar sota dos primes; l'evolució en comportaments turístics a nivell global (i posant el focus en les destinacions d'interior com Osona) i les destinacions d'interior en el marc turístic català.

Evolució de comportaments turístics i respostes de les destinacions


Actualment les societats occidentals estan immerses en un procés de transformació i abandonament de l'estructura fordista basat en la repetició d'un mateix model de producció, i el sector turístic no és una excepció. Donaire (2002), seguint les tesis de Harvey (1989) -però contextualitzant-les en el sector turístic-, explica com les destinacions turístiques reaccionen de tres maneres diferents envers l'anterior model: recuperació de models turístics anteriors al fordisme, on el mite del viatger il·lustrat i el romanticisme prenen un paper central; models posteriors al fordisme, amb la creació d'espais hiperrealistes o grans complexos d'oci; i el model que se centra en la negació del fordisme, a fer bandera del que no representa la destinació, allò que no s'hi trobarà.

Les destinacions d'interior, com és la comarca d'Osona, no s'escapen de les tendències que aixopluguen el nou consum turístic, encara que hi ha un seguit de característiques pròpies que fan el repte de l'adaptació encara més gran:

1. El **pes relatiu en el marc de l'activitat econòmica** del territori, on el fort creixement de l'activitat turística a nivell global no és capitalitzat per aquestes destinacions, tot i que les elevades taxes de creixement permeten mantenir-ne els nivells;
2. La **contractació individual del viatge**, que complica encara més i accentua la necessitat de saber arribar directament al consumidor final si es vol aconseguir una massa crítica de turistes, on es molt difícil assolir grans volums mitjançant la intermediació.
3. La **diversificació de productes turístics**, on s'intentarà complementar el producte turístic de sol i platja tradicional amb elements com la cultura o la natura, i per tant les apostes tradicionals de destinacions d'interior, comencen a confluir amb les fetes per territoris amb una major tradició turística.
4. Una **visió de conjunt de la destinació**, on cada cop són més inseparables els diversos elements de l'oferta turística (Ayala, Martín i Masiques, 2003).

És en aquest context on trobem les afirmacions fetes per Marrero i Santana (2014) que alerten del desfasament entre els discursos i actuacions realitzades des de les destinacions i les realitats turístiques. La primera de les possibles explicacions que trobem, resideix en la naturalesa de la creació del producte turístic, que a diferència d'altres sectors, recau en un nombre elevat d'agents, molt diversos entre ells. Si bé les destinacions - encapçalades per les administracions públiques- poden tenir discursos orientats a una profunda adaptació als nous hàbits de consum -com apunten Sastre i Benito (2009) - en molts casos trobem que el teixit empresarial - i especialment el nucli format per l'allotjament hotelier- no és un abanderat d'aquests canvis.

Per tant, malgrat que el missatge llançat moltes vegades des de l'administració pública i els nombrosos Plans Estratègics o en els Plans




d'Excel·lència Turística (fins i tot des de Plans de Màrqueting com l'actual) realitzen una proposta renovadora, en molts casos el teixit empresarial segueix immòbil, amb una aposta basada en anteriors models encara marcats pel fordisme. El major pes de l'oferta privada en la cadena de valor turística, fa que el missatge llançat des de l'administració en quedi diluït per un altre realitat que percep el turista, i que es configura amb l'oferta privada de la destinació. Aquest és un dels elements i principals problemes que es posa de manifest en moltes de les destinacions d'interior com Osona, on molts cops **l'administració pública** és qui exerceix de motor de la innovació turística al territori.

Si aquesta és una possible explicació, s'ha d'aprofundir en quines poden ser les motivacions que segueix el teixit empresarial per resistir-se a aquest canvi de paradigma o model. El primer element que s'ha de tenir present, és que les fases indicades de models de consum turístic, no són compartiments estanc. Els canvis en els hàbits dels consumidors no són quelcom nítid, i es produeix per tant molts espais de convivència. Això fa que encara que ens trobem en una fase post-fordista, en el mercat encara hi hagi un nombre important de consumidors "fordistes", que continuen amb unes mateixes pautes de consum.

Combinant aquest factor amb elements lligats a la resistència al canvi i models d'optimització motivats per economies d'aprenentatge (M. Porter, 1998), encara molta oferta privada continua en un **model poc adaptat** a les actuals pautes de consum.

El segon element a analitzar està estretament lligat al model analitzat del **cicle de vida de les destinacions** (Butler, 2008). Sota la premissa que el turisme en destinacions d'interior es troba en la segona fase del model – el creixement–, trobem el punt d'inflexió que ens pot portar a un ventall de situacions. Per tal de reactivar doncs la destinació, tots els autors constaten la necessitat **d'introduir innovacions en el model de destinació.**



Normalment, les innovacions les associem a la creació de nous productes o serveis que neixen en paral·lel als nous hàbits dels consumidors. Sempre present que fins i tot en el cas dels consumidors més "tradicionals" hi trobem cada cop una major recerca de **l'autenticitat de la destinació**, cercant -encara que de diferents maneres - els elements que la fan diferent respecte a altres territoris. Malgrat aquesta evidència, les fonts d'innovació no es situen només en aquesta esfera, i autors com Cuevas (2008) ens senyalen altres fonts de innovació, que no impliquen necessàriament canvis substancials en producte o servei que s'ofereix. Aquestes innovacions respondrien a seguir oferint els mateixos productes, però ara a **nous mercats**, i per tant suposa relançar la destinació nodrint de nous mercats turístics els espais buits que deixen els consumidors que busquen altres perfils vacacionals.

L'eficiència, experiència i l'especialització de moltes de les destinacions d'interior en la gestió de grans grups moguts per la intermediació, fa que sigui una de les apostes que directa o indirectament més han utilitzat les destinacions d'interior i muntanya per captar nous segments i mercats.

El tercer element que pot explicar aquest fet, és **l'estructura turística de l'allotjament** que presenten moltes de les destinacions d'interior i muntanya. Martínez (2002) considera que part de la falta d'incentius de les destinacions d'interior per a no adaptar ràpidament la seva demanda, resideix en el fet que moltes d'aquestes la principal font d'allotjament turístic està focalitzada en l'ús de segones residències, i per tant, disposen d'una demanda captiva.


En aquest context les taxes d'ocupació hotelera i d'altres modalitats d'allotjament són suficients per mantenir la rendibilitat dels establiments, fet que incentiva la **falta d'innovació en el sector**. La irrupció de la conjuntura econòmica desfavorable, també ha afavorit que es produeixin recerques de destinacions més properes cultural i físicament i una major

aversió al risc (Bronner i Hoog, 2011), afavorint novament a un perfil de destinació que realitza una oferta més lligada al model clàssic de consum vacacional estival.

El quart element d'anàlisi, és la **irrupció de les TIC** en el comportament turístic i la pròpia gestió de les destinacions. Si bé la importància de les tecnologies de la comunicació de la informació (TIC) per als viatges i el turisme ja havia estat reconeguda fins i tot abans del boom de la comercialització per Internet; fins fa relativament poc no s'ha pres consciència del rol que tenen en la construcció de l'experiència del viatge i, sobretot, en la gestió del producte turístic (Buhalis, 2003). En els darrers anys, hem estat testimonis d'un enorme creixement de motors de cerca, nous canals de distribució, comunitats de turisme virtual i nombroses plataformes de xarxes socials que han esdevingut imprescindibles a l'hora de viatjar i que influeixen en les decisions dels viatgers. A nivell internacional són nombrosos els autors que han investigat aquest àmbit com Sigala et al. (2012), Xiang et al. (2015), Buhalis i Law (2008), etc.

L'ús intensiu de les TIC –en totes les seves modalitats de dispositius, aplicacions i sistemes– fa que es generin grans volums de dades i, en conseqüència, es crea la necessitat de disposar d'instruments cada vegada més complexos de **gestió de la informació**. S'han creat noves modalitats de comunicació, noves formes de recollida, anàlisi i intercanvi de dades i, per tant, noves oportunitats de creació i gestió de valor (Lazeret al., 2009). Buhalis (2015) suggereix que la intel·ligència artificial aprofita la interconnectivitat i la interoperabilitat de tecnologies integrades per re dissenyar processos i crear dades per tal de crear productes i serveis innovadors.

Tots aquests processos han culminat en la noció de **destinació intel·ligent** en la qual es fan servir les TIC com a motor i fonament de la innovació i la competitivitat de la destinació. Les *smart destinations* o destinacions




intel·ligents són aquelles que incorporen les TIC en la prestació dels diferents serveis per tal de millorar la sostenibilitat, la competitivitat i la participació.

Aquests diferents elements de les característiques sectorials, tenen un clar reflex també, no sols en les destinacions d'interior, sinó en la realitat turística d'Osona.

Les destinacions d'interior en el marc turístic català

Al parlar de l'evolució sectorial, cal identificar diferents contextos, essent el primer **context el català**. En aquest marc, hem d'entendre **Catalunya com una potència turística** tant a nivell de l'estat espanyol com en una visió internacional. Malgrat això, en aquests moments s'està transitant cap a un model que defuig de l'oferta focalitzada en el sol i platja i productes sense valor afegit. Tal i com es recull en el Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2013-2016, ja es posa èmfasi en el desenvolupament del turisme d'interior i de muntanya que s'està produint de manera lenta gràcies a la creació d'una xarxa d'establiments de turisme rural i la seva vinculació amb el turisme actiu, els esports d'aventura, l'ecoturisme i el turisme cultural. En aquest context de planificació estratègica s'identifiquen un total de 5 reptes:

1. El repte de la governança.
2. El repte del desenvolupament sostenible.
3. El repte de la creació de nous productes turístics.
4. El repte del coneixement i la intel·ligència.
5. El repte de l'excel·lència.



Entrant a prendre en consideració el paper de les destinacions d'interior en aquest desenvolupament turístic del territori català, es pot afirmar que el seu paper és moderat, presentant un paper de destí turístic a escala regional. Només alguns dels seus productes turístics més emblemàtics han aconseguit una posició líder dins del mercat, com és el cas d'alguns elements patrimonials especialment rellevants o algunes propostes vinculades a turisme actiu i de natura.

El nivell de desenvolupament turístic és desigual, tant a nivell d'optimització de recursos, demanda generada o el pes que té el turisme en les economies locals. Malgrat això, existeix un marge de creixement turístic important en el conjunt de les destinacions d'interior, amb recursos turístics amb una enorme potencialitat. Les actuals tendències de consum turístic, on l'aposta per turisme actiu, natura, i espais encara poc explotats els fa destinacions amb enorme potencial. Aquest seria clarament el cas d'Osona, on la seva aposta estratègica passa per la creació de valor per aquests elements.


Entre les **debilitats** en el potencial de desenvolupament turístic dels territoris d'interior, diferents autors com Iglesias (2004) destaquen la poca articulació turística d'alguns espais intermitjos amb escassa potencialitat de recursos en comparació amb les comarques de major desenvolupament turístic (com podria ser el cas d'Osona). També posen en relleu la limitada oferta d'equipaments i serveis turístics adequats a les exigències de la demanda, la marcada estacionalitat turística i el caràcter atomitzat de bona part de l'estructura empresarial turística i d'actitud conformista. Si a això hi sumem, el caràcter cada cop més competitiu del mercat turístic i l'aparició constant de nous productes i destins, queda clara la importància d'articular una estratègia de desenvolupament de màrqueting de producte i promoció turística integral per al territori.

Comportament turístic en situacions de crisi econòmica

Arrel de l'actual situació entorn a la pandèmia global generada pel COVID-19, és una evidència que s'entrarà novament en una situació econòmica desfavorable.

Per tant, resulta especialment rellevant poder analitzar què ha passat en altres moments en entorns de crisi econòmica i quines són les possibles situacions i conseqüències per tal d'adaptar la proposta del pla de màrqueting d'Osona a aquest entorn desfavorable.

Quan parlem de manera genèrica de crisi en el turisme, estem parlant d'esdeveniments que són identificables en un moment i lloc concrets, tot i que les seves conseqüències poden perdurar més enllà del temps (Ren, 2000). En el context turístic actual les situacions de crisi són noves o es manifesten amb fenòmens ja coneguts, però de major intensitat. Les principals situacions que afecten en forma de crisi l'activitat turística actual són el creixement de la població, el desenvolupament de les ciutats, la pressió econòmica global, la degradació de la terra i el medi ambient, les pandèmies vinculades a la salut, la presència de la guerra com una amenaça global i els impactes de la tecnologia (Faulkner, 1999). Les conseqüències que té una situació de crisi econòmica o sanitària en l'activitat turística són importants. Històricament els principals indicadors econòmics a què s'ha associat una major repercussió en el sector turístic eren la cotització del dòlar, els preus del petroli i l'evolució dels tipus d'interès (Organització Mundial del Turisme, 1988). En el context econòmic i social actuals aquests indicadors ja no prenen tant protagonisme i perden sentit davant de la pandèmia del COVID-19, i cal cercar en situacions de crisi elements més recents que permetin observar quins són els impactes d'una crisi econòmica en el sector. Un dels exemples que genera paral·lelismes amb l'actual conjuntura econòmica és l'impacte de la crisi



financera asiàtica en la seva indústria turística a finals de la dècada dels 90 o les anteriors pandèmies sanitàries amb el virus de la SARS. Des de l'Organització Mundial del Turisme (1999), ja s'assenyalaven quins havien estat els impactes en la indústria turística un cop superada la fase inicial d'aquests fets. Els principals impactes negatius eren:

- Una reducció del volum i valor econòmic de l'activitat turística, especialment significativa als països amb major demanda turística interna. En el cas de la SARS, afectava especialment en el viatge internacional respecte el domèstic o de major proximitat.
- Reducció dels llocs de treball a la indústria, especialment en els hotels de ciutats i sectors relacionats amb les línies aèries.
- Reducció important en el segment de turisme de negocis.
- De la crisi financera i econòmica patides, s'assenyalava un seguit d'impactes que es consideraven positius per al sector:
 - Demostrava la fortalesa del sector turístic comparant-lo amb altres sectors.
 - Facilitava la desaparició d'empreses ineficients i oportunistes del mercat turístic de serveis.
 - Una millor estructuració del sector turístic, tot posant el marc idoni per a una major competitivitat de la indústria turística.

Resulta revelador, en l'estudi dels impactes de la crisi financera asiàtica, l'article publicat per Kim i Song (1998), on s'analitza com la variable del cost de les vacances, tot i haver estat en un entorn de crisi econòmica, es mostrava com una variable no decisiva, especialment en determinats models turístics de destinacions madures. De l'estudi de com han afectat les anteriors crisis econòmiques o sanitàries al turisme, una de les principals conclusions és que la conjuntura de crisi també presenta oportunitats per a operadors turístics i gestors de destinació per millorar


l'avantatge competitiu a llarg termini (Sheldon i Dwyer, 2010). Papatheodorou, Rosselló i Xiao (2010), identifiquen 4 elements clau per entendre el turisme en temps de crisi econòmica o sanitària:

a. **Consum del producte turístic** altament relacionat amb **l'elasticitat de la renda per càpita**.

En aquest sentit també es posicionen Song, Lin, Witt i Zhang (2011), que consideren que un factor determinant de la demanda turística és la modificació de la renda per càpita en els mercats emissors, i consideren secundària la situació en els mercats receptors. En aquest marc podríem identificar l'estudi de Valls, Andrade i Sureda (2011), -que focalitzen la seva anàlisi entre els viatgers espanyols- que consideren que en el context actual de crisi econòmica es genera una hibridació del consum turístic. Detecten que el consumidor turístic és més sensible i receptiu a modificacions de preu (ja sigui via descomptes o ofertes), i que aquests han modificat pautes de comportament com són major flexibilitat, demandes d'última hora i preus ajustats. Tot i aquestes apreciacions també identifiquen com es barregen en aquesta actitud general cap a modificacions de preu, combinacions actives del *pricing for value*.

b. **L'experiència** com a factor determinant en la generació d'oferta i demanda de productes, al mateix temps que productes i destinacions lligades a la qualitat presenten majors taxes d'inelasticitat en la demanda del consumidor.

Aquest fet explicaria com Smith (2011) observa el bon comportament del sector turístic al continent europeu o la nota de premsa de l'Organització Mundial de Turisme (2011), on analitza com el sector turístic europeu ha superat les expectatives de creixement en el context extremadament inestable de l'economia global i europea en concret. Tot i aquestes




observacions, les dades oficials pel que fa al nombre de turistes internacionals no apunten en aquesta direcció, i des d'inicis del 2008, amb excepció del tercer trimestre del 2009, en tots els altres trimestres les destinacions situades en economies emergents presenten millors resultats que les situades en economies avançades (Organització Mundial del Turisme, 2010). Hem de tenir present que aquestes dades no reflecteixen els fluxos turístics interiors i que, per tant, en algunes destinacions es podrien produir biaixos en les conclusions si només es consideren els viatges internacionals i no es té en compte el consum turístic intern.

c. La **disminució de l'estada** o la despesa turística són partides més castigades que no pas el volum de persones que mou l'activitat turística.

Des del Baròmetre del turisme mundial elaborat per l'Organització Mundial del Turisme (2010), també es detecta com la despesa i els ingressos turístics tenen una recuperació més lenta que el nombre d'arribades de turistes internacionals. En un estudi realitzat a turistes europeus preguntats per les seves actituds en les vacances en una situació de crisi econòmica, Bronner i Hoog (2011) constaten que entre la retallada en els dies de l'estada o la despesa en destinació, s'estimen més retallar en les seves actituds durant l'estada que no pas retallar-ne el nombre de dies. És remarcable, també, que en l'estudi més de la meitat de les persones preguntades manifesta que, tot i haver retallat la despesa en el seu dia a dia, no pensa economitjar en les seves vacances o ho farà menys que en la seva vida diària.

d. **Proximitat** en l'elecció de les vacances.

Un dels elements que major unanimitat desperten entre els diferents estudiosos del turisme, en una situació de crisi econòmica, és que el consumidor redueix la distància recorreguda, cercant destinacions de



major proximitat. Així ho manifesten Song, Lin, Zhang i Gao (2010) quan analitzen els fluxos turístics asiàtics, on detecten que el mercat de proximitat es ressent en menor mesura respecte de l'internacional; Dwyer (2006) ja analitza l'impacte d'una crisi econòmica en el turisme a Austràlia, on considera que les disminucions de les arribades de turistes internacionals són compensades per un increment del turisme del mateix país; Li, Blake i Cooper (2010) quan afirmen que per a la indústria turística en destinació, el turisme nacional compensa la caiguda del turisme internacional; Smeral (2010) quan indica com l'impacte de la crisi es pot emmarcar en el turisme internacional i no en el consum turístic intern; o Valls, Andrade i Sureda (2011), que consideren que hi ha una propensió a cercar destinacions més properes cercant una disminució dels costos de transport, fet que comporta un major consum turístic intern.

Keller (2009) argumenta que les turbulències econòmiques porten el sector turístic a una relativa fluctuació de la seva demanda, però que no porta a plantejar una crisi estructural del sector turístic, tot i que considera que la demanda de turisme internacional està estretament condicionada per l'evolució de l'economia mundial. En analitzar el comportament del turisme internacional en moments de crisis econòmiques, Flores i O'Barroso (2010) considera que mentre es continuïn donant els elements claus que han contribuït al creixement del turisme internacional – increment del temps d'oci, globalització econòmica o millores en les comunicacions,...- la demanda turística continuarà mostrant una tendència expansiva de creixement. En definitiva, trobem una activitat turística que, tot i patir canvis significatius en el comportament dels seus consumidors i en l'oferta turística realitzada, es mostra com un sector fort, capaç de continuar desenvolupant l'activitat malgrat un context econòmic altament desfavorable.


Per tant, aquesta ha de ser la principal conclusió amb que ha de prendre el punt de partida el pla de màrqueting turístic d'Osona, on el plantejament és que malgrat que es modificaran patrons de consum, el consum turístic s'adaptarà i continuarà essent un sector productiu atractiu per a desenvolupar els territoris.

2.2.- El turisme a Osona

2.2.1.- Principals actius turístics

Per tal de poder realitzar la identificació dels principals actius turístics que té el territori, s'ha complementat el treball de recerca de fonts indirectes amb les visions de les diferents entrevistes en profunditat. En el present apartat doncs s'ha tingut en compte la informació recollida en les trobades amb agents clau del territori amb el propi treball de recerca de l'equip de treball de BIM Consultors.

En primer lloc, al parlar d'actius turístics a Osona, és important tenir present de la seva jerarquització o model d'escalat. En aquest sentit, la imatge i propostes turístiques d'Osona, no basculen entorn a un sol ítem amb molta potència o associació d'imatge, en el qual hi anem nodrint de diferents productes complementaris. El cas d'Osona el que trobem a nivell de proposta i resposta del mercat, és un **conglomerat de propostes turístiques** i de vinculació d'imatge que no té un eix central. Aquest model té algunes limitacions, com que ens complica el poder enviar missatges simplificats i



directes associats a una icona fàcilment irreconeixible pel consumidor turístic final. Com a contrapès, ens permet poder realitzar propostes més focalitzades per segments, o simplement poder teixir i decidir en el moment actual sota quina icona o simbologia turística fem vascular la proposta competitiva d'Osona.

Per tant, sense un node o eix central, podem identificar un conjunt de cinc diferents actius turístics, que constitueixen els eixos de la cadena de valor turística de la comarca.

1. Vic
2. Posicionament geoestratègic
3. Micro segments turístics
4. Autenticitat vinculada a la imatge de Catalunya i la no turistificació
5. Maridatge sectorial

Vic

És la capital de la comarca, i al mateix temps exerceix com a referent turístic nuclear del territori. Aquest fet genera - especialment en el mercat català - una visió de destinació que està més vinculada a la destinació urbana de Vic, que no pas a la visió global de comarca, on Vic és un recurs o element més.

Ens trobem doncs, que hi ha un important actiu turístic que és capaç de centralitzar gran part de la demanda turística actual de la comarca, i això ho fa amb els següents elements clau:

1. **Producte turístic madur**, amb un ampli reconeixement en mercats de proximitat, però menys presència o recorregut en mercats més allunyats geogràficament. Només alguns nuclis d'especialització en

- mercat francès, tot i que algunes vegades associat també a altres activitats realitzades a la ciutat (com poden ser estudis universitaris).
2. Proposta turística centrada en **vacacional**, però també orientada a **laboral**, on la capital concentra la major part de l'allotjament pensat per a mobilitat laboral associada a altres activitats.
 3. Model turístic que s'acaba centrant en productes de *short breaks*, amb estades mitjanes relativament curtes. En aquest model es centra la proposta únicament en la ciutat de Vic, o en la combinació d'aquesta amb 1-2 elements complementaris de comarca.
 4. Destacable la capacitat d'atracció amb **esdeveniments o fires**, que generen de motor econòmic i turístic de la ciutat, amb una forta actuació de capitalitat de comarca, però també amb personalitat i prou poder d'atracció per generar flux turístic forà. Un bon exemple en són el Mercat de Música Viva de Vic o el Mercat Medieval de Vic.
 5. **Entorn patrimonial urbà ric** en diversitat de recursos culturals, que es poden sintetitzar en un recorregut o tram turístic. Coincideix plenament amb la proposta realitzada des del consistori municipal amb una ruta turística amb 30 punts d'interès rellevants. Aquesta riquesa però és un reflex d'elements de comarca, doncs tampoc tenim una icona o element nuclear d'atracció.
 6. A falta d'un element nuclear d'atracció (església, monestir, museu, ...), **El Mercadal** exerceix aquest paper, i ha aconseguit que la seva imatge s'associï fàcilment a la ciutat.
 7. Presència important de la **gastronomia** com a reclam turístic, especialment al voltant de la cuina del porc. Molt bon posicionament de producte gastronòmic però menor posicionament de restauració, amb absència de restauració motor com a atractiu o icona turística de la ciutat.

8. Vinculació i associació a la **catalanitat** de la ciutat, mimetitzant en alguns casos aquesta amb la visió de productes i experiències " genuïnament catalanes". Aquest fet impregna també gran part de productes turístics vinculats a la cultura, patrimoni material i immaterial o gastronomia.

Així doncs, tenim un seguit d'elements propis de la ciutat però que guarden molt elements en comú amb les problemàtiques i fortaleses del turisme a Osona.


Posicionament Geoestràtegic

Un dels actius que té Osona - i que li és de manera inherent- és la seva posició geoestràtegica. En aquest sentit, és una població que es troba en un elevat grau de proximitat a un gran nucli urbà, com ho és Barcelona i la seva corona metropolitana. Aquest fet ens genera doncs la possibilitat de convertir-nos en una destinació per un mercat de proximitat que es situa entorn als tres milions de residents.

A nivell de desenvolupament turístic d'Osona, la ciutat de Barcelona exerceix un important actiu també en un altre sentit: és una destinació turística que ha escalat fins als 8.153.395 turistes i a 21.362.902 pernactacions.

Per tant, aquest important actiu que representa la ciutat de **Barcelona** es complementa amb les vies de comunicació amb la capital catalana i la seva corona metropolitana. Malgrat que en alguns casos són millorables (es podria incidir en propostes de mobilitat sostenible) són suficientment atractives i fàcils per a fomentar els desplaçaments turístics entre la ciutat comtal i la comarca d'Osona.

A nivell geoestràtegic, aquest és el seu principal actiu, però malgrat això, també hem d'incorporar altres mercats potencialment interessants i poc



explotats, com és la ciutat de **Girona** i part de la seva província. En aquest cas, les característiques fan especialment interessant la seva població resident, però no tant el que seria el públic turístic que visita aquestes, doncs tenen a major proximitats models de destinació de perfil i propostes similars. A diferència de l'oportunitat de complementar Barcelona amb Osona, el producte Costa Brava és difícilment combinable.

A nivell de mobilitat interna, la comarca també presenta una distribució geoestratègica dels seus recursos especialment interessant i òptima per a la gestió turística, amb Vic com a punt central de la comarca des del que es pot realitzar perfectament una estructura centralitzada amb eixos d'activitats.

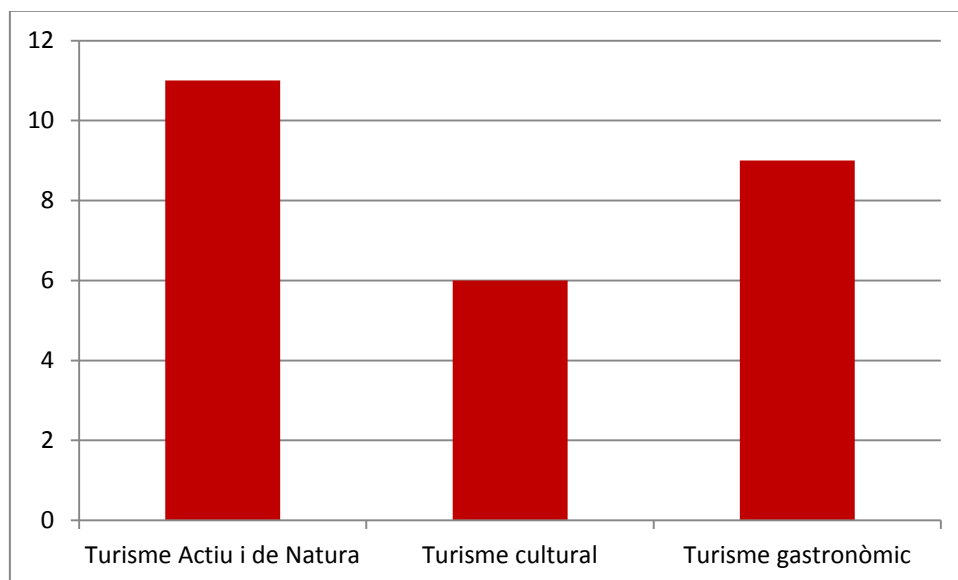
Micro segments turístics

Un dels actius interessants que té Osona a nivell turístic, és la capacitat de generació de micro segments turístics, completament alineats amb moltes de les tendències turístiques actuals. En relació als recursos que disposa la comarca per a la realització de propostes segmentades, cal indicar els següents:

1. Recurs de ciutat urbana mitjana patrimonial (Vic).
2. Recurs de pobles amb personalitat (on en destacaria especialment Rupit).
3. Recursos d'espais naturals singulars.
4. Recursos vinculats a la riquesa gastronòmica i a la producció de productes agroalimentaris entorn del porc.
5. Recursos vinculats a personatges històrics rellevants a nivell català.
6. Recursos vinculats a l'activitat econòmica pròpia del territori (present però també històrica vinculada a la indústria)

En aquest context, la comarca és capaç d'oferir una oferta d'activitats molt diferenciades i també molt segmentades per a diferents perfils de públic. Aquest és doncs un actiu important en aquest context d'experiències turístiques, doncs dels recursos disponibles ha estat capaç de poder generar productes comercialitzables. Ens trobem doncs que la comarca ofereix un ventall ampli i específic per poder generar productes.

En el treball de camp, s'ha fet un buidatge dels diferents productes turístics que podem trobar a Osona (mirar Annex 1: Productes Turístics¹). Dels 26 productes turístics analitzats, aquests els podem agrupar en les següents categories:



Com es pot apreciar, trobem un important equilibri en la generació de productes turístics, on novament la fortalesa rau en la **diversitat de productes i temàtiques**, per sobre d'un eix central o vertebrador.

¹ Informació consultada durant el febrer del 2020 de l'espai web de Turisme Osona, amb informació sense haver estat validada per l'equip de treball.

Autenticitat vinculada a la imatge de Catalunya i a la no turistificació

Un dels actius intangibles que té la comarca, és entorn a l'autenticitat d'aquesta com a destinació turística. En un moment en que la recerca de l'autenticitat és un aspecte central en el producte turístic - i en l'aposta de les destinacions-, aquest és un important actiu per part d'Osona. S'ha de tenir present que l'autenticitat ja és quelcom de nuclear en la demanda turística, i afecta de manera transversals diferents segments, tant allunyats com poden ser el turisme sènior o el turisme d'aventura. Per tant, mantenir aquesta visió per part de la demanda és un important actiu que té Osona com a destinació turística.

Aquesta autenticitat es fonamenta clarament en dos aspectes:

1. **La no turistificació:** el baix índex de càrrega turística (exceptuant algun punt calent com Rupit i punts de la zona del Collsacabra o dels municipis entorn del Montseny en èpoques específiques com la tardor) fa que la comarca sigui especialment atractiva per aquest segment de públic que cerca espais no especialment turistificats. Després de la recerca i parlar amb els agents clau del territori, no es detecten pràcticament espais on hi hagi un monocultiu econòmic entorn al turisme, o aquest hagi estat capaç de sobrepassar una capacitat de càrrega que afecti al ciutadà. Aquest fet contribueix a un model on la resposta ciutadana al turisme no està marcada per cap turismofòbia que tingui fonaments amb les alteracions de la vida dels ciutadans d'Osona o hagi produït processos de gentrificació comarcals.
2. **Imatge de Catalunya:** és un aspecte completament intangible però que genera un cert fil conductor en moltes de les propostes de productes -però també en la visió dels intermediaris turístics i els agents clau. La vinculació d'Osona amb la imatge de Catalunya és una realitat que es fa palesa tant en elements vinculats a les

tradicions, però també en elements vinculats a l'actualitat de la política catalana.

Aquest és un important actiu, doncs el consumidor associa i vincula la comarca a elements d'autenticitat de Catalunya. Aquesta simbiosi i associació a la imatge de l'autenticitat catalana, novament no la trobem fonamentada en un sol fet, episodi històric o personatge en concret. Això fa que hi hagi un seguit d'elements que configuren de manera difusa l'associació de la comarca amb al imatge catalana. Aquesta vinculació es fonamenta en diferents elements objectivables:

- a. Personatges històrics.
- b. Aspectes culturals.
- c. Fets històrics rellevants (actuals i passats).
- d. Simbologia

Maridatge sectorial

L'últim dels actius importants del sector turístic, és la seva capacitat d'haver maridat amb altres sectors productius de la comarca. El principal sector productiu amb qui marida el sector turístic és el **sector agroalimentari**.

En concret hi marida generant:

1. Generació de vendes creuades en doble sentit, on el sector turístic contribueix a increment de vendes de sectors com l'agroalimentari i aquest contribueix al sector turístic dotant-lo de recursos.
2. Articulació de propostes de turisme rural, on es generen ingressos complementaris.
3. Posada en valor de l'activitat agroalimentària del territori.

4. Aquest fet fa que la proposta turística sigui més robusta i permeable a l'activitat econòmica actual de la comarca.

Molts territoris han de pensar estratègies en com poden posicionar el seu producte agroalimentari en el sector turístic, però en el cas d'Osona el producte agroalimentari forma part de manera intrínseca de la cadena de valor turística de la comarca.

2.2.2.- Magnituds turístiques

Per tal de poder-nos centrar en les diferents dades o magnituds turístiques d'Osona, resulta especialment interessant observar la visió d'aquest en el marc dels indicadors de Turisme de Barcelona. L'informe de 2019, es plantegen un seguit d'estratègies per a Turisme de la Diputació de Barcelona amb la intenció de buscar una estratègia que permetés gestionar el destí i millorar-ne la seva competitivitat, mentre s'és sostenible.

Per això, sorgeix el Sistema d'Indicadors de Turisme a la província de Barcelona (en un àmbit d'aplicació de 38 destinacions). Forma part d'una segona fase de revisió i continuïtat d'un projecte inicial que es va fer durant el 2013 i el 2015.

El projecte s'inicia a principis de 2018 i hi col·laboren la Universitat de Barcelona i la Diputació. També hi participa l'Escola Universitària d'Hoteleria i Turisme CETT.

Objectius

1. Disposar d'una eina útil i pràctica per a **millorar l'eficiència dels processos de gestió** territorial del turisme.
2. Aportar un **anàlisi de la realitat** territorial-turística dels destins de la província de Barcelona.
3. Aportar una **caracterització específica per a les destinacions** considerant els principis de sostenibilitat.
4. Generar coneixement per a facilitar la presa de decisions sobre el turisme orientades a la **millora de la sostenibilitat en destins i empreses turístiques**.

Instruments específics

1. **Sistema d'Indicadors Turístics (SIT-DIBA)**: 34 indicadors en 3 àmbits (sostenibilitat econòmica, sociocultural i ambiental). Es proposa per a tenir constància del que representa el turisme en els destins i facilitar la presa de decisions.
2. **Índex de Sostenibilitat Turística (ISOST)**: resum estadístic en forma de valor únic. Es proposa per a interpretar els resultats conjuntament i establir una visió global de la sostenibilitat turística per a cada destí. Posteriorment, es redacten uns informes per destinació que s'envien als responsables gestors per a contribuir a la gestió sostenible del municipi.

Resultats

Dimensió econòmica

A Osona, el 99,38% dels visitants estan satisfets amb la seva experiència general a la destinació, i aquest fet no varia pràcticament amb les dades de 2013.

Sí que ho fa, però, la despesa diària –passant de ser 69,35€/dia a 26,09€/dia-, l'estada mínima dels turistes –passant de ser 4,32 a 3,11-. En tots els casos, l'indicador és força més petit i, en aquest cas, negatiu ja que seria contrari al desenvolupament i consolidació del turisme: caldria que la despesa i l'estada mínima fossin el més superior possible.

Lleument, també varia el percentatge de variació de la taxa d'atur entre la temporada baixa i alta, sent un factor positiu ja que la dada es manté poc accentuada independentment de la temporalitat. Igualment que l'anterior indicador, també les places disponibles en allotjament són més elevades l'any 2017 que el 2013. Per últim, la taxa turística augmenta, pel que probablement part dels 127.276€ representen beneficis que la comarca podria aprofitar.

Dimensió sociocultural

A Osona hi ha 7 tipologies de recursos turístics. Malgrat això, no hi ha cap política o pla que protegeixi el patrimoni cultural.

El nombre de turistes per cada 100 habitants va ser l'any 2017 força elevat, amb 140,82. No es poden comparar amb les dades d'anys anteriors ja que els conceptes de tipologia que es tenien en compte eren diferents.

Un fet que cal tenir en compte és que el percentatge d'habitacions adaptades per a persones amb mobilitat reduïda es redueix a la meitat des de 2013 a 2017 (29,38% i 12,11% respectivament). Tanmateix, no es tenen dades dels atractius que també permetin l'accessibilitat.

Dimensió ambiental

Reduint-se la xifra des de 2013 (10,31%), el percentatge d'establiments d'allotjament que tenen una certificació de mesura ambiental és força lleu

(6,32%). No hi ha organitzacions adherides al Programa d'Acords Voluntaris per a la reducció d'emissions. El percentatge de destinació protegida amb el PEIN és gairebé el mateix entre 2013 i 2017.

Tot i que es consumeix més aigua, es generen més residus, també més en són reciclats i el consum d'energia és inferior, pel que es pot entendre que hi ha una preocupació ambiental.


L'any 2017, un 88,72% dels turistes i excursionistes van arribar en cotxe a Osona. Aquests, venien més lluny l'any 2013 que el 2017, i per tant ens trobem en una situació de major proximitat de consum turístic.

Aspectes negatius

1. En aquestes mateixes dades podem trobar un seguit d'aspectes negatius de l'activitat turística en els que cal incidir.
2. Reducció de la despesa diària per turista i l'estada mitjana dels turistes, estant per sota el valor promig de la mostra
3. Percentatge d'allotjament adaptat per a persones de mobilitat reduïda més baix a la comarca, també per sota del valor de la mostra
4. No existència d'una política o pla específic de protecció del patrimoni cultural
5. Reducció dels establiments turístics amb certificació ambiental – manca de consciència ambiental
6. Increment del consum d'aigua – ús poc eficient del recurs

Sobre el monitor de reputació turística on-line de la regió de Barcelona 2018

Un estudi que té especial importància en les visions d'estratègies de màrqueting, és aquell que ens permet visualitzar i mesurar la reputació



turística de les destinacions. En aquest cas, l'estudi es realitza a tota la regió de la província de Barcelona (amb excepció de la ciutat de Barcelona) durant l'any 2018. El total d'opinions és d'1,2 milions, dels quals 523.237 provenen d'allotjaments, 469.518 de restaurants i 273.258 d'atractius.

Fases

Aquest estudi es desenvolupa en 5 fases:

1. Localització de les fitxes de recursos de la destinació
2. Captura selectiva de variables d'informació
3. Anàlisi quantitatiu a partir de les metadades
4. Obtenció d'indicadors de reputació online/sectors: allotjament, restauració i atractius
5. Elaboració d'un informe descriptiu de resultats

Objectius

Els objectius de l'estudi es poden sintetitzar en:

1. Quantificar la valoració agregada dels establiments i recursos turístics de la destinació
2. Establir un seguiment evolutiu dels indicadors de reputació iniciats el 2015
3. Identificar oportunitats futures d'ampliació del sistema d'intel·ligència turística

Instrumentes específics


1. **iRON (Índex de Reputació Online)**: funció ponderada dels valors agregats de cada fitxa pel volum d'opinions disponibles
2. **TNP (taxa neta de clients prescriptors)**: diferència entre el volum de clients amb valoracions entre 9 i 10 punts, menys volum de clients amb valoracions entre 0 i 6 punts.
3. **Inestabilitat <50**: volum de recursos amb reputació potencialment molt fluctuant per acumular menys de 50 opinions
4. **Concentració top 10**: percentatge sobre el total d'opinions de la destinació, que acumulen els 10 recursos amb més opinions dels clients

Resultats a nivell de província de Barcelona

La reputació agregada del conjunt a les principals plataformes online, obtenen un *iRON* de 8,18/10, amb un volum d'opinions que arriba als 1,2 milions acumulades. Representa una millora en relació a l'any anterior per la xifra de recursos que hi ha, la valoració global i el volum d'opinions dels usuaris. Això és positiu ja que hi ha representat que hi ha dinamisme i impacte potencial en la imatge i la reputació de les destinacions de la província.

En aquesta edició, els atractius turístics són el principal element que fan que els visitants estiguin satisfets (amb un 8,71 de puntuació), seguit pels allotjaments (8,06) i la restauració (7,99). Sorprenentment, les platges són el factor que obtenen una de les notes més baixes malgrat que hi ha satisfacció en general en el turisme actiu.

Com que hi ha molta presència i visibilitat de recursos turístics, hi ha un creixement en la xifra de recursos publicats. En la modalitat d'allotjament,



en destaquen el volum d'opinions als hotels, però per valoració ho fan els establiments rurals. En canvi, apareix una nova segmentació en concepte de "gastronomia turística", amb un gran nombre de restaurants singulars al territori i que, juntament amb el turisme enogastronòmic, té molt bones valoracions malgrat les poques opinions que hi ha. Per últim, pel que fa als atractius, en destaquen els recursos culturals per sobre dels naturals tant en valoració com en volum d'opinions.

Allotjaments

En els allotjaments, el que més es valora és el personal, seguit de la neteja, la ubicació, el confort, el preu i el wifi.

Restauració

Els restaurants, en canvi, es té en compte el menjar com a element més important, seguit del personal, l'ambient i el preu. Tots ells amb valors entre 7,76 com a mínim i 8,20 com a màxim.

De la totalitat de restaurants, la valoració és de 7,99; mentre que si es miren aquells establiments amb singularitat gastronòmica, sembla ser que els visitants les valoren molt positivament, amb 8,30 punts.

Atractius turístics

En general, els més ben puntuats el darrer any són els següents:

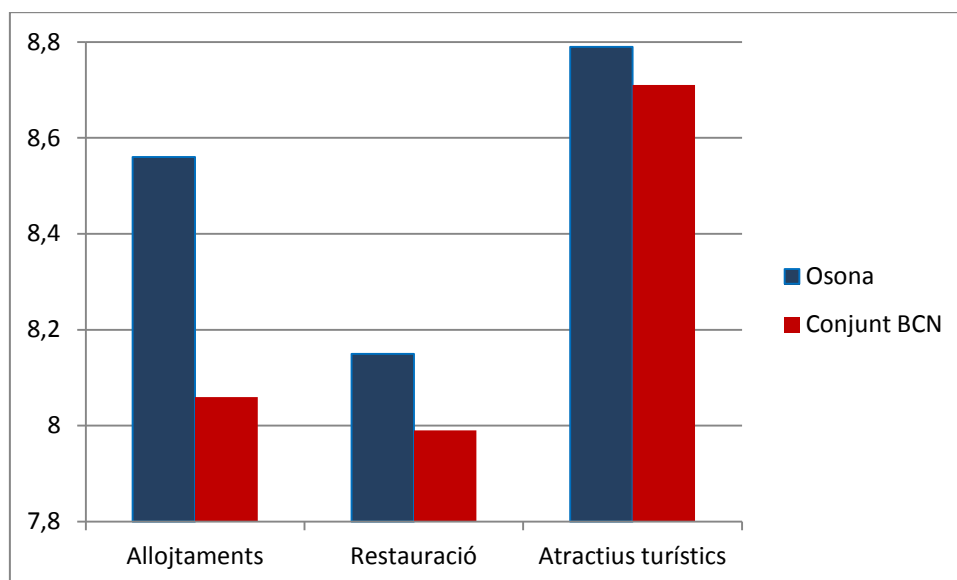
1. Enogastronomia (9,12)
2. Actiu (9,01)
3. Natura (8,89)
4. Cultura (8,88)

5. Atraccions (8,61)
6. Negoci (8,59)
7. Platges (8,54)
8. Comerç (8,13)
9. Oci nocturn (8,09)


Tots els valors són molt similars, i el que més variació té respecte l'any anterior és el comerç, passant de 8,26 a 8,13.

Osona en el marc dels indicadors

En primer lloc, indicar que a nivell general la comarca obté uns resultats de **valoració per sobre de la mitjana de les comarques de Barcelona**, i per tant, el punt de partida és molt positiu. En el gràfic mostrat a continuació es pot veure els resultats comparatius entre Osona i el conjunt del territori barceloní:



Com es pot observar, a Osona, s'obté amb l'iRON una puntuació de 8,56 pels allotjaments (per sobre dels 8,06 totals de la regió). Aquesta és una



dada especialment positiva, i no només a nivell comparatiu (més del 6% per sobre de la mitjana de província) sinó en el seu propi resultat. Els resultats en la restauració estan també per sobre dels resultats provincials, situats en valors entorn al 2% superior (8,15 pels restaurants, per sobre dels 7,99 de la regió). Aquest és un fet especialment rellevant si prenem en consideració l'equilibri entre resultats i expectatives en una comarca on la visió de la gastronomia és molt important en la configuració de la seva imatge.

Pel que fa a l'últim dels criteris, aquest mostra resultats més modestos comparativament amb els altres territoris, i només es situa un 0,9% per sobre (8,79 pels atractius a Osona, lleument per sobre dels 8,71 del total). Aquest fet però està emmarcat en que estem amb l'indicador amb millor valoració absoluta, tant pel que fa a la comarca d'Osona com al conjunt del territori barceloní.

Cal esmentar que la distribució d'opinions per territoris està força repartida en tota la comarca, però clarament hi ha una participació més àmplia a Vic i la Plana de Vic, sobretot en el cas dels atractius turístics, on es veu la marca més accentuada.

2.2.3.- Processos de planificació estratègica

Per configurar aquest apartat s'ha realitzat una tasca de recerca de diferents documents de planificació estratègica que es disposa. Aquesta tasca es realitza amb l'objectiu d'intentar generar estratègies en el pla de màrqueting que estiguin alineades amb les diferents visions de la planificació estratègica existent al territori,

En concret s'ha realitzat la consulta als diferents documents:

1. Estudi portat a terme per Diputació de Barcelona amb Paisatges Barcelona.
2. Pla de Màrqueting turístic del Lluçanès.
3. Pla de Màrqueting de Vic
4. Estudi per a la planificació turística de Rupit i Pruit

Paisatges Barcelona

Dades generals

1. Ha anat augmentant el nombre de visitants des de 2015 fins al 2017 l'arribada de viatgers a la regió de Paisatges Barcelona. La majoria dels turistes s'allotgen en hotels.
2. La marca en qüestió, evoluciona positivament i és superior a la mitjana en viatgers i pernoctacions hoteleres i de turisme rural.
3. L'estada mitjana és de 2 nits (és superior en turisme rural i càmpings).
4. Grau d'ocupació que va augmentar en 13,6 punts. L'ocupació màxima en càmpings i turisme rural està entre 38% i 20% respectivament.
5. Valoració mitjana pels turistes de 8.5/10

Perfil dels turistes

1. 62% homes i 38% dones → 47,5 anys de mitjana
2. **Nacionalitats:** 78% estatal, 7% França, 5% Resta UE, 2% Itàlia i Alemanya, 1% R. Unit
3. **Motivacions del viatge:** 67% oci, 23% professional, 10% personal

4. **Planificació del viatge:** 46% internet, xarxes socials i blogs, 29% família i amics, 2% llibres i guies, 1% TTOO
5. **Repetició:** 52% primera visita, 26% 4 cops o més
6. **Acompanyants:** 32% amb parella, 19% parella amb fills, 14% sols
7. **Arribades:** 81% cotxe, 9% avió
8. **Despesa total persona/viatge:**, 224,5€

Osona

Dades generals

No existeixen dades estadístiques oficials provinents d'Osona Turisme, i per això, el document es fa en base a les dades oficials del Laboratori Turístic de Barcelona de l'any 2017 ja que coincideixen més amb el que s'ha anat coneixent fins ara sobre la regió.

1. Llevat del 2015, la recaptació de la taxa turística és cada any superior.
2. La mitjana de nits és de 3,1 i s'allotgen en hotels (41.8%), turisme rural (32.6%) i càmpings (23.3%). ** És una mica complicat de saber perquè la valoració no és clara. Hi ha anys que es mostren càmpings i turisme rural (des del 2013 fins el 2016) però només es té en compte els hotels des del 2013 fins el 2014. No es consideren els habitatges d'ús turístic.*
3. L'audiència a les xarxes socials augmenta sobretot a Instagram, Twitter i Facebook (amb aquest ordre creixent) i la reputació online és superior a la genèrica de Barcelona

Perfil del turista

1. 56.5% homes i 43.5% dones → 44,1 edat mitjana
2. **Segment més important:** entre 35-44 anys

3. **Nacionalitats:** 91.8% estatal (majoritàriament catalans), 1.9% França, 1.7% R. Unit, 1.6% Països Baixos, 0.7% Romania
4. **Activitats:** 92.1% relaxar-se i/o passejar, 66.2% gastronomia, 53% cultura, 44.3% turisme actiu, 43.2% piscina i 37.4% ecoturisme.
5. **Motivacions del viatge:** 85.5% oci, 8.5% personal / altres, 6% professional
6. **Planificació del viatge:** 52.5% internet (webs d'agències de viatges, webs genèriques i webs d'empreses d'allotjament); 34.7% familiars, coneguts i amics; 7.5% sense planificació, 6.5% agències de viatge i TTOO, 4.7% caixes regal i 1.9% a través d'una organització (p. Ex. Una universitat)
7. **Repetició:** 56.2% primera visita, 16.6% 3 cops o més
8. **Acompanyants:** 36% amb parella, 31.9% família, 10.8% amics i família, 10.3% sols. Quan són grups, 5 és el nombre mitjà de persones que els conformen.
9. **Arribades:** 88.7% cotxe, 5.2% avió, 2.6% tren, 2.4% bus
10. **Despesa total persona/viatge:** 231,1€ (gastats principalment en allotjament, restauració i transport)

Valoracions d'Osona

Cal considerar que hi ha dos fonts citades: LabTurisme 2017 i fonts primàries de Chias Marketing 2018 i contenen dades diferents pel que fa a les puntuacions. Tot i que en cap cas hi ha una valoració inferior a 5, sí que n'hi ha algunes que són relativament més baixes i per això es podrien considerar les "deficiències" que té la comarca.

1. El **més ben puntuat** (segons LabTurisme, 2017):
 - Soroll (9.3)
 - Entorn natural (9.1)

- Caràcter / amabilitat (8.9)
2. El **més ben puntuat** (segons Chias Marketing, 2018):
 - Entorn natural (9.6)
 - Soroll (9.3)
 - Seguretat (9.2)
 - Allotjament; Neteja (9.1)
 3. El **més mal puntuat** (segons LabTurisme, 2017)
 - Accés a Internet (6.5)
 - Senyalització / Accés; Comerç; Restauració (7.9)
 - Aparcament; Allotjament (8.4)
 4. El **més mal puntuat** (segons Chias Marketing, 2018)
 - Transport públic (6.6)
 - Connexió a Internet (7.4)
 - Comerços (7.8)

El Lluçanès – Estratègia de màrqueting turístic

Data: juliol 2018

Metodologia en 3 fases: anàlisi i diagnòstic, formulació estratègica i pla operacional

Què tenen en compte: les dades turístiques (provinents de LabTurisme, INE i Idescat), l'oferta turística, la opinió interna, la opinió externa i la promoció turística

Dades turístiques generals

1. **Tipologies de visitants:** residencial (turisme captiu), turista (visitant amb pernoctació) i excursionista (visitant de dia)
2. **Nombre de pernoctacions:** 83.172 (2017) allotjats a hotels i hostals (12.100), apartaments turístics (972), càmpings (47.900), turisme rural (18.400), HUT (3.800).
3. **Nombre d'excursionistes:** 46.000
4. **Despesa directa total:** 9,1M€
5. **Visitants a la Oficina de Turisme de Prats de Lluçanès:** 378 (2017)
6. **Competidors directes:** El Berguedà, La Cerdanya, l'Alta Ribagorça, El Priorat, Andorra i l'Empordanet
7. **Posicionament actual:** el Lluçanès és una destinació desconeguda amb un posicionament feble i difós. **Està més posicionat en l'eix de la natura** i més especialitzat en les sensacions i no tant dels estímuls.
8. **Posicionament desitjat:** natura i paisatges, història i cultura, autenticitat, hospitalitat, ruralitat, bons accessos, gastronomia i productes locals, esports gaudint de la natura

Perfil del turista

1. Més homes que dones → 44,1 edat mitjana
2. **Segment més important:** entre 36-65 anys i viatja en parella
3. **Origen:** Catalunya (Barcelona)
4. **Idioma principal:** català
5. **Motivació:** vacances (turisme actiu, cultura, natura i esports)
6. **Activitat més demandada:** restauració, informació de senders locals i informació del Lluçanès en general

7. **Despesa total persona/viatge:** 81,6€ (allotjament i despesa durant l'estada)

Oferta turística

Els productes turístics es fan a través dels recursos són atractius amb potencial. Són la base per a promoure als mercats i públics objectius. Es tenen en compte les aportacions del Consorci del Lluçanès, el Taller d'Opinió Interna i les visites i valoracions de l'equip consultor.

1. **Es distingeixen entre** productes estrella (cap), productes "A" (23), productes "B" (47) i productes "C" (17) + 7 recursos turístics que tenen manca de total d'estructuració: pobles amb encant, esdeveniments esportius i d'altres (es fan durant tot l'any), patrimoni, artesanía, natura i entorn, gastronomia, tradicions i festivals. També els oficis del Lluçanès, les masies del Lluçanès, l'observació d'estels i flora, les tines del Lluçanès, els safareigs públics, el patrimoni civil i/o religió no estructurat (ermites, esglésies, edificis...).
2. **Places d'allotjament:** 65 hotels, 606 càmpings, 27 apartaments turístics, 550 turisme rural (representa un 24% de les places de Paisatges de Barcelona i 48% de la comarca d'Osona), 90 HUT. La **ubicació dels establiments no està concentrada** sinó força dispersa al territori del Lluçanès.
 - a. La oferta disminueix un 2% el 2017 respecte l'any anterior (59 places de turisme rural)
 - b. Augmenten els HUTS un 15% (3 establiments i 14 places)
 - c. Olost i Santa Maria de Merlès compten amb el 59% de la oferta gràcies als càmpings
3. **Restauració:** 49% bar-restaurant, 28% bar

- a. Espais per a reunions disponibles
 - b. Gran varietat de productes gastronòmics locals ("Productes de la terra"): carns, cereals, cerveses i licors, coques, embotits, formatges, hortalisses, llegums, llet i pa de forment. **No es posen en valor els plats típics del territori.**
 - c. Prats de Lluçanès és el municipi amb més oferta de restauració (28%)
4. **Oferta d'altres empreses i serveis turístics:** 3 empreses de rutes guiades i 2 de serveis amb relacionats amb la bicicleta. També 3 establiments de restauració possibiliten dur-hi a terme reunions i congressos.
5. **Diversitat** de serveis turístics: punts d'informació, visites i rutes guiades, reunions i congressos, bicicleta, natura, hípica, arqueologia i altres.

Objectius

Es fa una reunió amb representants del sector turístic → cap a on s'ha d'anar? Es considera:

1. El millor i el pitjor del Lluçanès
2. Mancances
3. Productes turístics prioritaris
4. Singularitats
5. Mercats d'interès
6. Propòsits i objectius
7. Marca turística
8. Organització turística

Propostes generals (en base a l'allotjament, les activitats, el sector primari i l'administració):

1. Oferta amb identitat de marca, de qualitat i diferenciada: marca combinada
2. Control de la ramaderia i les condicions ambientals
3. Millores en el transport públic i l'accessibilitat d'aquest
4. Més promoció dels recursos i patrimoni: productes llestos per a ser promoguts per als mercats objectius (basat en el Decàleg Turístic del Lluçanès)
5. Millores entre la relació entre el sector turístic, els sectors públic i privat i la implicació dels altres municipis
6. Beneficis per als habitants locals

Interessos principals per part dels agents col·laboradors

1. **Marca i sentit de comarca** → increment dels visitants, diversificació de la demanda
2. **Consolidació del turisme-comerç** → desestacionalització, increment de la despesa, augment d'activitats turístiques (basat en un turisme responsable)
3. **Treballar el turisme conscientment i minimitzar els impactes sobre els residents** → més consum de productes i espais locals, conscienciació dels residents sobre el turisme
4. **Atraure un altre públic** (de vegades coincideixen o són combinables):
5. **Familiar, nacional i internacional**: parelles de 30-60 anys, grups temàtics (nínxols), visitants de pas, segones residències, jubilats

6. **Esportiu:** excursionisme, cicloturisme, famílies amb nens, descobridors de paisatges i bolets, visitants de pas, gent gran, parelles
7. **Cultural:** de totes les edats, escoles, turisme conscient, tercera edat jove, ecoturista, persones que viatgen de forma conscient i respectuosa

Vic – Pla de màrqueting

Data: febrer 2016

Metodologia en 3 fases: anàlisi, proposta i pla d'accions

** Dades turístiques poc rellevants pel que fa al desenvolupament d'accions rellevants pel pla.*

Dades turístiques

Perfil del turista

1. **Nombre de visitants a l'Oficina de Turisme de Vic:** 34.297 (2015) però generalment ronda els 30.000
2. **Nacionalitat:** 79% Espanya (majoritàriament Catalunya i Comunitat Valenciana), 7% França, 2% R. Unit, 2% resta d'Europa, 2% Alemanya, 2% Països Baixos, 1% resta d'Amèrica, 1% Bèlgica, 1% Estats Units, 1% Itàlia, 1% resta d'Àsia i Oceania, 1% altres
3. Més homes que dones → 44,1 edat mitjana
4. **Idiomes principals:** català, castellà, anglès i francès (els dos últims, sobre tot en actiu i natura)

Oferta turística

1. **Accessibilitat i transports:** bona connexió per carretera des de Barcelona i amb les principals capitals de la província de Barcelona, carretera i ferroviària amb Barcelona i Pirineus.
2. **Basat en el mercat potencial turístic:** província de Barcelona i resta de Catalunya principalment
3. **Places d'allotjament:** 714 dividit entre 4 hotels, 1 hostel, 5 establiments de turisme rural, apartaments turístics i 1 alberg.
4. **Oferta patrimonial:** Museu Episcopal de Vic (30.304 visites anuals), Museu de l'Art de la Pell (10.235 visites anuals), Museu Claretjà (1.100) i Museu Balmes (sense dades). Vic té atractius turístics culturals d'identitat però compten amb baix nombre de visitants. També es destaca que es fan visites guiades els dissabtes, visites tematitzades els diumenges i visites guiades a la carta.
5. **Oferta turística actual a Vic i comarca:** 29% actiu natura, 26% compres, 22% cultura, 17% patrimoni històric, 5% gastronomia, 1% familiar
6. **Venta de packs:** "Pack de Vic", "VII de Vic" i Paquets Viatges Alemany
7. **L'atractiu més significant és el Parc Natural del Montseny** (no ocupa posició central en relació al territori de la comarca).
 - o Oferta d'allotjament i demanda: és escassa a Vic i la comarca.
 - o Promoció: es fa a través de la pàgina web de Vic i Osona Turisme, a la web Diba i Turisme de Catalunya i cercadors com Google. També es fa material gràfic.

Objectius

Es fan entrevistes en profunditat, considerant diferents agents que intervenen en el municipi pel que fa al turisme. Posteriorment també es fa una dinàmica de grup → quin és el futur del turisme?

1. Eixos d'actuació
2. Mercats turístics
3. Actuacions de captació de mercats
4. Accions de promoció
5. Turisme de Vic i sector privat
6. Relació amb Barcelona ciutat i província

Necessitats (segons la Diputació de Barcelona, 2015):

1. Atracció d'hotels de qualitat al centre i interessar-se en els HUTS
2. Potenciar turisme familiar amb el Xanascat
3. Comerç com a punt d'atracció de visitants i punts d'informació turística, i foment de les empreses agroalimentàries
4. Atracció de turistes per a esdevenir un lloc de parada dels visitants que fan estades a Catalunya o al Pirineu (especialment el públic francès i el segment de les autocaravanes).
5. Crear connexions amb la comarca d'Osona i altres localitats de Girona que connecten amb l'Eix
6. Propostes generals (en base a la construcció de la destinació):
7. Marca de Vic dins d'Osona Turisme: enfortir i consolidar-la perquè es treballi per a un objectiu conjunt. Cal crear també un sistema de

gestió turística. S'ha d'entendre Vic com a destinació urbana basada en ofertes i intangibles: té elements tractors, però molts atractius poc diferenciats en l'oferta i amb mancances. Cal incidir en: les compres, passejades, l'oci, l'allotjament, que sigui una marca coneguda, senyalització, serveis de suport i sistema turístic.

8. Atracció de visitants: clients individuals (locals, d'altres marques turístiques de Catalunya i sud de França), client intermediat individual (altres marques turístiques de Catalunya i altres orígens), i client intermediat grup (altres marques turístiques de Catalunya i altres orígens)
 - a. **Augment de les activitats i atractius** → increment de les despeses
 - b. **Augment de les pernoctacions de les estades**
9. Vic com a producte turístic: posicionament de cares al públic local, als turistes individuals i als intermediaris.

Interessos principals per part dels agents col·laboradors

1. Preparació de l'oferta
 - a. Recursos poc adaptats a la demanda: molts establiments i recursos estan tancats el cap de setmana (p. Ex.: el Temple Romà)
 - b. Visites guiades en diferents idiomes en dies i hores molt concrets
2. Preparació de la destinació
 - a. Gestió de recursos

- b. Millores en: organització de fires i mercats, senyalització, dinamització turística (diversitat d'idiomes), promoció, acords entre entitats de Barcelona, cohesió del sector públic-privat
3. **Creació d'imatges turístiques:** definir la marca de manera visual i difondre la imatge

Pla d'accions 2016

Es volen dur a terme algunes accions, que estan inspirades en totes aquelles necessitats i interessos per part dels agents que participen en l'elaboració del Pla de Màrqueting:

1. Destinació
2. Posicionament
3. Publicitat i promoció
4. Comercialització d'operadors individuals, comercialització directa i comercialització d'operadors grups
5. Producte

Rupit i Pruit – Estudi per a la planificació i gestió turístiques

Data: gener 2018

Metodologia en 2 fases: diagnosi del context de Rupit i Pruit i orientacions sobre l'estratègia turística

Dades turístiques

Perfil del turista

1. **Nombre de visitants:** 12.000-13.000 atesos a l'Oficina de Turisme.

- a. 1/3 dels cotxes estacionats al pàrquing entren a la oficina a demanar informació
- b. La majoria són parelles i famílies. Només un 14% viatja en grup.
- 2. **Nacionalitat:** (aproximada) 83% espanyols (94% d'origen català i 70% de Barcelona). Altres nacionalitats: francesos, belgues, neerlandesos, americans, israelians...
- 3. **Estada:** visitant de dia. Caps de setmana i festius principalment, pocs visitants durant la setmana (majoritàriament grups amb bus)
- 4. **Establiments de capacitat reduïda:** només 2 establiments dins el poble poden acollir 100/200 persones
- 5. **Pernoctacions:** realitzades sobretot els caps de setmana i els períodes de tardor-primavera. Entre setmana hi ha poc allotjament ofert.

Oferta turística

Segon municipi d'Osona en rebuda de turistes, solament per darrera de Vic i a nivell autonòmic es posiciona en la 17a posició en nombre de turistes atesos. El turisme és el principal motor del poble → s'hi destinen molts recursos des de l'Ajuntament.

- 1. **Oferta patrimonial:** el poble, l'entorn natural, llocs d'interès al poble, patrimoni cultural tangible i intangible, patrimoni rural, senders, rutes a peu, BTT
 - a. Recursos fora Rupit: Foradada, Sau, Manlleu, Vic...
 - b. Fires i festes fora de Rupit
 - c. Activitats a la natura, en família i rutes

- d. Recursos turístics i equipaments: oficines de turisme, aparcament (de pagament), zona de picnic, Espai Joan Font, Santu
2. **Promoció**
 - a. Publicacions en paper
 - b. Visites guiades i senyalització
 3. **Oferta d'allotjaments:** 600 places repartides en 3 fondes o hostals, 5 HUTS, 7 allotjaments de turisme rural, 1 càmping i 1 casa de colònies
 4. **Oferta de restauració:** 775 places repartides en 10 bar-restaurants i 3 hostel-restaurants
 5. **Oferta comercial:** 10 establiments d'embotits, artesans tèxtils, forn artesà i neules

Objectius

Es té un pla d'acció a 3 anys vista, però els interessa més l'anàlisi a llarg termini per a prendre decisions a nivell local → cap a on cal enfocar el turisme al territori?

1. Identificació i valoració dels recursos i productes turístics així com dels condicionants estratègics, reptes i riscos del model turístic
2. Proposta sobre eixos estratègics
3. Oportunitats i capacitats en el seu context
4. Proposta d'actuació basada en els eixos estratègics definits

Orientacions estratègiques

Reptes i respostes basats en 3 determinants estratègiques:

1. **Identitat:** importància del risc de perdre l'essència → atractivitat, singularitat, autenticitat
 - a. Poble turístic
 - b. Poble per a viure-hi
2. **Límits:** el màxim de l'ocupació que pot i està disposat a suportar Rupit → pèrdua de la perspectiva i l'atractivitat, pèrdua de l'essència, pèrdua dels visitants
 - a. Capacitat de càrrega
 - b. Efectes naturals
3. **Acció:** manca de divisió estratègica sobre el posicionament del poble i coordinació, dificultats de gestió i creació de l'Associació de Turisme
 - a. Perspectiva i participació
 - b. Comunicació-posicionament: identitat i imatge corporativa

Interessos principals per part dels agents col·laboradors

Especial interès i necessitat d'explotar turísticament un territori de forma compatible amb el medi ambient, considerant:

1. Sector primari
2. Activitat turística
3. Comerç i establiments pel visitant
4. Desenvolupament i gestió de la riquesa turística del poble
5. Característiques singulars: essència i tranquil·litat del poble

Un altre dels aspectes que no es té i podria interessar seria el mapa del patrimoni cultural, pel que així els turistes també se sentirien més atrets

per la oferta cultural i "millorés" la condició dels turistes, atraient un turisme de qualitat i respectuós.

Propostes d'actuacions

Accions realitzades el 2016

1. Dinamització i assistència tècnica a les empreses de Rupit i Pruit
2. Creació i millora del producte turístic
3. Accions de promoció, comunicació i comercialització
4. Accions a l'Oficina de Turisme
5. Altres accions de gestió i funcionament

Per al Pla d'accions de 2017, se segueixen els 5 punts anteriors de les accions que hi constaven a la memòria de 2016, pel que es manté la constància en la línia que es considera que s'ha de treballar. Algunes se segueixen fent de la mateixa manera, i d'altres es canvien o bé es consideren algunes propostes noves. Qualsevol de les propostes que es fa o es genera, va de la mà de 3 conceptes claus per a entendre el turisme a Rupit i que es repeteixen reiteradament: **turisme sostenible, turisme responsable i turisme de qualitat.**

Les noves propostes d'actuació són aquelles respostes obtingudes en la proposta estratègica:

1. **Governança per al turisme sostenible:** previsió i proacció, gestió estratègica, gestió relacional (aliances amb Collsacabra, Vic i Diputació de Barcelona)
2. **Destinació d'excel·lència SRQ:** prevenció de límits i riscos, bones pràctiques, qualitat dels recursos
3. **Dinàmica de valor:** equilibrar, diversificar i desconcentrar

Valoració global de la planificació estratègica

Tots els plans presenten molts elements en comú, però també algunes singularitats o especificats, que generalment estan condicionades per la realitat del territori on focalitza la mirada el pla.

Alguns dels principals denominadors en comú que hi podem trobar són:

1. La **visió complementaria de l'activitat turística**, on no hi ha una demanda especialment elevada, i per tant, capacitat per generar nous fluxes turístics.
2. En aquest marc, hi ha l' excepcionalitat de **Rupit**. Degut a l'alta activitat turística i al tractar-se d'un reclam d'interès turístic, el municipi de Rupit no insisteix tant en l'atracció dels turistes sinó en la sostenibilitat del territori, apostant per un turisme de qualitat i sostenible, pel que difereix força de les actuacions o prioritats que tenen els altres plans.
3. La **diversitat** tant de recursos com productes turístics que hi ha a la comarca, i en els diferents àmbits territorials dels plans estratègics.
4. Coincideixen en assenyalar la importància en la implicació de la **coordinació de forces** entre els sectors públics i privats
5. En la capacitat de generació de **maridatges sectorials del turisme**, on ja es fa evident la seva relació amb el sector de la producció agroalimentària, però es considera que s'ha de fer més incisió en el comerç i la seva activitat per atraure turistes.
6. Creació d'una **xarxa o un "patró" de seguiment** que sigui comú a tota la comarca amb la finalitat de treballar conjuntament.



CONCLUSIONS DIAGNÒSTIQUES

Seguint el que recollien les bases de la present licitació,² es passa a realitzar les conclusions diagnòstiques utilitzant l'anàlisi DAFO com a eina de treball.

<p>Debilitats</p> <p>Marca Osona no posicionada</p> <p><i>Branding</i> de marques</p> <p>Enfocament de comarca no turística</p> <p>Problemes amb productes: pocs i no especialment dinàmics</p> <p>Falta de segmentació de mercat en públic objectiu</p> <p>Falta icona o associació de comarca</p> <p>Xarxa d'informació o intel·ligència turística</p> <p>Oferta privada en allotjament</p>	<p>Amenaces</p> <p>Recorregut turístic poc dinàmic</p> <p>Mercat internacional posicionat amb imatge BCN</p> <p>Important competència perfils destinacions similars</p> <p>Posicionaments competitius homogenis amb altres territoris</p> <p>Incertesa sectorial arran del COVID-19</p>
<p>Fortaleses</p> <p>Posicionament geoestratègic:</p> <p>Proximitat BCN i facilitat d'accés.</p> <p>Diversitat de paisatge</p> <p>Imatge CAT</p> <p>No massificació turística</p> <p>Gastronomia i producció local</p> <p>Existència identitat i bona valoració</p> <p>Valor de la gent</p> <p>Vic com a icona reconeguda mercat català</p>	<p>Oportunitats</p> <p>Flux turístic sectorial</p> <p>Microsegments turístics</p> <p>Vendes creuades sectors no vinculats a oci</p> <p>Nou posicionament al mercat</p> <p>Transparència turística</p> <p>Hiperespecialització</p>

² Forma part de les indicacions recollides en el Plec de Prescripcions Tècniques

Debilitats

Pel que fa a les debilitats que presenta Osona a nivell turístic, cal remarcar que la gran majoria d'aquestes són corregibles, malgrat que no es tracta d'actuacions de fàcil execució i que en un termini ràpid de temps es puguin visualitzar els resultats. Moltes d'elles impliquen la necessitat d'un treball compartit entre els agents públics i també privats per tal de que es puguin superar. Ente les debilitats podem trobar les següents:

1. **Marca Osona no posicionada:** la primera de les debilitats identificades, és el desconeixement pel consumidor final de la marca Osona. En aquests moments no es tracta d'una marca posicionada i amb un perfil d'atributs i característiques que siguin clarament identificats pels consumidors turístics o la intermediació. Aquest és un fet que dificulta la comercialització de la destinació, doncs implica una explicació prèvia d'aquesta i la necessitat d'estructurar la proposta de producte.
2. **Branding de marques:** un altre de les debilitats identificades, és el diferent brandig de marques turístiques que podem trobar. Malgrat ser un territori turísticament amb poca incidència de l'activitat turística, trobem:
 - a. La imatge turística associada a Vic ciutat.
 - b. La imatge turística associada a Lluçanès.
 - c. La imatge turística associada a Rupit.
 - d. La imatge turística associada a Osona

Aquest conjunt d'imatges turístiques, combinades amb els seus plantejaments i posicionaments de marques, fa que es pugui arribar a generar confusió entre els potencials turistes. Malgrat que té també aspectes positius, cal però situar-ho en una debilitat per la complicació que genera a l'hora de poder realitzar propostes

homogènies i fàcilment identificables pels turistes i intermediació turística.

3. **Enfocament de comarca no turística:** aquesta cal tenir present que és una debilitat a l'hora de voler captar actius per a potenciar l'activitat turística. El model econòmic de la comarca no passa en el moment actual per un pes important de l'activitat turística, i centra en la producció agroalimentària i la indústria. Això deixa el sector turístic com una activitat complementària, i és en aquest marc de complementarietat, que s'ha de vestir les propostes de màrqueting turístic. Evidentment, això representa una debilitat per al sector, doncs part dels esforços que moltes vegades fa l'administració (a tots els nivells) i la captació d'inversió privada, no es canalitza cap al sector turístic.
4. **Problemes amb productes: pocs, no especialment dinàmics i alguns poc definits.** Després d'haver analitzat els productes turístics de la comarca, cal marcar com a debilitats alguns elements d'aquests:
 - a. **El nombre:** s'identifica un nombre de productes turístics que està alineat amb l'actual volum d'activitat turística, però que en termes absoluts no són un valor especialment elevat.
 - b. **Dinamisme dels productes:** malgrat que tenim productes que s'alineen en molts casos amb les tendències turístiques actuals, molts d'aquests formen part de propostes complementàries realitzades per empreses que focalitzen la seva principal activitat en altres sectors. També en alguns casos ens trobem amb productes que no són especialment dinàmics, especialment en relació a la seva comercialització o capacitat de generar sinèrgies amb altres elements de la cadena de valor turística per a configurar productes turístics

que combinin allotjament i activitats o que generin fils conductors entre aquests.

- c. **Definició d'aquests:** la debilitat dels productes en la seva definició, no afecta a les característiques dels productes (generalment clars i ben definits) sinó que afecta a la definició clara del seu públic objectiu o diana. En molts casos ens trobem amb productes poc especialitzats o segmentats, i que es dirigeixen a "tots els públics" fet que comporta una estandardització i falta de definició en l'oferta.

- 5. **Falta de segmentació de mercat en públic objectiu.** Aquest és ja un problema detectat en els productes turístics comercialitzats, però que va més enllà d'un problema de producte. A nivell de proposta d'experiències i recursos de comarca, no hi ha una definició clara del públic objectiu o segmentació del mercat.

Com a conseqüència trobem que els espais estan pensats per a "tots els públics" (o quasi tots doncs es detecten problemes d'accessibilitat en les visites en *mystery guest*). Això exerceix com a debilitat al poder comercialitzar la comarca, tant en consumidor final com en intermediació turística, doncs no tenim la destinació turística pensada i dissenyada per un perfil específic de demanda.

- 6. **Falta icona o associació de comarca.** Un element que pesa en tota la cadena de valor turística és la falta d'icona de la comarca. En la ment del consumidor turístic és imprescindible poder associar a una imatge concreta la destinació. En el cas d'Osona, l'imaginari entorn a aquest és difús i es nodreix de múltiples imatges i propostes que acaben configurant una imatge turística fruit de la suma d'aquestes. Això porta a dificultats per poder associar la destinació a quelcom específic i concret per part dels turistes. Aquesta falta d'icona o simbolisme de comarca, s'accentua amb el que s'ha analitzat

anteriorment de diferents branding de marca, generant una sensació difusa al realitzar propostes globals, però que també afecta notablement en la configuració dels productes turístics que comercialitza Osona.

7. **Xarxa d'informació o intel·ligència turística:** un element que es posa de manifest al llarg del treball de camp, és la falta d'informació turística lligada a indicadors, o un sistema d'intel·ligència turística organitzat i pensat per a fer un seguiment de l'activitat turística a la comarca. Aquest fet complica la presa de decisions a nivell de màrqueting i també a l'hora de poder realitzar propostes de producte per part del teixit empresarial privat. És doncs una clara debilitat que cal solucionar per poder prendre decisions i tenir dades objectives del funcionament de l'activitat.

Aquesta és una debilitat a nivell de comarca i que clarament seria responsabilitat del Consell Comarcal el liderar un coordinar un projecte d'indicadors d'activitat turística.

8. **Oferta privada en allotjament.** L'última de les debilitats detectades afecta específicament a l'oferta privada d'allotjament de la comarca. Cal indicar que l'oferta actual d'allotjament presenta diferents elements que la converteixen en un element clau que no aporta valor afegit a la destinació:
 - a. Inexistència d'establiments motor (exceptuant algun, però pocs establiments).
 - b. Oferta poc fonamentada en establiments diferenciats.
 - c. Llits en turisme rural estancats i allotjaments no punters.
 - d. Baixa inversió en nous establiments i en reinversions als actuals.

- e. Poca incidència i dinamisme en punts de maridatge amb altres sectors turístics.
- f. Falta d'iniciatives singulars
- g. Baix nivell d'associacionisme, que podria ser vehiculat i motoritzat des del sector de l'allotjament.

S'identifica com una debilitat del turisme a Osona, doncs el subsector de l'allotjament (en les seves diferents modalitats) és una peça clau i fonamental de l'oferta turística de les destinacions, i gran part de l'èxit d'Osona a nivell turístic, passa també per la coordinació i alineació d'estratègies i objectius amb el seu sector de l'allotjament.

Fortaleses

Si el primer dels apartats analitzats eren els aspectes propis negatius, ara és posa el focus en les fortaleses; en aquells elements de competitivitat que presenta Osona a nivell turístic i que es converteixen (o poden convertir) en factors diferencials de la seva proposta.

Malgrat que a nivell teòric conceptual, les fortaleses no coincideixen plenament amb els actius turístics, a nivell pràctic aquestes guarden una enorme relació.³

Les diferents fortaleses identificades són:

1. **Posicionament geoestratègic:** proximitat a Barcelona i facilitat d'accés. Com ja s'ha indicat anteriorment, una de les fortaleses que presenta Osona a nivell turístic, és la proximitat a un mercat potencial molt gran, tant a nivell del propi resident, com a nivell del turista que visita la capital catalana i Osona exerceix de complement ideal per

³ Degut a que moltes d'aquestes fortaleses ja estan àmpliament desenvolupades en l'apartat 2.2.1.Principals actius turístics, en el present apartat -i per no ser redundant- és realitza només un anàlisi sintètic.

aquesta visita turística. Al seu posicionament, hi hem de sumar-hi un estat de les infraestructures suficientment òptim com per desenvolupar el consum turístic.

2. **Diversitat de paisatge:** aquesta és una fortalesa que cal posar de manifest, doncs Osona és una comarca que compta amb una diversitat i riquesa paisatgística molt important. Això és una fortalesa, doncs a la mateixa comarca podem comptar amb paisatges altament vinculats a làmines d'aigua, a paisatges de muntanya o a paisatges plenament urbans. Aquesta riquesa de paisatges és el marc idoni per generar una important base de recursos turístics que poden convertir-se en un producte. Per tant, malgrat que tinguem problemes amb el desenvolupament de productes, també és cert que la riquesa i diversitat de paisatges que té la comarca és una fortalesa competitiva respecte a altres territoris més marcats per un paisatge específic.
3. **Imatge vinculada amb Catalunya:** una de les fortaleses importants a nivell turístic que té Osona, és la forta vinculació que té a la imatge de catalanitat. Aquest és un element que es pot dir que neix de manera espontània i s'associa clarament per a tots els consumidors turístics.
4. **No massificació turística:** alineat amb les tendències turístiques actuals, podem entendre que aquesta és una fortalesa que cal aprendre a gestionar per a no perdre. Al mateix temps, a nivell de voluntat social⁴, es considera que cal realitzar propostes on la capacitat de càrrega turística del territori no es vegi superada (només tenim a nivell de comarca algun cas puntual). Així doncs, és una fortalesa que s'alinea amb la sostenibilitat de les destinacions

⁴ Percebut al llarg de les entrevistes en profunditat realitzades a agents clau, on en cap cas aquests feien una aposta per a grans fluxos turístics al territori.

turístiques, i per tant, un element que cal cuidar i mantenir, doncs és un actiu molt important.

5. **Gastronomia i producció local:** aquesta és una fortalesa que posa de manifest l'elevat grau de maridatge en que es troba l'activitat turística amb elements del sector productiu de la comarca. En concret, amb el sector agroalimentari i la indústria càrnia.
6. **Existència identitat i bona valoració:** aquesta és una fortalesa que moltes vegades passa a segon terme per la gestió de la immediatesa de les destinacions i que és de gran importància. En aquest sentit, les diferents dades turístiques analitzades, presenten dos elements clarament alineats:
 - a. **Una bona valoració de l'experiència turística:** En aquest moment, l'experiència turística és enormement positiva per part dels visitants de la comarca, i per tant, no es pot plantejar una estratègia que no ho tingui present. Qualsevol proposta o actuació a nivell de màrqueting ha de tenir present aquest punt de partida i per tant, cuidar i mimar per a que la percepció del visitant sigui excel·lent.
 - b. **Existència identitat:** aquest és un altre actiu que des de l'equip de treball considerem que està estretament lligat a la bona valoració de l'experiència turística. Fruit del treball de camp, si que a nivell intern hi ha una percepció de comarca, i aquest fet fa que es generi un producte turístic netament perceptible per part dels turistes que la visiten. Malgrat això, aquest sentiment de pertinença és un element que cal seguir potenciant.
7. **Valor de la gent:** una fortalesa identificada amb el treball de camp, però que també es veu reflectida en els estudis i diferents indicadors, és el valor de la gent. Molt lligat a la capacitat de càrrega o al ser una comarca no especialment turistificada, la resposta i actitud de la gent vers al consum turístic no és negativa. Això fa que el turista que visita


el territori es trobi especialment còmode amb l'actitud de la gent vers ell. Aquesta és una fortalesa que cal seguir mantenint, doncs un cop es perd, el poder retornar a actituds positives de la ciutadania vers al turisme és complicat i difícil.

8. **Vic com a icona reconeguda en el mercat català:** si bé a nivell internacional la capital osonenca no presenta un potencial d'atracció especialment elevat, no passa el mateix a nivell català. En el mercat intern nacional és mostra com una destinació ben posicionada i amb una clara visibilitat per part dels potencials turistes i fins i tot pel públic objectiu.

Amenaces

A nivell extern, hi ha un seguit d'elements que ens mostren com a aspectes negatius que cal tenir presents i condicionen clarament la proposta a nivell de màrqueting de la comarca. Aquests els podem identificar com:

1. **Recorregut turístic poc dinàmic.** Aquest és un element que està a cavall entre una debilitat i una amenaça, però que clarament és un element negatiu que cal tenir present. Que Osona sigui una comarca que hagi desenvolupat amb èxit altres sectors productius, ha estat un fet que ha retardat l'entrada de la comarca al sector turístic. I no només això, sinó que ha fet que aquesta tampoc ho hagi fet amb especial força o presència. Això fa que el recorregut turístic sigui relativament baix, i per tant sigui un problema al poder presentar la destinació.
2. **Mercat internacional posicionat amb imatge de Barcelona.** Aquesta és una amenaça que cal tenir present, i que es comparteix amb la majoria de territoris de la província. Sota el paraigües de Paisatges de Barcelona (conjuntament amb el Bages l'Anoia i el Moianès) i sota l'aixopluc de la marca de promoció turística "Barcelona és molt més".



Amb aquesta proposta s'intenta redirigir els fluxos turístics de la capital catalana cap a altres territoris de la província de Barcelona. Es considera que l'èxit -tant a nivell de marca com de flux turístic real- és baix, i és una realitat que el mercat internacional posiciona exclusivament Barcelona, amb la ciutat comtal. No només aquesta, sinó d'altres iniciatives que s'ha realitzat per redirigir el flux turístic de Barcelona han tingut poc èxit, i aquelles que han funcionat generalment ho han fet a llocs, ja prèviament d'especial interès turístic (com són Montserrat o punts de la Costa Brava).

3. **Important competència en perfils de destinacions similars.** Una clara amenaça que té Osona, és que en aquest moment molts són els territoris que intenten entrar al mercat turístic. A nivell de recursos trobem que hi ha un important nombre de destinacions que ofereixen perfils similars, i per tant és molt difícil la diferenciació per tal de captar l'atenció del turista o la intermediació. Històricament les destinacions d'interior no formaven part de l'imaginari turístic, i només algunes poques tenien propostes turístiques entorn a un element -normalment patrimonial- que exercia de reclam. En l'actualitat, a diferents nivells d'agrupació territorial, podem trobar pràcticament tot el territori (tant català com a rang superior) que si que intenta articular propostes de desenvolupament turístic, i ho fa amb perfils molt similars als d'Osona.
4. **Posicionaments competitiu homogenis amb altres territoris.** Si els perfils de les destinacions són similars, els posicionaments competitiu (les respostes que realitzen les destinacions) són pràcticament mimètics en molts casos. Aquests plantejaments competitiu acostumen a fonamentar la proposta de valor en base a:
 - a. Cultura: normalment en base a espais patrimonials i poblacions amb encant.

- b. Natura: degut a un desenvolupament no intensiu de l'activitat turística, els espais naturals encara estan sota el prisma de recursos turístics
- c. Gastronomia: on es posa en valor allò singular a cada territori, que normalment conflueix en derivats del porc i làctics.

La gran paradoxa és que les destinacions intenten diferenciar-se oferint totes el mateix, fet que les converteix en pràcticament indistintes unes de les altres. El gran problema, és que a nivell de recursos molts cops resulta especialment complicat poder generar una diferenciació real i que sigui perceptible pel consumidor turístic.

5. **Incertesa sectorial arran del COVID-19:** aquesta és una amenaça externa que cal tenir molt present. Arran de la pandèmia del COVID-19, es genera una enorme incertesa sectorial, que afectarà de manera especialment notable al sector turístic. Ho farà en diversos sentits:

- a. Reducció del nombre de turistes degut a les noves regulacions.
- b. Reducció de l'activitat turística degut a les derivades socioeconòmiques de la pandèmia.
- c. Modificació dels hàbits de consum, on el consum turístic pot ésser un dels més castigats. En relació a la modificació dels hàbits de consum, cal tenir present que també es presenten oportunitats, doncs en anteriors situacions s'ha produït modificacions que poden beneficiar les propostes turístiques de proximitat (com seria el cas d'Osona amb l'Àrea Metropolitana de Barcelona) i propostes que incorporin de manera sensible aspectes vinculats a la sostenibilitat de les destinacions.

Oportunitats

L'últim dels elements de la matriu DAFO, ens fa referència a aspectes positius externs, les oportunitats que podem trobar. En aquest sentit, les diferents oportunitats que es presenten són:

1. **Flux turístic sectorial:** la primera de les oportunitats que cal considerar és el que entenem que és un flux turístic a nivell de sector. Més enllà dels problemes que es deriven de la pandèmia global del COVID-19, és previsible que en un termini curt/mitjà de temps es recuperin gran part dels indicadors turístics. Per tant, estem en un sector que té unes clares tendències al creixement, i per tant, això és una oportunitat que cal remarcar.
2. **Microsegments turístics:** un altre oportunitat la trobem en que les actuals tendències turístiques ens marquen com les destinacions es reconverteixen treballant en microsegments turístics (teoria del Long Tail estadístic aplicada al camp del turisme). Aquest fet és una gran oportunitat per territoris que no han tingut una activitat turística prèvia de manera intensa com Osona. Si entrar a l'imaginari turístic de grans destinacions era quelcom molt complicat, el fet de poder treballar en base a segmentació de mercat és una oportunitat per poder tenir nínxols de demanda en que una destinació com Osona sigui competitiva.
3. **Vendes creuades a sectors no vinculats a oci:** la configuració econòmica de la comarca, ens presenta un territori amb una activitat econòmica altament dinàmica. Això ens dibuixa un flux important de persones que sense ser residents si que passen per la nostra comarca. Aquesta és una oportunitat que cal aprofitar en un doble sentit:
 - a. Per un costat en generar el major nombre possible de pernoctacions en aquest segment de mercat. Estem davant

d'un segment que pot generar moltes pernoctacions en base a mobilitat laboral.


- b. Aprofitar aquest flux de persones que passen per la comarca, per convertir-los en un públic diana que en el seu temps d'oci (ja sigui model familiar, parella o grup d'amics) tinguin a Osona com a destinació.

En aquest context de vendes creuades, caldria també valorar la possibilitat d'esdevenir una destinació MICE, sempre en funció de l'especialització sectorial del territori o vinculada a la proposta de màrqueting derivada.

4. **Nou posicionament al mercat:** l'entorn actual, i especialment arran del COVID-19, ens mostra una major predisposició i receptivitat davant de nous posicionaments competitius al mercat turístic. Les destinacions cada vegada són més permeables a l'entrada de nous productes i serveis, i per tant és una oportunitat per una destinació com Osona que encara es troba en una fase inicial, o si més no una fase en que no ha mostrat una elevada expansió turística.
5. **Transparència turística:** un element que cal tenir present, és que la falta de trajectòria turística especialment rellevant ni marcada, fa que el mercat no posicioni clarament Osona en un segment turístic. Això és una enorme oportunitat, ja que planteja a nivell de màrqueting la possibilitat de vestir un discurs propi sense cap punt de partida previ. Per tant és un bon moment per a poder posicionar la comarca en el segment de mercat que es consideri oportú.

En d'altres casos, el posicionament previ o la trajectòria turística de la destinació complica molt el poder determinar un camí específic de desenvolupament turístic o de propostes de màrqueting (a tots els nivells).

6. **Hiperespecialització:** aquesta última oportunitat està relacionada també amb el fet de treballar amb segments turístics. En un context



com l'actual, els mercats premien no només el fet de treballar per segments, sinó aquelles destinacions que aconsegueixen categoria d'hiperespecialització. Aquest seria un pas més en el treball per segments turístics, on l'objectiu és poder excel·lir en un d'aquests per convertir la destinació en especialista en determinats mercats. El treball per segments deriva en una oportunitat per aquelles destinacions que són capaces de realitzar propostes d'una elevada especialització.

Aquesta hiperespecialització es pot produir en :

- a. Segments de tipologia de productes tradicionals, com productes de turisme cultural, turisme de natura o turisme actius.
- b. Segments de tipologia de nous productes turístics com el slow tourism i Mindful Travel.
- c. Segments de models de gestió turística, com sostenibilitat de la destinació o turisme accessible.



MARC ESTRATÈGIC

4.1.- Definició d'objectius

El primer dels elements per la configuració del marc estratègic, és definir el que serien els objectius que es persegueixen amb el pla de màrqueting.

L'objectiu nuclear és el següent: **la creació d'un pla de màrqueting que permeti definir i activar l'estratègia de màrqueting turístic de la comarca d'Osona per als propers 5 anys**, presentant el model turístic que es vol assolir per tal de potenciar les diferents activitats econòmiques vinculades al turisme i vertebrar una oferta turística sostenible.

Amb aquesta definició de l'objectiu central del pla, es determina un element clau, com és l'horitzó temporal d'aquest, i per tant la seva vigència o període de maduració estimat.

Aquest pla ha d'esdevenir l'eina per als gestors locals tan públics com privats per a al desenvolupament ordenat i promoció del sector turístic del territori; **orientant i guiant l'estratègia turística en matèria de màrqueting per als propers cinc anys, per mitjà d'un pla d'accions viables i realment executables al territori.**

Aquesta proposta d'objectiu fonamental es basa en la necessitat de redefinir i activar l'estratègia turística de la comarca, presentant el model turístic que es vol assolir per tal de **potenciar les diferents activitats econòmiques vinculades al turisme i vertebrar una oferta turística sostenible, de qualitat i generadora de renda que permeti incrementar l'impacte en el territori i diversificar l'oferta per productes i segments.**

Per tant, els principis inspiradors que es desprenen d'aquest objectiu principal, i que formaran part dels valors transversals de tota la proposta són:

1. **Sostenibilitat:** en un concepte ampli, fonamentada en la sostenibilitat mediambiental, econòmica i sòcio-cultural de la destinació. El model del pla de màrqueting resultant -però també el model de tot el sector turístic d'Osona- ha d'estar fonamentat amb la sostenibilitat d'aquest.
2. **Incrementar el pes turístic:** un dels principals reptes de la comarca és ser capaç de generar una estructura econòmica diversificada, on el pes de l'activitat turística -sense ser central- hi tingui cada vegada major pes i presència, però no només sota un prisma quantitatiu, sinó especialment sota un prisma qualitatiu.
3. **Oferta qualitativa per productes i segments:** un element cabdal en la proposta estratègica que haurà de contenir el pla, és ser capaços de fer el salt dels nombrosos recursos turístics que té la comarca i el territori, en productes turístics de qualitat comercialitzables al mercat. En aquesta creació de productes tindrà un paper important i cabdal la segmentació amb capacitat d'adaptar-se a nous perfils turístics i en la promoció direccional del sector.
4. **Pla de xoc davant la situació de pandèmia global:** la nova situació marcada per la irrupció del COVID-19 i que ha afectat notablement el sector turístic -també a la comarca d'Osona- ha de fer que les actuacions derivades del pla de màrqueting estiguin encaminades a formar part d'un pla de xoc que permeti recuperar l'activitat econòmica i en concret, l'activitat turística a Osona.

D'aquest objectiu principal i d'aquests valors transversals, se'n deriven un seguit d'objectius específics als quals s'ha de donar resposta per a la planificació estratègica i operativa dels projectes a desenvolupar des dels ens locals però també dels agents privats o mixtos.


En aquest sentit es preveu els següents 10 objectius qualitatius específics:

1. **Articular i connectar els actors del territori.** Articular els diferents actors econòmics i socials del territori relacionats amb l'activitat turística per tal de crear sinèrgies de treball i potenciar l'efecte multiplicador dels resultats conjunts.
2. **Establir les eines i mecanismes de promoció turística** del territori, així com les accions de comunicació relacionades.
3. **Adaptació i millora de l'oferta turística existent:** Integrar iniciatives orientades a millorar la qualitat de vida a través de l'oferta de serveis i de posar en valor la riquesa cultural i patrimonial del territori amb l'ajuda de la innovació.
4. **Crear ocupació** a la comarca tot fomentant la igualtat d'oportunitats i la no discriminació.
5. **Posicionar, projectar i popularitzar la marca Osona** tan nacional com internacionalment com a destinació i origen d'activitat econòmica i turística, amb la implicació del teixit econòmic i tècnic del territori.
6. **Fomentar i diversificar la cartera de productes turístics** impulsant una àmplia xarxa d'activitats econòmiques generadores d'ocupació a fi i efecte d'eliminar la temporalitat marcada de l'activitat d'aquest sector. Definir els productes turístics i el seu estat en el cicle de vida dels productes.
7. **Establir les bases per poder disposar d'un sistema d'informació i monitorització de l'activitat turística** que permeti realitzar-ne un seguiment de la seva evolució i de la correcta implementació del pla de màrqueting resultant.
8. Definir la **capacitat de càrrega de diferents espais turístics** de la comarca, especialment en aquells en que ja es detecta en l'actualitat una pressió turística elevada.

9. **Realitzar una proposta estratègica turística** fonamentada en el paper actiu dels actors netament turístics però també de la ciutadania, que en validi la seva idoneïtat.
10. **Buscar i potenciar nous vasos comunicants de l'activitat turística** amb altres sectors econòmics i socials del territori, que actualment no tenen cap relació ni directa ni indirecta de l'activitat turística.
11. **Potenciar la connexió entre empresa i territori**, que permeti captar i impulsar projectes empresarials i l'atracció d'inversions (tant locals com estrangeres) en el sector turístic.

Si aquests són els objectius qualitius que es marquen en el pla de màrqueting, també considerem important recollir un seguit d'objectius quantitius que en puguin validar la seva correcte aplicació i el seu funcionament:

1. **Increment en el nombre de turistes:** malgrat la situació de pandèmia global, es considera que en horitzó 2025 que marca el pla de màrqueting, el flux turístic ha d'haver incrementat de la següent manera:
 - 1.1. Nombre de turistes: increment del 25 % respecte dades 2020.
 - 1.2. Nombre de pernотacions: increment del 35 % respecte dades 2020.
2. **Grau de satisfacció de la destinació:** prenent en base els valors indicadors que es tenen actualment (que ja són especialment positius) aquesta ha de mostrar:
 - 2.1. Resultats ratis: increment del 10 % en la valoració de la destinació per part dels turistes, prenent com a referència les valoracions actuals.
 - 2.2. Resultats oficines d'informació turística: increment del 10 % en la valoració de destinació prenent com a punt de partida 2021.

- 
- 2.3. Resultats en xarxes socials: es posarà èmfasi en els resultats obtinguts en el present moment i incrementar la valoració de la destinació en un 10 % de valor mitjà.
3. Nombre de productes turístics comercialitzats: increment d'un 20 % en el nombre de productes turístics
 4. Nombre de llits disponibles: increment d'un 20 % de places d'allotjament turístic.
 5. Increment visites espais culturals: increment d'un 20 % del nombre de visites mitjanes a espais culturals de la comarca fetes per flux turístic.
 6. Increment visites a espais naturals: increment d'un 20 % del nombre de visites mitjanes a espais naturals de la comarca fetes per flux turístic.

4.2.- Definició d'estratègia

Si en els objectius estratègics anteriorment recollits es pot visualitzar ja elements cabdals del plantejament estratègic, convé indicar clarament quina serà l'estratègia a seguir.

En primer lloc, la visió estratègica que es té del pla de màrqueting, és que cal realitzar una activació del sector turístic, per tal de projectar-lo i esdevenir un motor econòmic complementari a la comarca. Cal millorar en la compactació i definició de producte, així com en els mecanismes de promoció i comercialització, generant un posicionament i imatges turístiques clares.

Per tant, entenem que hi ha uns eixos claus en la visió estratègica que cal tenir presents:

1. **Necessitat d'activació del sector turístic:** considerem que - i en major intensitat fruit del COVID-19- cal realitzar una activació del sector, amb una injecció de noves propostes que l'activin i accelerin l'actual situació en que es troba.
2. **Motor econòmic complementari;** es considera que per estructura econòmica de la comarca, per recursos turístics i per trajectòria sectorial, el turisme no pot tenir un pes central en l'activitat econòmica, però si que pot esdevenir un motor econòmic complementari. Per aquest motiu, molts dels objectius fixats no són altament ambiciosos en nombre de turistes, doncs no és l'objectiu central de l'activitat a la comarca.
3. **Millorar en processos de l'activitat turística:** el tercer element que s'ha de tenir present, és que cal realitzar les propostes turístiques de manera excel·lent, millorant mecanismes interns (que en molts casos s'excedeixen del que recull un pla de màrqueting) i externs. El model de màrqueting turístic resultant ha de ser excel·lent independentment del seu volum o pes econòmic relatiu. Per aquest motiu es planteja una millora en la compactació i definició de producte i els diferents mecanismes derivats.
4. **Imatges turístiques:** cal dotar la comarca d'Osona d'una imatge o posicionament turístic clar, que faciliti al consumidor turístic entendre o visualitzar quina és la proposta turística de la comarca.

Aquestes premisses condicionen la proposta estratègica, que s'estructura en tres grans eixos:

1. **Continuïtat en el model:** es considera que el model turístic actual i la gestió pública-privada feta, és bona, amb una bona valoració sectorial,

de la població i també dels consumidors turístics. Per tant, el que cal és realitzar una proposta de màrqueting que el reforci i el potenciï.

2. **Hiperespecialització:** el segon element que hem de tenir present en les propostes estratègiques és que cal esdevenir rellevants en algun segment turístic en el que la comarca pugui excel·lir. Osona ha de poder liderar i ser capdavantera a nivell turístic en algun dels possibles segments, ja sigui a nivell de productes turístics o a nivell de gestió turística. Aquesta hiperespecialització ha de portar associada una major diferenciació de les propostes turístiques de territoris de característiques similars.
3. **Imatge turística:** en aquest moments es considera important reposicionar la imatge turística d'Osona (o generar un posicionament). Es tracta que s'utilitzi aquesta imatge turística en algun element focus de la destinació.

Un cop identificats aquets elements, la proposta estratègica ha de tenir present i definir clarament quins seran **els públics objectiu o diana** en els que cal centrar els esforços de màrqueting.

Aquests serien els següents:

1. **Àrea metropolitana de Barcelona:** aquest és el públic objectiu natural per a la comarca d'Osona. En el seu conjunt representen un mercat potencial de més de 3.000.000 de persones, fet que el converteix en un mercat altament atractiu.

La seva proximitat però, el converteix en un segment ideal per a short breaks, i en canvi és més complicat per aquest mercat estades de llarga durada. Gran part de la massa crítica del volum turístic de la comarca dependrà de manera notable dels resultats en aquest mercat, que cal tenir com objectiu millorar el posicionament en aquestes escapades curtes, però també intentar allargar les estades i les pernoctacions.

Interessant també poder generar segones vendes o vendes creuades d'aquests.

2. **Barcelona ciutat turistes internacionals:** aquest és un mercat poc explotat i que la seva afluència a Osona es produeix de manera quasi "*fortuïta*". Estem davant d'un mercat especialment atractiu en base als següents elements:

- a) Capacitat de despesa i despesa per càpita elevada.
- b) Projecció internacional.
- c) Complementarietat de les propostes Osona i el model turisme urbà de Barcelona.

Aquest mercat caldrà valorar la manera en que ens hi podem dirigir com a destinació, tot i que a nivell prospectiu el més recomanable és utilitzar la intermediació especialitzada en la comercialització d'Osona en aquest segment de turisme internacional.

3. **Sud de França:** per temes de proximitat de mercat d'origen, el mercat del sud de França, és l'únic mercat que es considera que potencialment pot ser un segment interessant en la proposta turística d'Osona. Malgrat aquest fet, cal tenir present l'enorme dificultat de posicionar una destinació turística com Osona en el mercat francès.

Aquesta dificultat està enormement condicionada per l'elevat nombre de possibles destinacions substitutives, i per tant resulta especialment complex poder tenir èxit en aquest mercat. Per tant, tot i ser un mercat objectiu, no considerem que hagi de centrar de manera prioritària els esforços de màrqueting d'Osona.

4. **Àrea metropolitana de Girona:** aquest és un mercat poc explotat, doncs la mirada turística en origen, sempre s'ha orientat cap al mercat de l'àrea metropolitana de Barcelona. Es considera però que Girona i el seu entorn metropolità representen un públic potencialment interessant per

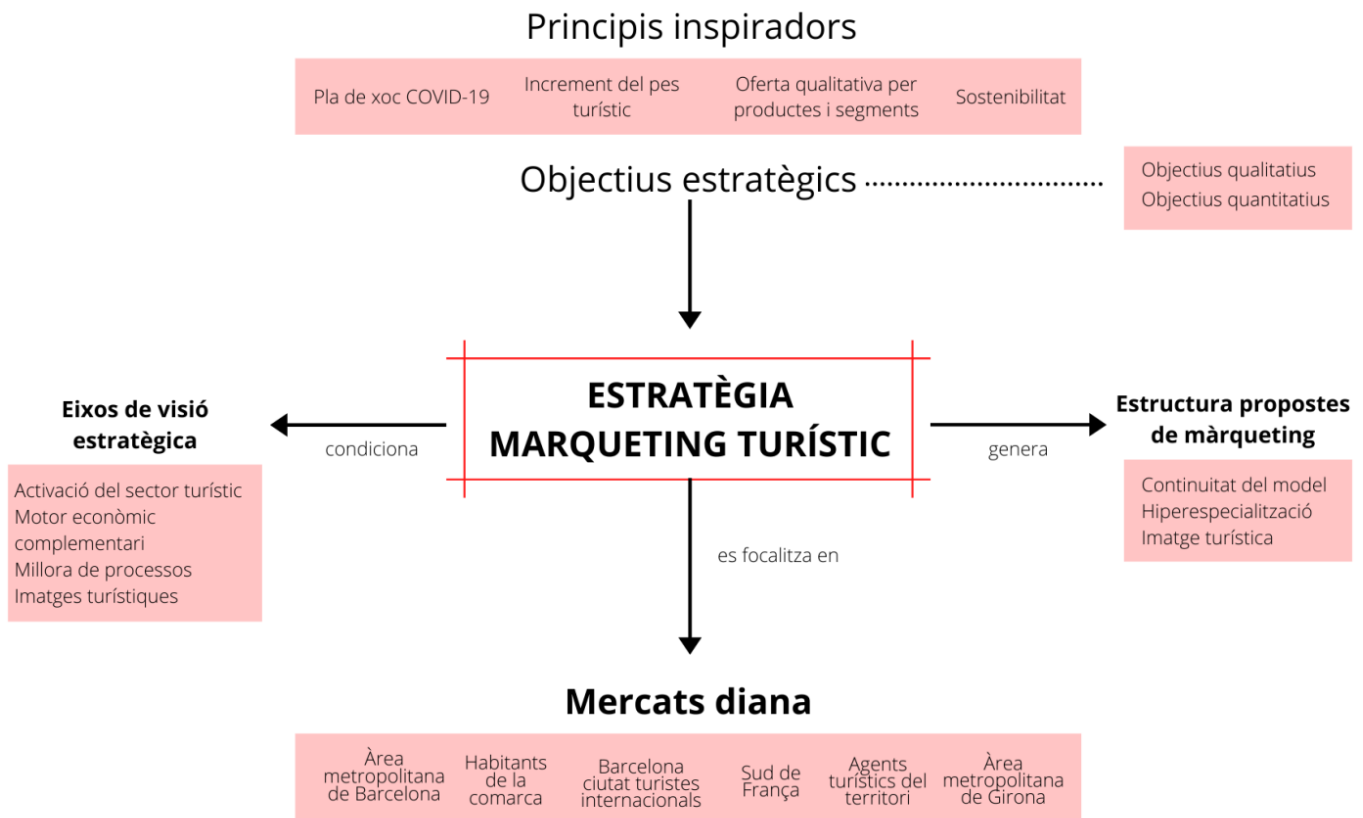
a poder generar short breaks i tenen encara en Osona una comarca relativament desconeguda. Entre les potencialitats que tenim, hi ha actualment unes bones vies de comunicació per carretera, que situen la capital gironina a la capital d'Osona a un temps inferior a la hora.

Es considera doncs un mercat diana interessant, i que sota la proposta de màrqueting turístic pot ser un bon complement al mercat de Barcelona i més receptiu a determinades propostes relacionades amb la identitat.

5. **Agents turístics del territori:** aquest seria un mercat intern, que el pla de màrqueting ha de tenir present com a públic objectiu. En aquest sentit no estem parlant de consumidors finals, sinó dels propis agents turístics del territori. En relació a aquest públic objectiu cal indicar que:
 - a) S'ha de fer una proposta de comunicació en doble sentit.
 - b) És imprescindible la incorporació dels privats.
 - c) Cal generar una continuïtat de les propostes.

6. **Habitants de la comarca:** finalment, l'últim públic objectiu que hem d'incorporar són els propis osonencs. En aquest cas, la proposta de màrqueting s'ha d'adaptar notablement en tots els seus elements (tant producte, preu o promoció), però resulta un segment especialment significatiu. La conceptualització d'aquest públic objectiu no s'ha de realitzar sota el prisma de "client turístic", sinó s'ha de fer amb una visió d'ambaixadors de la pròpia destinació i caixa de ressonància de l'activitat turística de la comarca. El sector turístic en aquest cas, ha de permetre reforçar el sentiment de comarca i de pertinença a la identitat osonenca i la seva gent i la seva cultura com a element d'atractiu.

Per tal de sintetitzar de manera gràfica els diferents aspectes recollits en el planejament estratègic de màrqueting, a continuació es procedeix a recollir aquests de manera esquemàtica.



Com es pot apreciar, l'estratègia de màrqueting turístic està condicionada pels objectius estratègics plantejats (tant els quantitius com qualitius), que al seu temps tenen com a punt de partida els principis inspiradors del pla de màrqueting.

Aquesta estratègia turística hem de tenir present que:

- Es focalitza en uns mercats diana
- Ens genera una estructura de propostes de màrqueting
- Ens condiciona un eixos de visió estratègica.



PLA OPERATIU

5.1.- Estructura del Pla Operatiu

Pel que fa al pla operatiu, aquest s'encarregarà de concretar de manera específica els diferents plantejaments estratègics anteriors. Per fer-ho, s'articulen **dues línies estratègiques clarament marcades: l'estratègia de producte i l'estratègia de promoció i distribució**. Cadascuna de les dues línies estratègiques està composta per diferents programes, que es concreten en diferents actuacions.

Pel que fa la primera línia estratègica, la que afecta al producte, persegueix la millora de l'oferta turística d'Osona per mitjà de la potenciació de determinats productes turístics ja existents al territori i la creació de nous productes turístics que ens han de permetre arribar a nous mercats o reforçar-ne l'actual posicionament.

La segona línia estratègica, té com a objectiu aglutinar aquelles actuacions en matèria de promoció i comercialització turística que han de permetre una major visibilitat d'Osona en els consumidors i als agents turístics.

El resultat final és un Pla Operatiu que es configura entorn a dues línies estratègiques, sis programes i un total de 39 actuacions. A continuació es pot observar la seva estructuració:

Línia estratègia de producte

Aquesta línia estratègica posa l'accent en aquells elements vinculats a productes turístics, ja siguin posar en valor productes existents actualment en el territori com nous productes que es poden generar. Un element important de la línia estratègica de producte, és que incorpora la creació

de la hiper especialització que s'ha indicat anteriorment amb l'actuació 11. Degut a la seva importància aquesta actuació es divideix en tres apartats.

Programa 1: potenciació de productes ja disponibles

1. Territori Camper
2. Gastronomia
3. Fires i mercats
4. Turisme de natura
5. Turisme cultural
6. Vic
7. Rupit

Programa 2: desenvolupament de producte

8. Turisme esportiu amateur
9. Romànic i patrimoni
10. Bandolerisme
11. Personatges històrics
12. Productes artesanía
13. Accessibilitat turística (estratègia hiper especialització)
 - a. Criteris d'accessibilitat i validació d'espais
 - b. Acords de col·laboració
 - c. Pla de Desenvolupament de turisme accessible

Línia estratègica de promoció i distribució

La segona de les línies estratègiques a seguir per desenvolupar el Pla de Màrqueting, posa l'accent en elements vinculats a la promoció i distribució.

El nombre de programes és de 4. L'objectiu és aconseguir una millor visibilitat i gestió turística de la comarca.

Programa 3: imatge turística

14. Definició eslògan turístic
15. Definició d'imatge de marca i components figuratius
16. Banc d'imatges i vídeos
17. Creació de dossiers sectorials
18. Actes de promoció de la nova imatge de marca

Programa 4: eines de promoció turística


19. Pàgina web
20. Desenvolupament d'aplicació mòbil segmentada
21. Accions de comunicació i màrqueting digital
22. Publicitat digital
23. Social CRM
24. Monitorització activitat a les xarxes socials

Programa 5: Intermediació turística

25. Base de dades d'intermediació
26. Newsletter intermediació
27. Actuacions porta a porta
28. Fam Trip
29. Prescriptors
30. Participació de programa de tercers

Programa 6: gestió turística

31. Coordinació i homogeneïtzació d'atenció i informació turística

- 
32. Senyalització turística al territori
 33. Osona Tourism Lab
 34. Taula de Turisme
 35. Jornades de networking agents turístics
 36. Pla de formació sectorial
 37. Actuacions de suport als municipis
 38. Fidelització turística
 39. Premis turístics i maridatge
 40. Suport empresarial.
 41. Segell gastronòmic

En les fitxes es detallaran diferents conceptes, però considerem oportú indicar un **element clau transversal en tots ells: el paper dels agents privats.**

L'administració pública ha de fomentar i facilitar la realització de gran part de les actuacions previstes (en alguns casos és el principal agent) però **recau en el teixit privat prendre el lideratge i treballar col·laborativament amb l'administració per tal de poder desenvolupar aquest conjunt d'actuacions proposades.**

5.2.- Fitxes descriptives dels programes

Un cop definida l'estructura del pla operatiu, a continuació es passa a detallar cascuna de les diferents actuacions.

Nom actuació	1.- Territori Camper
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 1: potenciació de productes ja disponibles
Descripció	<p>El producte de Territori Camper que ja existeix en l'actualitat es considera una proposta de producte extremadament positiva. Es considera que tant el model de producte generat entorn a l'habilitació d'espais, com a nivell de marca o <i>naming</i> del projecte, són ideals. Amb tot, alguns elements interessants que en que caldria incidir:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Millora i homogeneïtzació dels espais camper. En especial a elements vinculats a la il·luminació i delimitació de les parcel·les.2. Possibles esponsoritzacions dels espais vinculats a millores en aquests (com pot ser acord amb VW).3. Increment del nombre de punts camper vinculats al projecte.4. Incorporació dels punts Territori Camper a les principals aplicacions de geolocalització dels

espais (com Furgo Perfecto o Park4nigth)

5. Estratègia de **promoció específica** de Territori Camper en potencials prescriptors.

5.1. Furgo VW

5.2. ACPasion

5.3. Aidecampingcar: pàgina francesa

5.4. Motorhomefacts: pàgina anglesa

6. Valoració potencial de realització d'un **esdeveniment o fira** entorn al producte camper (amb possibles col·laboracions amb entorn privat) Un bon exemple seria el model FurgoVW de la Ballena Alegre.

És doncs un dels productes actuals que es considera que ben treballat té un enorme potencial, i al mateix temps complementa un cert **grau d'especialització productiva** (diferents concessionaris especialitzats a Osona). També es considera que en l'actual entorn d'incertesa entorn a derivades del COOVID-19 aquest ha d'ésser un bon segment.

Agents implicats	Osona Turisme - Consistoris municipals - potencials espònsors
Cost Estimat	5.000 € - 25.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Nombre de punts adherits al projecte. Nombre de punts amb millores en els seus espais Creació de fira especialitzada

Nom actuació	2.- Gastronomia
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 1: potenciació de productes ja disponibles
Descripció	<p>Ja forma part de la naturalesa intrínseca actual. Cal reforçar la creació de producte entorn a les experiències vinculades a gastronomia i la seva comercialització. S'ha d'aprofitar vies com Airbnb per posar al mercat les experiències entorn a gastronomia.</p> <p>En aquest sentit s'ha de reforçar el suport a les empreses implicades i especialment en elements de comercialització i posada en valor del producte al mercat. També en poder realitzar proves pilot i experiències de comercialització conjunta amb l'oferta d'allotjament.</p> <p>S'ha d'entendre el paper d'Osona Turisme com el de facilitador i nexa del teixit privat, que és qui ha de crear i configurar els productes.</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Consistoris municipals - associacions - agents privats
Cost Estimat	1.000 € - 2.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre de productes vinculats a gastronomia

Nom actuació	3.- Fires i mercats
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 1: potenciació de productes ja disponibles
Descripció	<p>En aquest moment ja es compta amb un conjunt de fires i mercats amb un posicionament específic important i un flux de públic notable. L'estratègia en aquesta actuació tindria un doble sentit:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Donar suport i recolzament complementari als diferents esdeveniments. Aquest recolzament pot passar des de suport logístic, creació conjunta de producte vinculat o confecció d'estudis d'impacte econòmic (útils per els organitzadors per trobar sponsors). 2. Utilitzar aquests per a generar vendes creuades futures. <p>Especialment rellevant és el segon element, que passa en molts casos per treballar conjuntament amb els privats per aconseguir paquets d'allotjament o experiències que permetin generar vendes creuades. També tenir presència física a les fires amb estand propi de Turisme Osona (com es realitza actualment). S'ha de potenciar les actuacions a l'estand de manera que sigui un generador d'aquestes vendes creuades de territori, ja sigui mitjançant presents, sortejos, concursos, ...</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Consistoris municipals - organitzadors d'esdeveniments - agents privats
Cost Estimat	1.000 € - 2.000 € (per esdeveniment) Objectiu 5

	esdeveniments : 5.000 €-10.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre de fires assisteix Osona Turisme Stand. Nombre actuacions comercials als Stand de Fires.

Nom actuació	4.- Turisme de natura
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 1: potenciació de productes ja disponibles
Descripció	<p>El turisme de natura forma part i s'ha de reforçar encara més el seu posicionament en la proposta de turisme d'Osona, altament vinculada al turisme actiu.</p> <p>Per a impulsar encara més la seva aposta i presència es recomana la incentivació de la creació de productes turístics entorn a la natura. Per incentivar-los es recomana la subvenció directa a l'empresa creadora de producte turístic i vinculació amb la formació específica als emprenedors o generadors de productes.</p> <p>L'altre línia de suport passa per a exercir Osona Turisme de facilitador i -en cas de conflicte- mediador entre les empreses de generació de producte i els consistoris municipals o agents públics de gestió d'espais naturals.</p> <p>En els dos casos, novament ens trobem que el paper principal recau en el teixit privat, i que per tant, des</p>

	<p>de turisme d'Osona el que s'ha de fer es facilitar i reforçar aquells agents que apostin per aquesta línia.</p> <p>El tercer element o actuació recau en la inversió en immobilitzat per a generar un centre de visitants en entorn de natura que exerceixi d'epicentre de les propostes de turisme de natura, en format HUB.</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Consistoris municipals - agents privats
Cost Estimat	4.000 € - 8.000 € - Epicentre Natura: 1.000.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	<p>Nombre de productes turisme de natura</p> <p>Nombre d'assessoraments, suport o guiatge a empreses de turisme de natura</p>

Nom actuació	5.- Turisme cultural
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 1: potenciació de productes ja disponibles
Descripció	<p>El turisme cultural ha de continuar essent una de les peces clau i fonamentals de la proposta turística de la comarca.</p> <p>L'estratègia novament passa per realitzar un mimetisme amb el turisme de natura i apostar per la incentivació en la creació de més i millors productes i experiències turístiques vinculades al turisme cultural.</p>

Les vies doncs són:

1. Subvenció directa per a la creació de producte turístic.
2. Formació específica en gestió turística.
3. Pont amb organismes i agents clau de turisme cultural com són museus i espais culturals i patrimonials.

En el marc de turisme cultural, cal pensar si cal realitzar algun perfil d'actuació específica i diferencial amb **Rupit** degut al seu perfil turístic. També, valorar la idoneïtat de realitzar una inversió en un millor centre d'atenció al visitant i espai museïtzat. Aquest hauria de tenir el doble paper: per un costat reforçar i millorar l'oferta de Rupit, en segon lloc facilitar la connexió turística de Rupit amb la comarca amb redirecció de fluxos.

Agents implicats	Osona Turisme - Consistoris municipals - agents privats
Cost Estimat	4.000 € - 8.000 € - Centre Atenció visitant 500.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Nombre de productes turisme cultural Nombre d'assessoraments, suport o guiatge a empreses de turisme cultural Nombre de formacions turístiques realitzades

Nom actuació	6.- Vic
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 1: potenciació de productes ja disponibles
Descripció	<p>La capital de la comarca és també una important icona turística, que permet la major visualització de tot Osona.</p> <p>Per tant, Vic com a producte turístic, és un element important en l'aposta de valor de la comarca, que no cal descuidar. Degut a la pròpia entitat d'aquesta, el més aconsellable és posar a disposició també Osona turisme per a possibles col·laboracions i actuacions que es derivin de la pròpia política turística de Vic.</p> <p>Si que resulta especialment interessant mantenir acords de col·laboració i reprocitat, que permeti una major simbiosi entre Vic i Osona. En aquest sentit resulta interessant disposar d'una partida del Pla Estratègic destinada a possibles col·laboracions amb l'àrea de turisme de l'Ajuntament de Vic.</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Ajuntament de Vic
Cost Estimat	2.000 € - 3.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'actuacions conjuntes derivades

Nom actuació	7.- Rupit
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 1: potenciació de productes ja disponibles
Descripció	<p>Rupit és per excel·lència la micro destinació turística amb major capacitat d'atracció de la comarca. Diferents actuacions indirectes hi tenen relació (tant en el que seria actuació 6 o 9) però es considera que especialment després de la situació de pandèmia vinculada al COVID-19 resulta important tornar a donar un impuls a un dels municipis on l'activitat turística hi té una major rellevància. Per a fer-ho, es treballa en una doble perspectiva:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contribució a pla de xoc: el Pla de Màrqueting incorpora una partida extraordinària per despeses de promoció per aquesta temporada, específica per Rupit. Aquesta partida ha de ser realitzada col·laborativament amb el municipi, i pot estar destinada a realització d'un petit vídeo promocional, major presència a xarxes, ... 2. Visió a mig termini: necessitat de valorar la capacitat de càrrega turística o la millora de l'experiència turística. El municipi ja disposa d'un pla propi analitzat en el present document. Es considera que des de la visió de la comarca, s'ha de teixir una major simbiosi entre Rupit i Osona.
Agents implicats	Osona Turisme - Ajuntament de Rupit

Cost Estimat	2.000 € - 4.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'actuacions comercials derivades Nombre d'actuacions redirecció de fluxos realitzades

Nom actuació	8.- Turisme esportiu amateur
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	<p>La comarca d'Osona és especialment dinàmica i rica en nombre d'activitats esportives amateurs (tant a nivell escolar com sènior). El turisme esportiu vinculat a aquests segments genera un important impacte econòmic al territori que cal potenciar. Cal generar propostes entorn a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Turisme en edat escolar, vinculat als cap de setmana. Treball amb clubs esportius i generació de productes vinculats a restauració i allotjament específic. Es proposa realitzar promocions específiques pensades amb aquest segment en relació a: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Projectes de menús: opció de combinar descomptes per menus infantils i vendes a mateix preu a pares o descomptes genèrics, o "et regalem les postres",... 1.2. Projectes de combinació amb allotjament; amb tarifes especials, productes específics per turisme familiar infantil, ...

2. **Captació d'esdeveniments vinculats als esports amateur.** Especialment interessant la captació de trofeus sènior, degut al major impacte econòmic i vendes creuades. Fer-ho en activitats esportives que vagin més enllà del futbol, doncs és molt difícil poder ser rellevant, i per tant, millor centrar esforços en esports més minoritaris (que pot ser el bàsquet, el handbol, el tenis, l'hípica, ...).

Novament, el paper dels agents privats de l'oferta turística de la destinació és clau per tal de poder realitzar una aposta i proposta per aquest segment.

Agents implicats	Osona Turisme - clubs esportius - oferta turística destinació
Cost Estimat	3.000 € - 5.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Nombre de projectes de turisme amateur realitzats Nombre d'esdeveniments esport amateur realitzats

Nom actuació	9.- Romànic i patrimoni
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	Aquesta és una línia que està molt relacionada amb l'aposta pel turisme cultural que ja hem indicat anteriorment. Amb tot, es considera que hi ha potencial per desenvolupar propostes més focalitzades entorn a

l'art romànic i a elements patrimonials en concret. Des d'Osona Turisme ja es realitza la proposta de 10 rutes de romànic per a la comarca, però la importància del romànic en el marc català no es projecta de manera prou notòria. En aquest marc, cal també un replantejament del paper - que ha de ser central- a realitzar per Sant Pere de Casserres com a peça angular. Cal una nova projecció del monestir benedictí. Un pla ambiciós que en permeti una major repercussió. Sense poder realitzar quelcom de mimètic, un bon exemple és el Món Sant Benet (projectes de *mapping* poden ser interessants)

Les principals actuacions a realitzar són en incrementar la seva **notorietat, creació de producte i comercialització.**

Agents implicats	Osona Turisme - Consell Comarcal
Cost Estimat	2.000 € - 4.000 € - Inversió en actiu i nous espais a Sant Pere de Casserres 2.500.000 €
Prioritat	Mitjana - Mitjana
Indicador	Nombre de visitants a espais relacionats amb el romànic Inversió en immobilitzat realitzada a Sant Pere de Casserres.

Nom actuació	10.- Bandolerisme
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	<p>Malgrat que es disposa de determinades propostes turístiques vinculades al bandolerisme, es considera que és tant insuficient que cal pensar-lo com un producte nou.</p> <p>En aquest sentit, per donar-li un impuls i nova projecció caldria una projecte ambiciós que en posés en valor el seu llegat cultural i expliqués un context històric concret.</p> <p>Això passa per la creació d'un centre d'interpretació o espai que es conceptualitzi com a centre de visitants. S'han de poder unificar esforços amb el proposat a turisme de natura, en un model similar al centre fet a Viladrau. La figura de bandoler, podria girar tant entorn a Serrallonga com entorn a Rocaguinarda. No es tracta de duplicar la proposta actual, sinó de donar-li dimensió de producte turístic, fet que actualment no té.</p> <p>L'alternativa a aquesta aposta (i ja de menor perfil) és realitzar un perfil d'activitat dirigida més pautada i focalitzada al segment escolar, i donar-hi suport.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	Suport 2.000 € -4.000 € i inversió en nou centre 500.000 €

Prioritat	Alta - Mitjana
Indicador	Flux de públic en espais de bandolerisme Inversió en immobilitzat realitzada en espais de bandolerisme

Nom actuació	11.- Personatges històrics
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	<p>La comarca compta amb un important nombre de personatges històrics que han estat vinculats directa o indirectament a Osona.</p> <p>L'actuació busca reforçar aquests personatges que poden esdevenir motor d'atracció i visitants. Especialment interessants són les propostes vinculades a la literatura, on hi ha un patrimoni especialment ric i variat (amb Verdaguer i Martí i Pol com a grans icones). No es tracta només de realitzar propostes de rutes turístiques entorn a aquests personatges, sinó de singularitzar espais i punts del territori, que permetin visualitzar-ne més l'empremta que aquest va tenir en ells. També es pot generar tota una línia vinculada, doncs de manera indirecta podem trobar un subsector de premis literaris, trobades literàries, ... que han d'enriquir i complementar la proposta turística.</p>

	Amb tot, cal tenir present que és una proposta qualitativa que es dirigeix a un segment molt concret de mercat.
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	2.000 € - 4.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'actuacions vinculades a turisme literari

Nom actuació	12.- Turisme i artesanía
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	<p>En l'actualitat de manera espontània la comarca ja té un interessant posicionament del producte artesanal. Cal reforçar aquesta situació amb propostes, especialment entorn a l'artesanía com a factor diferencial i de singularització. Un bon exemple el trobem al Carrer Riera de Vic o al municipi d'Alpens (relacionat amb el món de la forja). També incidir en la creació de producte entorn a les experiències vinculades a l'artesanía i la seva comercialització (amb un clar mimetisme respecte el turisme gastronòmic).</p> <p>S'ha de visualitzar doncs l'artesanía sota un doble prisma: el de complement per a un turisme que troba en aquesta un souvenir de valor afegit (incidir en la vinculació amb el territori) i la del segment que troba</p>

	en l'artesanía la motivació turística, atreta per focus rellevants i productes experiencials.
Agents implicats	Osona Turisme i artesans de la comarca.
Cost Estimat	2.000 € - 4.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'actuacions vinculades a turisme artesà Nombre de productes comercialitzables

Nom actuació	13.- Accessibilitat turística PROPOSTA D'HIPER ESPECIALITZACIÓ
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	<p>En el plantejament estratègic es posa de manifest la possibilitat d'especialitzar-se en un segment de mercat en que es pugui exercir un lideratge clar i diferenciador respecte als altres territoris.</p> <p>En aquest sentit, el posicionament entorn al Turism for All i l'accessibilitat pot exercir com a element diferenciador, al mateix temps que va en acord als valors que vol transmetre la destinació.</p> <p>En primer lloc, s'ha de tenir present que al parlar d'accessibilitat turística, podem identificar diferents subsegments:</p>

- a. Visuals
- b. Acústic
- c. Mobilitat (cadira de rodes)
- d. Mobilitat reduïda (famílies, gent gran,...)
- e. Psíquiques

De les diferents categories es considera que per l'enorme complexitat que suposa, quedaria exclosa la categoria d'accessibilitat per persones amb problemes de malalties mentals. Resulta especialment complex poder oferir-ho de manera genèrica a tota la categoria i fer-ho amb garanties d'estar oferint un bon servei. També implica una enorme complexitat en la generació de paràmetres. Estem, doncs, focalitzant l'accessibilitat en problemes de discapacitat visual, acústica, mobilitat en cadira de rodes i mobilitat reduïda. L'aposta en aquest segment, pot tant ser transversal a tots aquests microsegments, o mostrar encara una major especialització en un d'aquests. Es valora especialment interessant en el cas d'accessibilitat per invidents.

Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	0 €
Prioritat	Alta
Indicador	Acord del Consell d'Administració d'Osona Turisme on s'acorda l'especialització turística territorial

Nom actuació	13. a)- Accessibilitat turística - Acords de col·laboració PROPOSTA D'HIPER ESPECIALITZACIÓ
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	<p>El primer pas per a una estratègia d'hiper especialització en l'àmbit del turisme accessible és arribar a acords de col·laboració amb diferents entitats que permetin realment saber l'estat de la qüestió.</p> <p>Actualment hi ha diferents entitats que, des de diferents àmbits, estan treballant en l'àmbit de l'accessibilitat. En el cas de l'accessibilitat per persones amb discapacitat visual l'entitat de referència actualment és la ONCE, no només a escala estatal sinó també internacional ja que el 2014 va firmar un acord de cooperació amb l'Organització Mundial del Turisme (OMT) per al desenvolupament d'un manual de bones pràctiques en turisme accessible.</p> <p>A part de la ONCE actualment hi ha diferents departaments de la Generalitat de Catalunya que volen potenciar i treballar l'àmbit de l'accessibilitat. El primer departament a tenir en compte és el Departament de Benestar Social i Famílies que està treballant en una revisió de la normativa d'accessibilitat. El segon és l'Agència Catalana de Turisme que fomenta un programa de Turisme per a Tothom.</p> <p>Hi ha altres entitats, com per exemple la Fundació "Design for All" que també realitzen col·laboracions i associacions en diferents àmbits relacionats amb l'accessibilitat.</p> <p>Totes aquestes entitats ajudarien a definir quina és la</p>

	<p>millor estratègia per convertir-se en un espai realment accessible, a més de poder recolzar el Consell Comarcal i els agents en les tasques de reconeixement i promoció.</p> <p>Aquestes entitats moltes vegades també són coneixedores de programes d'ajut específics, tant a nivell nacional com internacional, per tant, són potencialment aliats interessants de cara a poder obtenir finançament i recursos.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	500 €
Prioritat	Alta
Indicador	Nombre d'acords de col·laboració

Nom actuació	13. b)- Accessibilitat turística - Criteris d'accessibilitat i validació d'espais PROPOSTA D'HIPER ESPECIALITZACIÓ
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	<p>El primer pas a l'adaptació d'una destinació a qualsevol tipologia és saber l'estat actual d'Osona i la seva oferta. Per això és necessària una validació del nivell d'adaptació dels diferents espais turístics.</p> <p>Cal verificar el nivell d'accessibilitat i adaptació per persones amb discapacitat dels diferents mitjans i vies d'accés. També cal verificar l'accessibilitat dels espais urbans i naturals, així com dels diferents equipaments públics. Finalment, cal verificar els nivells d'adaptació de</p>

l'oferta turística, incloent tots els elements: allotjament, restauració, empreses d'activitat, museus i monuments, etc.

El plantejament d'una estratègia d'aquest tipus s'ha de fer de manera progressiva, plantejant una estratègia de validació a mig termini que contempli la sensibilització des agents i la inclusió en el programa de manera progressiva. Per això caldria tenir un pla de validació, que hauria d'incloure:

- Programari o check list per la validació
- Identificació dels agents
- Validació / verificació per persones externes dels agents

Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	12.500 €
Prioritat	Alta
Indicador	Disponibilitat de programari

Nom actuació	13. c)- Pla de Desenvolupament de turisme accessible PROPOSTA D'HIPER ESPECIALITZACIÓ
Línia estratègica	Línia estratègica de producte
Programa	Programa 2: desenvolupament de producte
Descripció	De manera paral·lela amb l'acció b) de verificació de l'estat d'accessibilitat de la destinació cal elaborar un pla de desenvolupament de turisme accessible per tal de

planificar quines són les accions d'adaptació que s'aniran fent. En cas de voler-se especialitzar en el microsegment d'invident, és molt recomanable fer-lo conjuntament amb la ONCE (principalment) i amb altres entitats que poden donar el seu recolzament i visió.

Per exemple, ONCE disposa d'una cadena d'hotels (llunion) que treballen amb el segment de turisme accessible i per tant són bons coneixedors del turista amb necessitats especials. Al mateix temps, una proposta territorial pot permetre indirectament captar inversió hotelera.

Segons la Llei d'accessibilitat de 2014 de la Generalitat de Catalunya **tots els municipis haurien de tenir un pla d'accessibilitat**. Per tant, l'elaboració d'aquest pla de desenvolupament s'hauria de fer, també, de la mà dels ajuntaments i els podria ajudar a tenir els seus propis plans d'accessibilitat (ja que malgrat l'exigència per part de la llei són molt pocs els ajuntaments que ho han acabat fent).

L'elaboració d'un pla de desenvolupament del turisme accessible hauria de partir dels resultats obtinguts en l'acció anterior per tal d'identificar la realitat del territori. A partir d'aquí aquest pla hauria de contemplar quines accions de millora es poden fer per a adaptar el segment.

En aquest sentit cal pensar que l'adaptació per a un públic amb discapacitat visual moltes vegades es pot començar a fer amb petits canvis o modificacions poc costoses econòmicament (com millorar la il·luminació o incorporar explicacions en format "audio") per anar a accions cap a accions que poden ser més costoses.

El pla ha de contemplar que el desenvolupament sigui progressiu i que es faci de manera transversal en els diferents agents. És a dir, les adaptacions no han de començar primer pels hotels, després les activitats, etc. Sinó que és més recomanable fer-ho per zones (hotels, activitats i restaurants d'un municipi o una zona d'Osona) per tal de començar a disposar d'oferta.

A part del desenvolupament de les accions d'adaptació, l'acció ha de contemplar, també, la realització de **cursos de sensibilització i formació als agents turístics**. Aquests cursos són fonamentals ja que l'atenció al client és un altre dels elements que els turistes amb necessitats especials valoren molt positivament i que cal treballar.

I el pla també hauria de contemplar, un cop feta, l'adaptació, **la creació de productes de turisme accessible** i, sobretot, com plantejar les estratègies de **difusió i comercialització**. En aquesta fase la col·laboració amb entitats (les identificades en el punt 11a) pot ser de gran rellevància.

De la mà de les entitats que ja treballen en aquest segment es poden identificar operadors turístics i agències especialitzades en aquest segment i es poden organitzar field trips i blog trips; així com viatges pilot amb associats de la destinació perquè validin les experiències.

Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	14.500 €
Prioritat	Alta
Indicador	Disponibilitat de Pla de Desenvolupament

Nom actuació	14.- Definició eslògan turístic
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 3: imatge turística
Descripció	<p>Aquesta és una actuació que es considera prioritària i que ja es contempla el seu desenvolupament en el Pla de Màrqueting.</p> <p>Es presenten clarament dues alternatives:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mantenir l'actual eslògan amb una línia continuista i suau. b. Canviar l'eslògan per un de més rupturista i agressiu. <p>En l'apartat 6 es desenvolupa íntegrament la proposta de BIM Consultors en relació a aquesta acció.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	0 €
Prioritat	Alta
Indicador	Aprovació de nou eslògan turístic

Nom actuació	15.- Definició d'imatge de marca i components figuratius
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 3: imatge turística
Descripció	<p>Aquest pas de màrqueting està clarament condicionat a l'anterior actuació. Si no es realitza modificació de l'eslògan, es considera que la imatge i components figuratius també s'han de mantenir.</p> <p>En cas de canvi d'eslògan, cal reformular també els components figuratius que hi estan associats i tots els elements de disseny vinculat a la marca/eslògan d'Osona Turisme.</p> <p>Per això és necessari explorar les possibilitats que formi part de l'actual encàrrec en tasques de comunicació portat a terme per Playbrand. En cas de no ser possible, caldria contractar una empresa de disseny per elaborar-ho.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	1.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Aprovació de nova imatge de marca i components figuratius

Nom actuació	16.- Banc d'imatges i vídeos
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 3: imatge turística
Descripció	<p>En primer lloc cal comprovar l'actual base d'imatges i vídeos que disposa el consell comarcal, per tal de dimensionar les necessitats reals de generar aquest banc. L'objectiu és doble:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Base de promoció pròpia. Adaptat si és necessari als nous criteris tipogràfics i d'imatge i focalitzant les imatges en funció de l'estratègia a seguir. Les imatges han de permetre millorar les que es projecten actualment a l'entorn web. 2. Distribució entre els agents turístics de la comarca. Es detecta en diferents webs d'empreses turístiques imatges de la destinació de baixa qualitat, i oferir el banc propi millorarà la imatge davant del consumidor. <p>S'ha de treballar amb els perfils de públic al que dirigim el nostre territori (imatges de famílies, parelles,...) en els nostres entorn diana.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	1.000 € -3.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	<p>Configuració de banc d'imatges</p> <p>Nombre d'imatges</p> <p>Nombre de vídeos</p>

Nom actuació	17.- Creació de dossiers sectorials
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 3: imatge turística
Descripció	<p>És necessari disposar d'eines de presentació de territori, i els dossiers sectorials són un bon instrument, que permetrà també donar suport a les altres actuacions derivades. El seu format ha d'estar pensat tant per visualització digital com en format paper, tot i que s'intentarà minimitzar al màxim el format paper. Els dossiers estan pensats i dirigits a agents clau (fonamentalment intermediació), i no per ser utilitzats en comercialització directa.</p> <p>En concret s'ha de realitzar els següents dossiers de presentació de territori:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un genèric de turisme a Osona. 2. Un específic per segment MICE (més comercial de la versió disponible on-line actualment). 3. Un específic per turistes internacionals que visiten Barcelona. 4. Un específic (base genèrica reduïda + especificitat) dels diferents productes creats. Tant els nous com els existents recollits en Línia estratègica 1. <p>Es considera que el personal propi del Consell Comarcal pot desenvolupar de manera interna aquest material.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	0 €

Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre de dossiers sectorials generats

Nom actuació	18.- Actes de promoció de la nova imatge de marca
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 3: imatge turística
Descripció	<p>En cas de reformular eslògan i imatge de marca, aquesta ha d'anar acompanyada d'un seguit d'actes de presentació pública d'aquesta.</p> <p>Es considera que cal dibuixar un conjunts d'accions específiques de presentació, tant on-line com of-line.</p> <p>En concret cal realitzar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentació nova imatge a agents turístics del territori. 2. Presentació nova imatge a premsa i mitjans generalistes. 3. Presentació nova imatge a públic local i població d'Osona. 4. Conjunt de bateries de presentació de nova imatge a mercats potencials, especialment Barcelona i Girona. Proposta espai Provença i altres actuacions focalitzades.
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	1.000 € - 3.000 €

Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'actuacions comercials generades

Nom actuació	19.- Pàgina web
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 4: eines de promoció turística
Descripció	<p>En el moment de confecció de la present proposta de pla de màrqueting ja s'està treballant en un procés de millora de la pàgina web del consell comarcal.</p> <p>En aquest sentit (i després també de realitzar la reunió amb Playbrand) es considera que la pàgina ha de continuar amb aquest procés de millora.</p> <p>Alguns dels elements que cal posar major èmfasi són:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tractament de la imatge (relacionat amb l'actuació 14). 2. Millora dels dos espais focalitzats per MICE i turisme sostenible, especialment en relació al tractament d'imatge i arguments de selecció de destinació. 3. Incorporar un nou espai d'accessibilitat turística. Cal tenir present els diferents perfils d'accessibilitat, especialment visual amb dimensions de la lletra, configuració de les imatges, ... 4. Adaptació de la pàgina web amb criteris d'accessibilitat. 5. Increment del nombre de propostes,

	especialment al utilitzar el buscador segmentat per perfils.
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	2.000 € - 4.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Aprovació de nova imatge de marca i components figuratius

Nom actuació	20.- Desenvolupament d'aplicació mòbil segmentada
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 4: eines de promoció turística
Descripció	<p>En les aplicacions TIC al sector turístic, el desenvolupament d'aplicacions pensades per a la telefonia mòbil és una de les constants els darrers anys.</p> <p>Una bona aplicació pot tenir potencial per a complementar i millorar l'experiència turística a Osona, malgrat que s'ha de ser conscient que la majoria d'aplicacions de telefonia mòbil turístiques dissenyades per les destinacions tenen escassa incidència real en el consumidor.</p> <p>Amb tot, resulta interessant desenvolupar una aplicació seguint els següents criteris:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Focalitzada a un segment de públic concret. 2. Que estigui alineada amb les propostes de

	<p>producte inicialment plantejades.</p> <p>3. Buscar incorporació d'elements vinculats a Realitat Augmentada o aplicació d'altres tecnologies d'interpretació dels espais.</p> <p>4. Pensada i disponible per a totes les plataformes de telefonia mòbil.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	6.000 € - 8.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'aplicacions mòbil desenvolupades

Nom actuació	21.- Accions de comunicació i màrqueting digital
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 4: eines de promoció turística
Descripció	<p>Des del Pla de Màrqueting turístic s'ha realitzat una entrevista amb els responsables actuals de la comunicació i màrqueting digital i analitzat la proposta feta de projecte per Osona.</p> <p>Es considera que aquesta és una línia correcta de treball i que cal donar-li continuïtat en els propers temps, incorporant-hi les diferents actuacions derivades del propi Pla de Màrqueting.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	0 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'accions de màrqueting digital realitzades

Nom actuació	22.- Publicitat digital
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 4: eines de promoció turística
Descripció	<p>Malgrat que ja es realitzen campanyes de publicitat digital, és necessari -vinculat a la nova imatge corporativa d'Osona- generar un conjunt d'actuacions relacionades a la publicitat digital.</p> <p>Les xarxes prioritàries de la publicitat digital són les de major repercussió: Facebook, Twitter i Instagram. Per fer-ho és convenient treballar col·laborativament amb el sector privat, amb publicitat vinculada a compartir sortejos d'experiències, generació de vendes creuades, creació de nous productes especialitzats, ... El paper de l'associacionisme és clau per poder ser dinàmics i àgils en aquest perfil de propostes.</p> <p>Es tracta de donar cobertura també des del consell comarcal a projectes de publicitat digital sorgits per els agents privats, però també des d'iniciatives municipals.</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Agents privats
Cost Estimat	2.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'accions de màrqueting vinculat a les xarxes socials generades

Nom actuació	23.- Social CRM
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 4: eines de promoció turística
Descripció	<p>En aquest cas el que es treballaria és en la generació d'un CRM tradicional (format BBDD) i un CRM amb base tecnològica vinculada a les xarxes socials.</p> <p>Des del Consell Comarcal és impossible poder generar una base de dades de CRM suficientment important, però si que si es treballa en el conjunt dels agents turístics del territori es pot aconseguir tenir una BBDD amb vocació de CRM que ens permeti amb un període de 2-4 anys generar una bateria de campanyes de màrqueting focalitzades en perfils específics de consumidors.</p> <p>Amb el CRM hem d'aconseguir tenir un major coneixement de la marca Osona, un ús més eficient de les Xarxes Socials, una major identificació amb la marca dels potencials consumidors, generació d'un flux de vendes creuades, ...</p> <p>El CRM ha d'estar lligat i vinculat a una aplicació de CRM dels diferents agents de la destinació, on la informació dels usuaris i dades protegides no flueix, però si la informació per realitzar promocions i campanyes focalitzades pot circular. Per a poder realitzar la inversió, és necessari que hi hagi una massa crítica suficient d'agents privats que en vulguin formar part.</p>
Agents implicats	Osona Turisme

Cost Estimat	40.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Creació d'estructura en xarxa de CRM Nombre d'empreses privades vinculades al CRM

Nom actuació	24.- Monitorització activitat a les xarxes socials
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 4: eines de promoció turística
Descripció	<p>Les xarxes socials ens permeten conèixer molts elements de la destinació i el consum turístic. Monitoritzar el que està passant a les xarxes no és una tasca que es pugui fer de manera artesanal, i per aquest motiu hi ha diferents empreses que comencen a comercialitzar software específic que ens permet conèixer el que hi passa (com per exemple l'empresa Mabrian Tec).</p> <p>D'aquesta manera podem conèixer com evolucionen els diferents orígens dels turistes que visiten la comarca, quins són els espais més visitats, quina valoració fan dels atractius de la destinació o quines són les seves pautes de consum; de manera que es podran alinear les estratègies de comunicació en funció de l'opinió del visitant dirigint i concretant les accions relacionades.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	15.000 € anuals

Prioritat	Mitjana
Indicador	Contractació del programari

Nom actuació	25.- Base de dades d'intermediació
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 5: intermediació turística
Descripció	<p>Una tasca especialment útil i no excessivament complexa és aconseguir disposar d'una base de dades dels diferents agents d'intermediació que són rellevants i interessants com a públic objectiu.</p> <p>En aquesta base de dades s'ha de disposar de la següent informació:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agències de viatges receptives de Catalunya (especialment importants les de Barcelona). 2. Agències de viatges emissores especialistes en turisme accessible i vinculades a turisme sostenible del marc europeu. 3. Prescriptors. 4. Mitjans de comunicació especialitzats en turisme actiu i de natura. 5. Responsables de comunicació de les delegacions de l'Agència Catalana de Turisme a Europa. <p>Aquesta és l'actuació prèvia per a portar a terme d'altres actuacions de comercialització d'Osona a la intermediació.</p>
Agents implicats	Osona Turisme

Cost Estimat	0 €
Prioritat	Alta
Indicador	Disposició de BBDD pròpia Nombre d'agents identificats a la BBDD

Nom actuació	26.- Newsletter intermediació
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 5: intermediació turística
Descripció	<p>Un cop es disposi de la base de dades de la intermediació turística en els diferents perfils d'agents anteriorment indicats, és apropiat i no costós generar una newsletter semestral on s'informi de diferents productes turístics de la comarca.</p> <p>No és recomanable una newsletter excessivament llarga i on predomini clarament la imatge respecte al text. En cas de selecció de nou eslògan i imatge turística d'Osona és un bon moment per a llançar la primera onada de newsletter. Respecte als anteriors agents, en aquest cas cal incorporar els agents turístics de la pròpia comarca d'Osona. En l'actualitat ja s'envia un newsletter mensual als empresaris turístics d'Osona, actuació que cal continuar realitzant.</p> <p>Per a generar la newsletter es pot utilitzar aplicacions gratuïtes de disseny d'aquestes per part dels tècnics del consell comarcal, o -recomanable si es vol monitoritzar l'activitat- pagar una subscripció en línia per a generar newsletters (un exemple pot ser</p>

	mailify, que permet rastrejos i disseny). En el model actual ho gestiona l'empresa de comunicació i es fa a través del Mailchimp
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	0-500 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre de subscriptors al newsletter. Retorn qualitatiu de valoració de la informació

Nom actuació	27.- Actuacions porta a porta
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 5: intermediació turística
Descripció	<p>Prenent novament la base de dades de la intermediació com a punt de partida, el següent pas a realitzar són les actuacions porta a porta. Un procés de newsletter pot ser interessant per a mantenir o iniciar contacte, però esdevé nuclear poder realitzar actuacions a tots els agents identificats de manera personal.</p> <p>Per tal de poder captar l'atenció d'aquests i que coneguin la proposta de la comarca de manera directa és imprescindible les visites personals directes amb els agents.</p> <p>Cal però prioritzar en mercats i en funció del cost i potencial benefici de l'actuació comercial, doncs el contacte directe personal sempre és costos.</p>

Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	500 - 2.500 €
Prioritat	Alta
Indicador	Nombre d'agents visitats Nombre de contactes continuats

Nom actuació	28.- Fam Trip
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 5: intermediació turística
Descripció	<p>Un dels elements que requereix la intermediació (especialment en el cas d'agències de viatges) en el procés intern d'incorporar al seu catàleg una destinació, és el seu coneixement.</p> <p>Per a fer-ho -un cop s'hagi realitzat la corresponent prospecció personal- s'ha de realitzar una selecció entorn als 15-20 agents intermediaris clau, i organitzar 2-3 viatges de familiarització.</p> <p>La selecció dels punts i productes turístics a conèixer ha d'estar condicionada a la doble variable: rellevància i col·laboració de l'agent implicat.</p> <p>En aquestes activitats de promoció de la comarca, cal comptar amb la complicitat dels agents privats de la comarca i l'associacionisme.</p>
Agents implicats	Osona Turisme
Cost Estimat	1.000 - 3.000 €
Prioritat	Alta

Indicador	Nombre de fam trips Nombre de press trips
-----------	--

Nom actuació	29.- Prescriptors
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 5: intermediació turística
Descripció	<p>És important aconseguir tenir el màxim d'agents actius que actuïn com a prescriptors de la destinació. En destacaríem dos nivells:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gent de comarca que ha marxat a fora a viure, poden ser autèntics prescriptors directes de la destinació. Interessant aquests prescriptors realitzar un programa d'ambaixades "no oficials" de la comarca. En el cas d'aquests ambaixadors anònims cal donar serveis associats amb registre com a tals, i posar a la seva disposició idees, material, programa de recompensa,... 2. Les empreses de la comarca. Generar un programa de col·laboració en que des dels productes distribuïts per empreses d'Osona esdevinguin campanyes comercials a totes les llars. Pel perfil empresarial que es té a la comarca pot ser una actuació d'enorme potencia comunicativa. En l'entorn actual del COVID-19 pot oferir una oportunitat per a trobar sinèrgies i espais de col·laboració amb les empreses del territori. Cal treballar en la línia corporativa de RSC.

Agents implicats	Osona Turisme - societat civil- teixit empresarial
Cost Estimat	1.000 - 2.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Creació de programa ambaixadors particulars. Nombre de persones adherides al programa. Nombre de visites derivades. Nombre d'empreses col·laboradores.

Nom actuació	30.- Participació de programes de tercers
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 5: intermediació turística
Descripció	<p>Una línia d'actuacions que ja s'està portant a terme en aquests moments, però que cal realitzar de manera més intensa, és la participació activa a programes de promoció turística i elements de gestió de tercers.</p> <p>En aquest cas, cal estar atents a totes les actuacions portades a terme des de Diputació de Barcelona i Generalitat de Catalunya, per tal de poder-se sumar en el màxim de projectes. Normalment associem aquest perfil d'actuacions a matèria de promoció turística, però resulta especialment interessant també presentar-se a projectes vinculats a gestió turística.</p> <p>Al parlar de tercers, també s'ha de generar vincles a nivell universitari. És prioritari la Universitat de Vic, però la falta d'estudis de turisme, ha d'obrir la porta a col·laborar amb altres institucions formatives. En</p>

	l'àmbit universitari es pot participar en programes de realització d'estudiants en pràctiques per Osona Turisme, però també fer de nexes per programes d'estudiants en pràctiques que poden aportar valor al teixit empresarial. Més enllà, també es pot treballar en projectes de transferència posant "a disposició" el territori, o realitzant projectes singulars de col·laboració amb docents.
Agents implicats	Osona Turisme - Generalitat de Catalunya - Diputació de Barcelona- Universitats i centres de cicles formatius
Cost Estimat	2.000 - 3.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'espais de tercers amb presència Nombre d'actuacions vinculades al sector educatiu

Nom actuació	31.- Coordinació i homogeneïtzació d'atenció i informació turística
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	Una dels elements detectats en les visites als diferents punts d'informació turística, és la falta d'homogeneïtat en les propostes exposades. Es considera que cal generar una homogeneïtzació dels protocols d'atenció i informació turística del territori . Es considera que des del Consell Comarcal s'han de

marcar els protocols d'atenció i també els productes a potenciar del territori.

És interessant generar una proposta per perfils i segments que permeti un millor ajust de la informació i documentació facilitada.

És una actuació que hauria d'anar acompanyada de **jornades de formació específica** en atenció turística adreçada al personal de gestió turística de les administracions, però també obert als punts d'atenció privats vinculats amb el sector.

Actualment ja es realitza un programa anomenat Punts d'Informació Turística on es fa una sessió d'atenció al client i sessions per conèixer l'oferta turística de la comarca i a més es renova cada any. També es facilita un expositor on posar els fulletons que s'editen des d'Osona Turisme i que tenen un disseny homogeni. Per tant, aquesta seria una actuació que aniria encaminada a donar continuïtat a la tasca portada a terme.

Agents implicats	Osona Turisme - OIT
Cost Estimat	500 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Nombre d'expositors oferts Nombre de sessions formatives Nombre d'accions de coordinació i homogeneïtzació generades

Nom actuació	32.- Senyalització turística del territori
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Un aspecte important és en relació a la senyalització turística del territori i de les principals rutes que hi podem trobar.</p> <p>En pautes de senyalització turística, tenir present que cal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar les rutes turístiques senyalitzades. 2. Homogeneïtzar criteris de senyalització a tot el territori. 3. Evitar les múltiples tipologies de senyalització. 4. Enllaç de les rutes d'Osona amb rutes de major abast territorial. 5. Generació de mapes turístics. 6. Creació de sinergies entre les rutes turístiques i la resta de sectors productius com la gastronomia. <p>En l'actualitat s'està implantant la Xarxa de Senyalització Turística d'Osona amb el suport de Diputació de Barcelona. Degut a l'important volum es va executant per fases i es tardarà a tenir-ho tot, però es disposarà de camins amb uns criteris i senyalització homogènia</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Consistoris municipals
Cost Estimat	1.000 € - 2.500 €
Prioritat	Mitjana

Indicador	Nombre de quilòmetres de senyalització de camins. Disposició de mapes turístics
-----------	--

Nom actuació	33.- Osona Tourism Lab
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Es considera essencial el poder disposar d'indicadors turístics de l'activitat en el territori. El poder disposar d'aquests indicadors ha de poder millorar de manera directa el coneixement de l'activitat i la seva gestió.</p> <p>La proposta realitzada és la de crear un Laboratori de Turisme a Osona, però que aquest s'allunyi de les estructures i funcionament convencionals, per transitar cap a un model obert. L'aposta passa per:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creació d'un espai on-line en concepte HUB d'informació turística. 2. Nodrir aquest espai de informació amb múltiples fonts. 3. Funcionament en concepte de monitorització de diferents indicadors amb caràcter semi-automàtic i permanent, no sota el prisma de fotografia estàtica. 4. Generar un flux relacional (en doble sentit) amb els agents turístics de la comarca. <p>Es generaria una estructura informacional que nodriria la base de dades que després seria projectada en un espai web.</p>

Agents implicats	Osona Turisme - Agents turístics
Cost Estimat	12.000 € - 18.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Disposició de programari específic Nombre d'indicadors turístics incorporats

Nom actuació	34.- Taula de turisme
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Des del consell comarcal es disposa d'una eina similar al que dona resposta una Taula de turisme, que és el Consell d'Administració d'Osona Turisme.</p> <p>Es considera però que cal realitzar una actuació que permeti vehicular la presència dels agents privats de manera que es potenciï la seva implicació.</p> <p>En aquesta nova etapa, intentar fer un canvi introduint aquesta figura (on la presidència o les àrees de gestió puguin recaure en un privat) ha de permetre reactivar el pes del sector.</p> <p>El mateix desenvolupament del present Pla de Màrqueting, així com la decisió de les accions de a prioritzar ha de recaure en aquesta Taula de Turisme tot dotant-la de contingut i responsabilitat.</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Agents turístics
Cost Estimat	0 €
Prioritat	Mitjana

Indicador	Configuració de taula de turisme o organisme equivalent
-----------	---

Nom actuació	35.- Jornades de networking agents turístics
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Es té constància de la realització de diferents jornades de treball amb els agents turístics del territori amb anterioritat.</p> <p>Es tracta d'incentivar encara més aquest perfil de jornades, especialment pensades per a una major activació i coneixement de les possibilitats que ofereix el territori.</p> <p>Una bona manera de fer-ho és marcar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un nombre fix de jornades anuals. Es considera que 2 és el nombre òptim. 2. Dirigides a agents públics i també privats. 3. Coorganització de les jornades, per Osona Turisme i agent "local". 4. Incentiu de bonus de 1.000 € en promoció turística "extraordinària" per experiència guanyadora. 5. Ponències a les jornades que siguin rellevants.
Agents implicats	Osona Turisme - Agents turístics
Cost Estimat	2.000 € - 3.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Nombre de jornades i nombre d'agents assistents

Nom actuació	36.- Pla de formació sectorial
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>A Osona, com en d'altres territoris, degut sobretot a l'estructura canviat del sector i dels canvis en el comportament dels visitants, és completament necessari la millora en la formació turística.</p> <p>En aquest sentit es recomana la realització d'un pla de formació sectorial per tal de millorar les capacitacions del teixit turístic (tant agents privats com administració pública).</p> <p>Es pot treballar sota dos prismes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formació no reglada amb el concepte de "<i>píndoles empresarials</i>". 2. Apostar per la formació reglada en turisme, que es considera que el més adient seria un cicle formatiu. Es pot buscar una acord amb la Universitat de Vic per generar una doble titulació amb cicles que ja estan oferint en aquest moment.
Agents implicats	Osona Turisme - Agents turístics
Cost Estimat	2.000 € - 3.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	<p>Nombre de sessions de formació realitzades</p> <p>Nombre de persones assistents</p>

Nom actuació	37.- Actuacions de suport als municipis
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Al llarg del treball de camp realitzat amb consistoris municipals es posa de manifest la important i valorada tasca de suport als municipis per part del Consell Comarcal.</p> <p>Per tant, aquesta actuació el que vol es donar continuïtat i reforçar el paper que exerceix Osona Turisme com a agent de suport als municipis.</p> <p>Amb tot, el sistema de governança i la gestió dels recursos destinats al sector turístic a la comarca, necessita d'una reflexió amb profunditat que la Taula de Turisme i el Consell Comarcal pot liderar.</p> <p>S'ha d'entendre que l'actual pressupost d'Osona Turisme és relativament baix, i per tant permet realitzar poques actuacions que vagin més enllà que les destinades a la "promoció" de destinació que es realitzen actualment. Cal doncs plantejar el pressupost necessari i els mecanismes de finançament.</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Agents turístics
Cost Estimat	0 €
Prioritat	Alta
Indicador	Acords realitzats des del Consell d'Administració d'Osona Turisme.

Import del increment pressupostari.

Nom actuació	38.- Fidelització turística
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Un element interessant de treballar és la generació d'un programa de fidelització turística entre les persones que visiten ja Osona, però no ho fan per motius d'oci, sinó que relacionat amb d'altres activitats, normalment empresarials.</p> <p>L'important activitat econòmica que té la comarca la converteix en un punt de pas per a molts treballadors i persones no residents. És interessant generar un programa de captació d'aquests per a poder convertir-se en potencials turistes generant vendes creuades. Per fer-ho es proposa treballar amb:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Programes de col·laboració amb empreses no turístiques locals.2. Generació de promocions especials per aquest segment de treballadors.
Agents implicats	Osona Turisme - Agents turístics - empreses del territori
Cost Estimat	1.000 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Creació del programa de col·laboració Nombre d'empreses adherides

Nom actuació	39.- Premis turístics i maridatge
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Presentar el territori i les seves propostes a premis i guardons és un treball que aporta imatge i posicionament en cas de ser guanyador. A nivell de treball per a la presentació de candidatures, es pot seguir dues estratègies:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear candidatures ad-hoc, pensant en la presentació en uns premis en concret es configura o reconfiguren elements actuals de la destinació. Es tractaria de modelar alguns projectes actuals que té Osona per ajustar-se de millor manera a les bases d'algun dels premis objectiu. 2. Identificació de productes existents i preparació de candidatures d'aquests en la base actual i "real". <p>És molt important el treball previ amb els organitzadors del premi, especialment les relacions "comercials" en cas de ser premis atorgats per a revistes. També s'ha de tenir una visió turística àmplia i anar a buscar premis en aquelles possibles categories que "mariden" amb el turisme.</p>
Agents implicats	Osona Turisme - Agents turístics
Cost Estimat	0 €
Prioritat	Mitjana

Indicador	Nombre de candidatures presentades Premis guanyats
-----------	---

Nom actuació	40.- Suport empresarial
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Una actuació que acaba deixant sempre un benefici en la millora de l'oferta turística, és en relació al suport empresarial a les micro empreses turístiques del territori. Més enllà de la formació, una fórmula que presenta molts bons resultats és l'assessorament individualitzat a empreses. En concret es proposa l'assessorament extern a un conjunt de fins a 10 microempreses o PIMEs turístiques de la comarca. Aquest assessorament hauria d'incorporar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procés de selecció de les microempreses i PIMEs. 2. Diagnosi individual de les empreses seleccionades 3. Assistència tècnica personalitzada 4. Proposta de pla d'acció individualitzat. <p>És una actuació que es pot desenvolupar amb personal propi del Consell Comarcal, o -considerant l'opció òptima- amb l'assessorament d'una empresa externa. En cas d'emprar una empresa externa, es recomana incorporar una part de les tasques de la licitació la capacitat tècnica de l'equip d'Osona Turisme.</p>

Agents implicats	Osona Turisme - Agents turístics
Cost Estimat	0 €
Prioritat	Mitjana
Indicador	Creació del programa de col·laboració Nombre d'empreses adherides

Nom actuació	41.- Segell Gastronòmic
Línia estratègica	Línia estratègica de promoció i distribució
Programa	Programa 6: gestió turística
Descripció	<p>Una de les fortaleses que es detecta és en relació a la gastronomia local la indústria agroalimentària a la comarca.</p> <p>En aquest mateix sentit, hi ha notables problemes en poder exercir una promoció o recomanacions des de l'administració pública. Des dels propis consumidors turístics, hi ha una dificultat en poder conèixer quins són realment els establiments que disposen del producte de proximitat, i identitari del territori en les seves cartes o menús.</p> <p>Per aquest motiu, una bona eina és la creació d'un segell gastronòmic propi que ens permeti identificar i distingir aquells establiments de restauració que treballen sota aquestes premisses. En el procés, caldrà tenir present i incorporar el col·lectiu Osona cuina.</p> <p>Al disposar d'establiments que disposin del segell gastronòmic, serà possible la seva promoció o</p>

recomanació des de les OIT. També es pot realitzar un treball col·laboratiu amb els productors locals en benefici dels locals que estan acreditats, així com la seva vinculació en esdeveniments i actes d'Osona.

Aquesta **promoció relacionada amb el segell és triplement efectiva** ja que amb la promoció dels restauradors que disposin del segell, directament es fa una comercialització dels productes relacionats amb la indústria agroalimentària local i la promoció dels productors de la comarca. És a dir, amb una sola campanya s'incideix en la majoria dels àmbits de la cadena de valor de la gastronomia, al mateix temps que es vincula amb el sector turístic.

D'aquesta manera es premia i incentiva el treball amb el producte de proximitat, fent més permeables i millorant el maridatge del sector turístic i el sector agroalimentari local.

Agents implicats	Osona Turisme - Bars i restauració - Productes locals
Cost Estimat	9.000 €
Prioritat	Alta
Indicador	Creació del programa de col·laboració Nombre d'empreses de col·laboració adherides

5.3.- Quadres resum

Des de l'equip de treball de BIM Consultors som conscients que un volum tant elevat d'actuacions, fa que moltes vegades perdem la perspectiva d'aquestes.

Per a facilitar-ne la seva visualització a continuació incorporem un seguit de quadres resum on es poden visualitzar les actuacions proposades de la següent manera:

1. **Temporalització en horitzó temporal 2022**, apareixent les dates ordenades per trimestres. Aquest és l'horitzó temporal que es considera idoni per executar les diferents actuacions que contempla el pla, que malgrat això té una visió de 2020-2025. Per tant, seria amb la realització de la meitat del temps previst, que caldria realitzar la valoració de l'evolució de les diferents actuacions realitzades.
2. **Despesa econòmica imputada**. En cada fitxa es pot veure la forquilla de despesa i la seva explicació. En els quadres resum hi posem l'import mínim que hem considerat necessari per a cada una de les actuacions. En els casos que l'actuació contempla una dualitat amb inversió extraordinària, no imputem l'import.
3. **Nivell de prioritat**, indicant amb color verd les actuacions considerades com a prioritat alta, i en color groc les de mitjana importància.

Programa 1: potenciació de productes ja disponibles

	2020		2021				2022			
	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
1. Territori Camper		5.000 €				5.000 €				5.000 €
2. Gastronomia	1.000 €									
3. Fires i mercats			1.000 €	1.000 €	2.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	2.000 €	1.000 €
4. Turisme de natura		4.000 €				4.000 €				
5. Turisme cultural		4.000 €				4.000 €				
6. Vic			2.000 €				2.000 €			
7. Rupit	2.000 €									
TOTAL	3.000 €	13.000 €	3.000 €	1.000 €	2.000 €	14.000 €	3.000 €	1.000 €	2.000 €	6.000 €

Programa 2: desenvolupament de producte

	2020		2021				2022			
	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
8. Turisme esportiu amateur		3.000 €								
9. Romànic i patrimoni			2.000 €				2.000 €			
10. Bandolerisme			2.000 €				2.000 €			
11. Personatges històrics			2.000 €							
12. Productes artesania			2.000 €							
13. Accessibilitat turística (estratègia hiper especialització)										
a) Acords col·laboració		500 €								
b) Criteris i validació			12.500 €							
c) Pla de desenvolupament					14.500 €					
TOTAL	0 €	3.500 €	20.500 €	0 €	14.500 €	0 €	4.000 €	0 €	0 €	0 €

Programa 3: imatge turística

	2020		2021				2022			
	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
14. Definició eslògan turístic	0 €									
15. Definició d'imatge de marca i components figuratius	1.000 €									
16. Banc d'imatges i vídeos		1.000 €								
17. Creació de dossiers sectorials		0 €								
18. Actes de promoció de la nova imatge de marca		1.000 €								
TOTAL	1.000 €	2.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Programa 4: eines de promoció turística

	2020		2021				2022			
	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
19. Pàgina web		2.000 €								
20. Desenvolupament d'aplicació mòbil segmentada				6.000 €						
21. Accions de comunicació i màrqueting digital	0 €			0 €	0 €			0 €	0 €	
22. Publicitat digital	2.000 €			2.000 €				2.000 €		
23. Social CRM						40.000 €				
24. Monitorització activitat a les xarxes socials			15.000 €				15.000 €			
TOTAL	2.000 €	2.000€	15.000 €	8.000 €	0€	40.000 €	15.000 €	2.000 €	0 €	0 €

Programa 5: Intermediació turística

	2020		2021				2022			
	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
25. Base de dades d'intermediació		0 €								
26. Newsletter intermediació			0 €							
27. Actuacions porta a porta			500 €							
28. Fam Trip				1.000 €						
29. Prescriptors			1.000 €							
30. Participació de programa de tercers				2.000 €				2.000 €		
TOTAL	0 €	0 €	1.500 €	2.500 €	0 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €	0 €

Programa 6: gestió turística

	2020		2021				2022			
	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
31. Coordinació i homogeneïtzació d'atenció i informació turística	500 €									
32. Senyalització turística al territori			1.000 €				1.000 €			
33. Osona Tourism Lab			12.000 €							
34. Taula de Turisme	0 €									
35. Jornades de networking agents turístics	2.000 €				2.000 €				2.000 €	
36. Pla de formació sectorial	2.000 €			2.000 €				2.000 €		
37. Actuacions de suport als municipis	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
38. Fidelització turística		1.000 €				1.000 €				1.000 €
39. Premis turístics i maridatge			0 €				0 €			
40. Suport empresarial.			12.000 €				12.000 €			
41. Segell gastronòmic			9.000 €							
TOTAL	4.500 €	1.000	34.000 €	2.000 €	2.000 €	1.000 €	13.000 €	2.000 €	2.000 €	1.000 €

Resum de programes

	2020		2021				2022			
	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Potenciació de productes ja disponibles	3.000 €	13.000 €	3.000 €	1.000 €	2.000 €	14.000 €	3.000 €	1.000 €	2.000 €	6.000 €
Desenvolupament de producte	0 €	3.500 €	20.500 €	0 €	14.500 €	0 €	4.000 €	0 €	0 €	0 €
Imatge turística	1.000 €	2.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Eines de promoció turística	2.000 €	2.000€	15.000 €	8.000 €	0€	40.000 €	15.000 €	2.000 €	0 €	0 €
Intermediació turística	0 €	0 €	1.500 €	2.500 €	0 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €	0 €
Gestió turística	4.500 €	1.000	34.000 €	2.000 €	2.000 €	1.000 €	13.000 €	2.000 €	2.000 €	1.000 €
TOTAL	10.500 €	21.500 €	74.000 €	13.500 €	18.500 €	55.000 €	35.000 €	7.000 €	4.000 €	7.000 €



PLA DE COMUNICACIÓ: ESLÒGAN O FIL CONDUCTOR

La primera de les actuacions que recull el pla operatiu, és la creació d'un eslògan per a la configuració de la imatge turística d'Osona.

A continuació -en aquest apartat- indiquem l'estratègia seguida per a la selecció de l'eslògan i els elements de posicionament estratègic que porten associats,

En aquest moment, l'eslògan que utilitza Osona és "*Descobreix l'essència*". Es tracta d'un eslògan *comodity*, que podria ser clonable a diferents destinacions completament diferents, i que no acaba de transmetre elements específics de la **proposta turística d'Osona**. De manera indirecta es podria interpretar elements vinculats a l'essència catalana, o l'essència turística, deixant oberta la seva interpretació. Aquest seria un eslògan correcte per destinacions que ja tenen un posicionament al mercat, però per una destinació que ha de configurar encara el seu posicionament, és excessivament "suau". Es considera que si es vol realitzar una aposta poc rupturista, aquest eslògan ja és correcte.

Amb tot, la recomanació és realitzar una proposta que sigui relativament renovadora i atractiva al mercat, indicant clarament el concepte o imatge que es vol reforçar.

L'aposta seria:

Osona, la Catalunya autèntica⁵

Una de les debilitats detectades en la part analítica, és la falta d'una icona o element que permeti associar ràpida i fàcilment la destinació amb quelcom (ja sigui físic o simbòlic). Les destinacions es posicionen en la ment del consumidor prenent en base aquesta simplificació, ja sigui utilitzant recursos naturals com poden ser un riu, una muntanya o un volcà; com elements intangibles com l'amor, el romanticisme. Amb aquest

⁵ També es podria plantejar el mateix eliminant el "la", i deixant l'eslògan amb Osona, Catalunya autèntica.

eslògan es recerca també generar aquesta simbiosi simbòlica, i associar Osona a la imatge catalana.

Més enllà d'aquest element de relat de destinació, els principals motius que han portat a escollir aquest eslògan després d'un procés de cribatge de diferents propostes són:

1. **Associació natural:** en parlar amb diferents agents turístics, molts d'aquests associen de manera natural la imatge d'Osona a elements vinculats a la catalanitat. El mercat de manera espontània ja està treballant amb aquesta associació d'idees, i és **l'element singularitzador** amb que els agents presenten el territori. Per aquest motiu es considera que pot tenir una bona acceptació, doncs es posa l'accent en allò que ja té associat en aquest moment la imatge de marca. També s'ha de tenir present que en la perspectiva del viatger internacional, és un element de singularització important.
2. **Vinculació a marca:** un element important, és la poca potència actual de la marca Osona. Per aquest motiu, al incorporar a l'eslògan una destinació de rang superior, es facilita l'escalat de marca i és fàcilment associable en un mercat internacional però també nacional (català). D'aquesta manera es pot aconseguir una major notorietat vinculada a propostes d'agents externs i una major presència en la intermediació especialitzada. És un element que novament ens presenta facilitat de comercialització i que permet un posicionament ràpid amb una marca de rang superior. L'alternativa de posicionar-nos associats a la marca Barcelona presenta majors complexitats i dificultats de posicionament, i en canvi a marca Catalunya permet una major complementarietat en el mercat objectiu del viatger internacional de Barcelona ciutat. Al mateix temps, la creació de noves marques es desaconsella des de diferents administracions. En aquest sentit, treballar sota el paraigües de marques existents és una

molt bona alternativa. La marca Catalunya es troba reconeguda i ben valorada al món turístic. De fet, apliquem el mateix concepte que Paisatges de Barcelona que s'utilitza per a tota la demarcació.

3. **Tendències actuals:** Totes les tendències de comportament del visitant indiquen de manera clara que **el turista vol viure experiències autèntiques lligades al territori que volen conèixer**. Amb aquest eslògan es realitza un clar alineament amb moltes de les tendències turístiques indicades en el marc analític, on la recerca de l'autenticitat és quelcom transversal entre els diferents segments turístics. Es tracta doncs de prendre en consideració l'autenticitat sota el prisma turístic, on és un dels elements fonamentals en les tendències presents. No es tracta d'un enfocament d'autenticitat identitària, sinó **d'autenticitat conceptualitzada sota el prisma del consum turístic**. Al mateix temps, el valor de l'autenticitat va lligada als valors que volem transmetre al visitant: **sostenibilitat, respecte a l'entorn, preservació del medi ambient, etc...**
4. Combinació amb sub- categories de la destinació: un element que és interessant de l'estructuració de l'eslògan, és la seva **potencial combinació amb sub categories de la destinació**. Aquest fet implica jugar amb la paraula autenticitat, que ha de ser al combinar l'element central. Un bon exemple poden ser:
 - a) Osona, la cultura autèntica.
 - b) Osona, la natura autèntica.
 - c) Osona, les persones autèntiques.
 - d) Osona, la gastronomia autèntica.

I així entre les diferents possibilitats de segments en que es vulgui treballar, sempre tornant novament al eix central, de Catalunya autèntica. Per tant, aquest eslògan ens permet tècnicament un element molt interessant que és la combinació amb els diferents segments de



treball que proposa Osona, i **en facilita el seu encaix amb el mosaic de productes que té la comarca.**

També s'ha de tenir present que la proposta d'eslògan pot tenir associada repercussió negativa mediàtica, degut a "l'apropiació" d'elements d'autenticitat i de la imatge catalana. S'ha de valorar el risc, però també entendre que pot **formar part de certs valors i elements vinculats a campanyes de publicity** que ens pot permetre tenir una major repercussió sense cost econòmic. Per tant, s'ha de ser molt curós un cop es realitzin els diferents suports promocionals de no confondre l'autenticitat turística amb quelcom teatralitzat o banalitzat ni caure en determinats aspectes folklòrics.