

**PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS DEL PLAN DE
MARKETING DE LA ECONOMIA DEL VISITANTE
DE CATALUÑA 2024-2027**



PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS QUE RIGEN LA CONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA QUE LLEVE A CABO LOS SERVICIOS DE CONCEPTUALIZACIÓN, DISEÑO, REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DE LA ECONOMÍA DEL VISITANTE DE CATALUÑA PARA EL PERÍODO 2024-2027.

ESTRUCTURACIÓN DE LOS CONTENIDOS

El planteamiento general de los Pliegos de Prescripciones Técnicas que han de regir la conceptualización, diseño, redacción y presentación del Plan de Marketing de la Economía del Visitante de Cataluña 2024-2027 (PMEVC2427 en adelante), se ha establecido siguiendo los puntos que se detallan a continuación:

0. Notas previas
1. Antecedentes
2. Contexto específico
 - 2.1. Marco externo
 - 2.1.1 Marco externo de incidencia
 - 2.1.2 Marco externo de integración
 - 2.2 Marco interno
 - 2.2.1 Cataluña
 - 2.2.2 Agencia Catalana de Turismo (ACT)
3. Objeto del contrato
4. Obligaciones de la empresa adjudicataria
5. Seguimiento y control de ejecución del proyecto
6. Plazos de entrega y documentación requerida

CONTENIDOS

0. NOTAS PREVIAS

Con la mera presentación de su oferta, la empresa licitadora acepta las prescripciones técnicas establecidas en este pliego. Cualquier propuesta que no se ajuste a los requerimientos establecidos en este pliego quedará automáticamente excluida de la licitación.

Por primera vez se oficializa un cambio sustancial en cuanto a la terminología utilizada habitualmente para referirse al ámbito de la actividad en la que se encuadra el Plan de Marketing objeto de esta contratación: ya no hablamos de un “Plan de Marketing Turístico de Cataluña”, sino de un “Plan de Marketing de la Economía del Visitante de Cataluña”, entendiendo por “Economía del Visitante” la puesta en valor de los diferentes atractivos de un destino turístico, por un lado, y el retorno que, en términos de beneficio tangible e intangible, reciben las personas que residen en este. La “Economía del Visitante” enfatiza la concepción transversal del turismo, que la OMT entiende como cualquier actividad que hacen las personas durante sus viajes y estancias en lugares diferentes al de su entorno natural por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con motivaciones de ocio, negocio y otros motivos. Como la ciudadanía acostumbra a asociar el concepto de turismo solo con el ocio, se está imponiendo esta concepción, que sí ayuda a la percepción transversal que se busca. La “Economía del Visitante” supone un paso más en el camino que el propio sector turístico fija para establecer una relación bidireccional entre el residente y el visitante, a partir de criterios de responsabilidad compartida, como la sostenibilidad y la digitalización, en la experiencia de viaje.

1. ANTECEDENTES

Los organismos dedicados a poner en valor la oferta turística de un territorio determinado vía acciones de marketing y comunicación acostumbran a plantear su operativa a partir de la elaboración de planes de marketing que, a menudo, son procesos de actualización de aquellos que los han precedido, toda vez que las variables que conforman los marcos de actuación global de estos organismos no cambian sustancialmente en el corto/medio plazo, como tampoco lo hacen, en general, los atractivos de su oferta.

Paralelamente, es difícil también que se produzcan cambios sustanciales en el ámbito social y económico de influencia que impliquen una alteración drástica de la comunicación y el marketing que hay que aplicar en el destino correspondiente.

Sin embargo, en los últimos tiempos estas modificaciones radicales socioeconómicas se producen. Cuando esto ocurre, los “planes clásicos” dejan de suponer una garantía de continuidad o una cómoda referencia de aquello que hay que hacer. Los cambios radicales, en cualquier entorno, modifican las reglas del juego hasta el punto de construir un escenario nuevo, en unas condiciones diferentes y un nuevo reparto de papeles entre los actores. Esto es lo que ha comportado, en términos generales, tanto la pandemia como la pospandemia global vivida desde 2020.

Por este motivo, forzosamente, el Plan de Marketing derivado de este Pliego de Prescripciones Técnicas deberá abarcar con amplitud de miras, más que nunca, el futuro. Un futuro que, de hecho, ya ha empezado, dado que a la afectación social antes mencionada hay que añadir las excepcionales circunstancias internacionales que se están

produciendo en el momento de confeccionar este documento y la incertidumbre global provocada por ellas, como se comentará más adelante.

Es fundamental que la empresa contratista sea capaz de plantear un Plan de Marketing que, recogiendo esta incertidumbre como una variable básica de producción, vaya más allá de la exposición argumentada de una operativa eficiente y de unos resultados previsibles: El **Plan de Marketing de la Economía del Visitante de Cataluña 2024-2027 (PMEVC2427)** ha de convertirse en la plataforma-base de un cambio nuclear en la relación entre administración pública, empresas, entidades, visitantes y ciudadanía.

2. CONTEXTO ESPECÍFICO

2.1 Marco externo

El marco externo del contexto específico está integrado por una serie de variables que pasan a ser condicionantes –desde el punto de vista económico, político, social, tecnológico o medioambiental– tanto a corto, como a medio y largo plazo.

Estas variables, de difícil gestión en un escenario micro, son de afectación global tanto en cuanto a los efectos económicos como al ámbito territorial, abarcando el conjunto de países que, sustancialmente, conforman el grueso de la demanda turística de Cataluña.

2.1.1 Marco externo de incidencia

Lo configuran aquellas variables que influyen de forma directa y determinante en cualquier aspecto vinculado a los ámbitos antes mencionados: político, económico y social. Y, por tanto, evidentemente también el turístico.

Las variables, actualmente, son:

- a) **Una inflación elevada** con síntomas débiles de recuperación. Si bien las políticas monetarias que se están llevando a cabo (en el momento de redacción de este pliego) por parte de los bancos centrales están destinadas a contener el ritmo de crecimiento de la inflación, los efectos están tardando en plasmarse en la operativa diaria. La interconexión global que comporta el sector turístico implica una dependencia de las variables económicas que soportan los diferentes mercados emisores, lo cual provoca que, más allá de los niveles de inflación de nuestro país, debemos estar atentos a la evolución de estos en los países-objetivo para el sector turístico catalán. Una situación de estanflación generalizada (inflación alta + estancamiento económico continuado + paro elevado) afectaría claramente a todos los mercados prioritarios para Cataluña desde el punto de vista turístico.
- b) **El enquistamiento del conflicto bélico en Ucrania.** Este conflicto es sin duda el principal motivo de alteración de la geopolítica europea. El actual estado de impás en el que parece encontrarse no ayuda a retomar un estado de tranquilidad en la zona europea, ni tampoco a rebajar el nivel de tensión existente entre dos bandos claramente enfrentados en sus posicionamientos: la UE y Estados Unidos, por un lado, y Rusia y China, por el otro.

La incidencia que este conflicto puede tener en el futuro inmediato del continente europeo (principal mercado turístico de Cataluña) es imposible de prever a estas alturas. No obstante, hay que ser cuidadosos a la hora de definir un Plan de Marketing de la Economía del Visitante para Cataluña, pues el nivel de afectación puede ser importante, por la pérdida ya registrada del turismo ruso y por el efecto en el resto de los mercados.

- c) **La recesión económica en los principales mercados emisores.** La principal

consecuencia de la combinación de las dos variables anteriores (inflación y conflicto bélico en Ucrania) era previsible: crisis económica generalizada. Si bien es cierto que la virulencia con la que esta se esperaba de momento no se está produciendo, hay que reforzar los escenarios de prudencia ante la posibilidad de que un giro rápido de acontecimientos altere la relativa “tranquilidad” que impera en los ámbitos económico, social y político mundiales.

2.1.2 Marco externo de integración

Las variables que lo integran son aquellas que, no dependiendo de nosotros directamente, tienen o pueden tener un grado de afectación específico en la planificación estratégica, de marketing y/o comunicativa. Por este motivo, es fundamental asumirlas como propias e integrarlas en la operativa prevista.

En el caso del sector turístico catalán, algunas de las más importantes son:

- a) **El cambio climático**, que se afronta desde la Agencia Catalana de Turismo (ACT) con la redacción y despliegue del Plan de Acción Climática como respuesta al compromiso adquirido en enero de 2022, con la firma por parte del *conseller* de la Declaración de Glasgow (www.unwto.org/the-glasgow-declaration-on-climate-action-in-tourism).
- b) **Turismo responsable** y su derivada tanto conceptual como práctica, **la sostenibilidad**, que está marcando las políticas medioambientales, económicas, sociales y culturales de los últimos años, y tanto el mismo concepto como su aplicación práctica se irá modificando con el paso del tiempo, con nuevas formas de entender el respeto por la naturaleza y sus derivadas, como el turismo regenerativo (el cual pretende mejorar el estado natural de una zona y dejarla mejor de como la ha encontrado el visitante) o el equilibrio residente-visitante, que comporta apostar por “un mejor turismo” y no por “más turismo”. No obstante, la sostenibilidad implica tensiones (el “Compromiso Nacional por un Turismo Responsable”, accesible aquí:https://empresa.gencat.cat/web/content/20_turisme/compromis_turisme_responsable/enllaços-destacats-article/Compromiso_ES.pdf), que el sector turístico catalán deberá ir asumiendo si quiere seguir adaptándose a una demanda cada vez más concienciada con el respeto a la naturaleza, con las comunidades locales y con las consecuencias directas de la propia huella de carbono en todas las fases del viaje (mobilidad, estancia y consumo, fundamentalmente).
- c) **Digitalización**. Hay que considerar que está absolutamente asumida por la mayor parte de los actores del ámbito turístico, que fue de los primeros en entender que el camino hacia el futuro pasa por la digitalización, y que tienen en ella la base sobre la que se ha construido un sector turístico renovado, moderno y fiable.

Evidentemente, el sector turístico se convierte también en un cruce de interrelaciones personales “analógicas” que dotan de emocionalidad, proximidad y sentido al propio sector, pero esto no impide que el creciente cambio que se está produciendo en la gestión de estas emociones (que al fin y al cabo configuran el turismo) pase, sobre todo, por la asunción de la digitalización como instrumento base con el fin de alcanzarlo.

- d) **Innovación tecnológica**. “*El sector turístico catalán propone una transición tecnológica con la aplicación de nuevas tecnologías a cuatro ámbitos fundamentales: (a) el internet de las cosas y el uso de sensores en las empresas y destinos turísticos, (b) la participación de la tecnología en la creación, información y comercialización de los productos turísticos, (c) el uso de la tecnología para personalizar la oferta, (d) la utilización de la tecnología para la presentación de las*

características de los destinos, especialmente en las narrativas de los lugares y la interacción con las industrias creativas. Cataluña, sin embargo, quiere sobresalir en el ámbito de la aplicación de tecnologías para la implantación de un turismo responsable, como la eficiencia energética de las instalaciones, las tecnologías asociadas a las nuevas formas de movilidad, los nuevos materiales de las instalaciones turísticas o el uso de la información para mejorar la gestión de los destinos". (Punto 60 del documento "Compromiso Nacional para un Turismo Responsable"). En este punto habrá que considerar también la fuerte penetración social y en el mundo de las empresas de la inteligencia artificial, la algoritmia avanzada o el ChatGPT y su evolución.

- e) **Innovación no tecnológica.** La adaptación de la ACT a los cambios constantes y su transformación en una entidad que renueva su liderazgo en el sector turístico catalán debe comportar la continuidad de las iniciativas que impulsen una mejor gobernanza del marketing turístico catalán, como la consolidación del Sistema Integrado de Marketing Turístico de Cataluña en coordinación con los socios de la entidad (patronatos territoriales y Turismo de Barcelona) y una mejor y real interlocución con los representantes del sector privado de la entidad.
- f) **Generación de contenidos.** Internamente, la ACT debe evolucionar de ser un gran "gestor de eventos" a un buen "gestor de contenidos", y situar este último concepto en el eje central de la creación de valor para todos los sectores que se puedan beneficiar.
- g) **Big data/data science.** La necesidad de poder trabajar con cantidades ingentes de información de la demanda (de tal manera que se puedan dibujar patrones de conducta casi personalizados para los turistas que nos visiten) es un reto importante que, a pesar de su dificultad, es fundamental para que el proceso de adaptación de la oferta a la demanda sea perfecto.

La aplicación de mecanismos infonómicos de tecnología avanzada en tratamiento de datos ha de asumirse como una obligación por parte de todas las DMO (Destination Marketing Organization) que quieran dar un paso más para llegar a ser DMMO (Destination Marketing & Management Organization).

- h) **Herramientas de certificación global (*blockchain*).** La construcción del marco digital descentralizado del turismo requiere una tecnología que, en estos momentos, apunta directamente hacia el sistema de certificación por cadena de bloques (*blockchain*). Están apareciendo grandes y beneficiosas oportunidades de intercambio de valor entre las administraciones, las empresas, las academias, los viajeros y los residentes, abrazando la visión transversal del turismo como una evolución social y económica que dará forma a un modelo de gobierno turístico automatizado y acordado entre todas las partes. Esto incluye:
 - Detectar las oportunidades de relación entre administraciones públicas, empresas, universidades, residentes...
 - Un modelo de gobierno para reestructurar proyectos de colaboración.
 - El diseño de políticas que impulsen el modelo de incentivos de la red.
 - La convergencia de tecnologías de generación y visualización de datos.
 - Las claves arquitectónicas y urbanísticas para crear las vías, calles y plazas digitales.
- i) **Metaverso.** A esta novedosa herramienta virtual no se le acaba de ver el beneficio inmediato, pero todo apunta hacia un futuro que marcará sin duda la manera en la que nos relacionaremos con los productos y las marcas.

Habrá que confirmar si esta realidad integrada a nivel social, económico y cultural

responde a la idea de sus creadores o alza el vuelo por sí misma amparada con nuevas formas de utilización. El marketing turístico de Cataluña deberá tener muy en cuenta la evolución de este instrumento, y prepararse para adaptarse rápidamente en función de hacia dónde y cómo se vaya desarrollando, por un lado, y del interés real (y rendible) que despierte en el ámbito turístico a partir de experiencias que se puedan contrastar objetivamente.

- j) **Concentración tecnológica de intermediación.** Las plataformas tecnológicas dominan desde hace unos años los aspectos fundamentales del sector turístico, especialmente la distribución (pero también la búsqueda de información, la movilidad, la gestión y otras variables).

Este dominio de mercado plantea a la gestión de destinos un paradigma nuevo: al mismo tiempo que hay que reconocer la dificultad de luchar contra ciertos comportamientos de estas corporaciones, debe potenciarse el principal valor de una oferta turística determinada, es decir, su imposible deslocalización. O lo que es lo mismo, la potenciación de la autenticidad, la naturalidad, la sostenibilidad y la identidad de aquello que no es circunstancial (el visitante), sino habitual (el residente). Actualmente, las plataformas de distribución “premian”, por ejemplo, aquellos establecimientos que certifiquen en la práctica su apuesta por la sostenibilidad según unos criterios determinados preestablecidos. Será necesario hacer lo mismo con los destinos en su conjunto.

- k) **Nuevos segmentos de demanda.** Segmentar obedece a la necesidad de adaptar los valores de una oferta determinada a un tipo de público específico. La hipersegmentación exige un cambio radical de visión de la propia oferta y gestión del destino: no hay que focalizarse en las características comunes de un grupo de demanda en concreto (*milenials*, generación Z, *boomers*, *silvers*, LGTBIQ+, nómadas digitales, deportistas, rurales o urbanitas), sino preparar los atractivos del destino para los residentes y, a partir de una conveniente estrategia de comunicación, llamar la atención de aquellos visitantes que se pueden sentir identificados. En la mayoría de los casos, enfocar y preparar la oferta para el visitante no ayuda ni a desestacionalizar, ni a desconcentrar, ni a diversificar un destino, dado que la estrategia de gestión estará limitada a los períodos habituales de llegadas, que acostumbran a mantener una constante en los períodos de tiempo. Preparar y enfocar la oferta para el residente supone, por el contrario, ofrecer el destino de forma permanente para cualquier grupo de demanda, sea de nicho o no.

2.2 Marco interno

El marco interno del contexto específico está configurado por aquellas variables que forman parte intrínseca del futuro Plan de Marketing, como son: Cataluña, en tanto que realidad territorial turística de afectación del Plan, por un lado, y la propia ACT, como organismo gestor de este, por el otro.

Ambas están sujetas a revisión a partir de una serie de documentos que han marcado la estrategia turística de Cataluña y de la ACT desde el año 2018. Revisión que ha de fundamentarse en el replanteamiento general que ya se apuntaba en el apartado 1. Antecedentes: “El Plan de Marketing de la Economía del Visitante de Cataluña 2024-2027 debe convertirse en la plataforma-base de un cambio nuclear en la relación entre administración pública, empresas, entidades, visitantes y ciudadanía.”

Es importante que las empresas licitadoras tengan muy presente la premisa anterior y, al mismo tiempo, la base conceptual siguiente: El PMEVC2427 debe ser disruptivo, rompedor, innovador y original, pero también es necesario que, para que esto sea

posible, la entidad gestora que lo implementa, la ACT, responda a los mismos ítems. Por este motivo se pedirá en el apartado correspondiente, que la empresa contratista presente un Plan de Futuro de la ACT que incorpore estas líneas maestras.

2.2.1 Cataluña

Cataluña, como realidad histórica, cultural, política, económica y social, es el escenario que da sentido al PMEVC2427. Y precisamente en el ámbito turístico hay que tener presente la estrategia y operativa documental que durante los últimos años ha recorrido el sector desde el ámbito de la Administración pública correspondiente.

- a) Durante los años 2018-2022**, el Plan de Marketing Turístico de Cataluña (PMTC1823) de este período y el Plan Estratégico de Turismo de Cataluña, han sido los documentos que han soportado la base estratégica y operativa de actuación de la ACT. Las circunstancias vividas a raíz de la globalización de la pandemia vírica y la afectación que ha tenido en el sector turístico específicamente, han impedido que se llevaran a cabo todas las actuaciones que los mencionados documentos planteaban. Por otro lado, las circunstancias mencionadas y los rápidos cambios observados en la demanda han potenciado considerablemente la flexibilidad del organismo y esto ha generado con posterioridad a la aprobación del PMTC1823 una serie de programas “satélite”, cuya importancia ha ido sobrepasando, incluso, la de las iniciativas base sobre las que se construyeron. Estos programas deberán contemplarse en el nuevo PMEVC2427. Más adelante se hará referencia de forma específica.
- b) A partir de 2023**, el documento-base sobre el cual pivotará gran parte de la estrategia turística de Cataluña será el “Compromiso Nacional para un Turismo Responsable” (CNTR).

El documento mencionado, como él mismo se presenta: *“Es una propuesta transversal sobre el modelo turístico de Cataluña y sobre los mecanismos para alcanzar este modelo a medio y largo plazo, con la intención de crear un punto de partida compartido que oriente las estrategias públicas y privadas del sector turístico catalán, a partir de la visión de los diversos agentes que intervienen en el proceso turístico”*. Actúa sobre cuatro grandes ejes: el ambiental, el social, el territorial y la innovación.

El documento está estructurado a partir de 67 puntos que, en cada uno de los cuatro ejes mencionados, plantean actuaciones concretas en cada ámbito. El documento ha de “impregnar” el espíritu del nuevo Plan de Marketing, pero no condicionar su planteamiento, que debe ser atrevido e innovador. No pueden existir contradicciones de concepto entre ambos documentos, pero no es necesario que el PMEVC2427 haga un seguimiento lineal del “Compromiso Nacional para un Turismo Responsable” que limite la voluntad del organismo de implementar un marketing “disruptivo, rompedor, innovador y original”, como se ha mencionado.

2.2.2 Agencia Catalana de Turismo (ACT)

Los procesos de modificación y avance que ha vivido el actual organismo de promoción turística del gobierno de la Generalitat desde su creación en el año 1986 han sido muchos. No obstante, estos cambios a menudo han girado, sobre todo, en torno a los aspectos administrativos, en un movimiento de adaptación permanente que, poco a poco, iba permitiendo una sofisticación creciente en cuanto a las herramientas que utilizaría para llevar a cabo sus objetivos promocionales. El salto cualitativo se produce en el momento en que la revolución tecnológica de los últimos veinte años se utiliza

como una aliada útil del sector y adaptable a las estrategias necesarias para seguir posicionando Cataluña como destino pionero.

Pese a los buenos resultados del camino recorrido, se plantea repensar, nuevamente, el rol de la ACT. Y hay que hacerlo con decisión, pues los retos turísticos del futuro (tanto el inmediato como el más lejano) pasan forzosamente por un cambio radical de mentalidad de las organizaciones que integran el sector. Estamos ante un nuevo paradigma y solo aquellas instituciones (y empresas) que sepan entenderlo bien, saldrán beneficiadas. No se trata solo de generar discursos en torno a la sostenibilidad, la digitalización o la innovación tecnológica en las estrategias de comunicación y marketing. Ni tampoco de llevar a cabo solo programas de actuación vinculados a alguna de estas tres variables (o a todas). Hay que ir más allá: se debe “ser” sostenible, se debe “ser” digital y se debe “ser” innovador.

La empresa contratista deberá diseñar en un “**PLAN DE FUTURO ACT**” los rasgos fundamentales que guiarán la actuación del organismo, tanto en forma como en contenido. Este Plan deberá abordar aspectos vinculados a recursos humanos, estructura, valores, objetivos y medios, en sus vertientes básicas, como son:

- Organización interna
- Estrategia de mercados (Centros de Promoción Turística de Cataluña, CPT)
- Modelo de gestión del destino Cataluña.

3 OBJETO DEL CONTRATO

Servicios de consultoría turística para la realización del PMEVC2427 que deberá alinearse con el documento “Compromiso Nacional para un Turismo Responsable” y con la planificación turística de la Dirección General de Turismo.

La prestación de los servicios contratados incluirá el diseño de la estrategia, de los proyectos y programas de trabajo y de las herramientas para llevarlos a cabo; la identificación y definición de los roles de los agentes implicados; la definición de las relaciones con los otros planes mencionados, y las claves para la mejora del funcionamiento del sistema de marketing turístico catalán.

4 OBLIGACIONES DE LA EMPRESA ADJUDICATARIA

La empresa contratista deberá transformar en estrategia y operativa de marketing las indicaciones que a continuación se exponen tanto en el apartado “Previa” como en el de “Programas principales”.

Estas suponen una guía mínima y no limitativa del proyecto que la empresa contratista deberá presentar. Es decir, el cumplimiento estricto de lo que se indica a continuación es un requisito. En todo caso, son los conceptos establecidos en los puntos anteriores los que han de dirigir el espíritu del nuevo PMEVC2427.

A) PREVIA

1. Fase de estado de situación y grado de cumplimiento del Plan de Marketing Turístico de Cataluña 2018-2022.
2. Fase de diagnóstico del Plan Estratégico o del Plan Operativo de despliegue de la estrategia (“Compromiso Nacional para un Turismo Responsable”) que han de constituir parte de los fundamentos de los trabajos del plan.
3. Fase de estudio y análisis breve de planes de marketing y/o estratégicos de destinos turísticamente destacados. Relación de aspectos coincidentes y diferenciados, y mención del tratamiento que estos destinos plantean en sus territorios. No se trata de hacer un estudio comparativo estándar, sino más bien una

guía de uso de elementos de marketing y de comunicación implementados para los destinos escogidos, especialmente en los aspectos vinculados a su estrategia de sostenibilidad y operativa digital (*).

(*) A modo indicativo, se sugieren los casos de Flandes, Quebec, País Valenciano y Canarias a tal efecto.

B) PROGRAMAS PRINCIPALES

Programa 1

El PMEVC2427 debe partir de una base principal clara: **El Propósito**. La ACT ha definido a grandes rasgos este propósito como “**la aportación de bienestar a la comunidad a partir de los valores de viajar**”. La empresa contratista deberá desarrollar este concepto, consiguiendo que impregne todo el documento.

La Misión y la Visión son dos aspectos básicos de cualquier plan de marketing de servicios. No obstante, el PMEVC2427, como ya se ha mencionado, quiere ir más allá y para hacerlo necesita definir ampliamente su Propósito.

No solo se busca un “plan de marketing para objetivos”, como suele ser habitual, sino un “plan de marketing con valores y propósito”.

Desarrollo del concepto del “Propósito” a partir del análisis social, económico, geopolítico y cultural que nos rodea y que pueda ser de afectación a la realidad turística de Cataluña, así como de las características de la propia ACT, en tanto que entidad encargada de implementar el PMEVC2427.

Programa 2

Tal como se expone en el apartado 2.2.2, hay que repensar con valentía y decisión el modelo de organismo público de gestión y promoción que se precisa con tal de afrontar con garantías de éxito el futuro inmediato (y también el más lejano) del sector turístico catalán. Es decir, hay que definir un “**Plan de Futuro**” para repensar la ACT. Y hay que hacerlo desde los equipos, organización y espacio que la caracterizan: oficina central, oficinas exteriores y modelo de gestión del destino Cataluña. Habrá que profundizar especialmente en el sistema de marketing que genera la relación entre la ACT y los patronatos territoriales de turismo de las diputaciones más Turismo de Barcelona, reprendiendo los trabajos iniciados en el plan de marketing anterior y centrados en el denominado “**Sistema Integrado de Marketing de Cataluña**” (**SIMTC**).

En general, hay que huir de estándares de gestión influenciados por la comodidad de aquello que es conocido y ejecutado sistemáticamente un año tras otro. Por otro lado, no se puede olvidar que la ACT es un organismo público y, como tal, sometido al conjunto de leyes y normas que enmarcan su actividad. Integrar la flexibilidad de actuación en este marco deberá ser uno de los retos que habrá que analizar.

Es necesario que el PMEVC2427 contemple un “Plan de Futuro” de la ACT a partir de las características descritas en este mismo apartado y en el correspondiente al punto 2.2.2. “Plan de Futuro” que, al mismo tiempo, deberá analizar, validar y, llegado el momento, integrar o presentar una alternativa viable y realista al SIMTC en lo referente a la gobernanza pública del destino.

Programa 3

El PMEV2427 deberá contemplar un “**Plan Director Digital**” que, de manera sencilla y práctica, integre lo que hasta ahora se ha denominado “Proyecto 4P de transformación digital del turismo y su marketing”.

Creación de un “Plan Director Digital”, como elemento integrador de todas las acciones que en el ámbito digital debe llevar a cabo la ACT, bien sean continuación de las ya existentes o las nuevas que se incorporen al PMEVC2427 a propuesta de la empresa contratista.

Programa 4

La marca **Cataluña** es el elemento aglutinador de todo, como se ha mencionado en el apartado 2.2.1. La mejor manera para que una marca arraigue es que los valores que transmite se adecuen a los valores del territorio o entidad que la quiere implementar. Una buena marca lo es porque cumple con lo que dice que es, tanto en valores tangibles como intangibles. La marca es una promesa.

Se ha realizado una búsqueda sobre los atributos asociados a la marca Cataluña y los resultados obtenidos la definen de manera muy clara: acogedora, mediterránea, moderna, llena de historia y con identidad fuerte. Hay que analizar en qué punto se encuentran ahora estos cinco valores asociados a la imagen de Cataluña.

Análisis de situación, actualización y reformulación, si procede, de los atributos asociados a la marca Cataluña. Necesaria incardinación de estos en la planificación estratégica, el diseño de la comunicación y el de la operativa de actuación promocional, como parte de la preparación y realización del nuevo PMEVC2427.

Programa 5

Como se ha mencionado, deberá tenerse en consideración como documento-base el “**Compromiso Nacional para un Turismo Responsable**”. Los principales aspectos que, a efectos de este PMEVC2427, deberán considerarse son los siguientes (entre paréntesis, el número de los puntos que corresponden al concepto en el documento):

- Marketing sin estereotipos (32)
- Estancia media (56)
- Reducción estacionalidad (58)
- Transformación digital (59 y 60)
- Promoción responsable (63)

El PMEVC2427 deberá configurarse a partir de los conceptos que el “Compromiso Nacional por un Turismo Responsable” identifica, sin perder de vista las necesidades específicas que la gestión turística de un destino moderno exige, ni aquellas que se han apuntado en este pliego previamente (ver el “Compromiso Nacional por un Turismo Responsable” https://empresa.gencat.cat/web/.content/20_turisme/compromis_turisme_responsable/enllaços-destacats-article/Compromiso_ES.pdf).

Programa 6

Como se ha señalado en el punto 2 del apartado 0 (“Notas previas”), la Economía del Visitante representa la integración conceptual de las diferentes formas de atracción de un destino. Por eso no se hace una diferenciación específica entre productos turísticos

en algunos apartados de este pliego.

No obstante, por su particular morfología, algunos de ellos son casos de tratamiento diferenciado, como el **producto MICE**. Tanto por las motivaciones de compra, organización y logística, imbricación en el tejido industrial/comercial/financiero y/o generación de valor añadido, el MICE siempre ha sido un elemento de oferta turística que traspasa los límites del sector.

La pandemia ha provocado un reajuste de las características del MICE y un reenfoque de sus perspectivas y posibilidades de futuro, con un acercamiento a otros ámbitos alejados de aquello que es estrictamente “turismo” (tecnología industrial y comercial, empresas de movilidad, investigación general, etc.) cada vez más visible y necesario, de tal forma que permita nuevas formas de colaboración. Por otra parte, la apuesta por la sostenibilidad y la innovación en todas las fases de la actividad MICE es un reto inmediato para este subsector turístico. En estos dos últimos sentidos, cuando menos, trabaja el Catalonia Convention Bureau (CCB) de la ACT.

Estudio de relación con los diferentes ecosistemas (o industrias) de proyectos que se prevén para el futuro en el ámbito del MICE que incluya propuesta sobre las plataformas más adecuadas para su gestión y rol de colaboración y coparticipación entre el CCB y los Convention Bureaux locales de Cataluña.

Programa 7

Las directivas de la UE tienen una clara declinación hacia aquellas políticas que priman las estrategias (y las operativas) vinculadas a la Sostenibilidad, la Accesibilidad, la Digitalización y la Innovación en el ámbito turístico. Cuatro aspectos que, precisamente, impregnán la voluntad de gestión de la ACT respecto al sector turístico catalán, como se ha expuesto anteriormente en este pliego. En consecuencia, es evidente que la unidad de **Proyectos Europeos** de la ACT representa un sólido instrumento de vinculación Catalunya-UE a nivel turístico, especialmente en todo lo relacionado con la Sostenibilidad (tanto natural, como cultural, social y económica). La potenciación de estas cuatro subcapas a partir de una esmerada gestión de los atractivos turísticos del destino catalán es responsabilidad de todos los actores implicados, públicos y privados. La ACT ha de liderar este proceso de “comunión sostenible” y ha de hacerlo en colaboración con otros socios europeos.

Planteamiento de herramientas de potenciación de los Proyectos Europeos, de interacción con actores públicos y privados del territorio y de colaboración entre destinos europeos. La actividad de la ACT en materia de Proyectos Europeos se puede consultar en el enlace <https://act.gencat.cat/proyectos-y-redes-europeas/?lang=es>.

Programa 8

Medir el trabajo realizado es imprescindible para, a partir de los datos, tomar las decisiones estratégicas más adecuadas en cada momento y situación de mercado.

La ACT creó, a partir de la implantación del PMTC1822, la unidad de Gestión de la

Propuesta técnica de revisión y potenciación de los sistemas de métricas, seguimiento y control de las acciones de marketing y comunicación que lleva a cabo la ACT a través de la figura del/la Project Management Officer. Esta propuesta deberá contemplar tanto el sistema interno de recogida de datos, como los mecanismos de captación externa de estos y la consolidación del Cuadro de Mando Integral que desarrolla la ACT.

Estrategia con el objetivo de implantar una “cultura del dato” a través del desarrollo de un cuadro de mando integral y de un sistema de seguimiento de indicadores y métricas que se ha ido extendiendo en los últimos años. La metodología empleada es la **PMO (Project Management Office)** y es voluntad de la entidad mantener y reforzar esta figura representada por un/a Project Management Officer, o una propuesta de similar envergadura, que garantice la correcta implementación del nuevo PMEVC2427. Esta metodología y posición, o las que se propongan, y el correspondiente equipo interno o externo necesario, junto con su dotación presupuestaria, se definirán con detalle dentro del Programa 2: Plan de Futuro de la ACT.

El proceso de transformación de los ítems habituales de un plan de marketing estándar (productos, servicios, oferta-demanda, mercados, etc.) en conceptos que amplíen el alcance y la importancia social y económica de aquellos ha sido notable en la ACT durante los últimos años. No obstante, habrá que reforzar los tres aspectos básicos siguientes (y sus programas correspondientes) que enlazan directamente con el “nuevo turismo”: Sostenibilidad (Plan de Acción Climática), Accesibilidad e Inteligencia de Mercado.

Programa 9

El PMEVC2427 ha de suponer, por un lado, el escenario apropiado para la consolidación de los modelos que impulsen la sostenibilidad que se han encauzado durante los últimos años. **El Plan de Acción Climática del Sector Turístico en Catalunya**, en su actuación estratégica 3, propone: *“Incorporación de criterios de sostenibilidad en el plan de marketing que potencien el turismo de proximidad y limiten de manera progresiva la captación en países lejanos que implique el uso de aviones transcontinentales, o haciéndolo muy selectivamente, si procede, con tal de ser coherentes con una voluntad real de descarbonizar el sector en Cataluña, así como para orientar a las personas turistas que visiten Cataluña para que tengan un comportamiento más sostenible en todas sus vertientes: transporte de bajas emisiones en el destino, consumo responsable de recursos, etc.”*

Propuesta de consolidación del modelo descrito y definición de las indicaciones que hay que seguir para implementar los programas vinculados a la Sostenibilidad y al Plan de Acción Climática del Sector Turístico en Cataluña (en el siguiente enlace se puede consultar lo relativo a la Sostenibilidad y al Plan de Acción Climática de la ACT:

<https://act.gencat.cat/misi%C3%B3n-visi%C3%B3n-y-valores/?lang=es> , apartado “Actuaciones hacia un destino sostenible”).

Programa 10

La ACT trabaja en posicionar Cataluña como un **destino de turismo accesible** para todos, con una oferta de valor y calidad, que pueda generar un valor diferencial y mejorar la competitividad del destino en relación con otros destinos europeos del Mediterráneo.

Propuesta de despliegue y consolidación del proyecto Turismo para Todos con el fin de fomentar la mejora de la calidad turística de los productos/servicios/ experiencias turísticas accesibles (ver “Turismo para Todos” en el siguiente enlace: <https://act.gencat.cat/turisme-per-a-tothom/manual-turismo-para-todos-es/>).

Programa 11

El impulso de la “**cultura del dato**” en el ámbito de la investigación e inteligencia de mercado, partiendo del análisis que la propia ACT pone a disposición del sector —desde la unidad correspondiente y el programa **INTEL-LITUR**— vía compra y generación de información y obtención de esta desde las delegaciones de los Centros de Promoción Turística de Cataluña en el exterior (CPT).

Propuesta de consolidación del modelo descrito e implementación de los programas ya desplegados vinculados a la inteligencia de mercado con el objetivo de aumentar el conocimiento de la demanda, para ayudar a diseñar la oferta según sus exigencias y requerimientos y mejorar la experiencia turística una vez los visitantes estén en el territorio. Se pondrá una especial atención a la transferencia de conocimiento, de manera que sea la base para poder alcanzar los objetivos mencionados.

Programa 12

La **relación con el sector turístico** catalán siempre ha sido el objetivo prioritario y la base conceptual sobre la que ha descansado la manera de trabajar de la ACT.

Con los años, la relación con el sector y sus responsables, tanto públicos como privados, se ha ido incrementando hasta el punto de convertir la ACT en un referente en todo lo vinculado con la gestión del destino. Sin embargo, la diferencia entre la cantidad total de empresas turísticas de Cataluña (unas 50.000) y el número de empresas con relación más o menos fluida con la ACT (unas 1.000) está muy lejos de ser óptima.

Con el fin de paliar esta brecha, la ACT está desarrollando una herramienta que, nacida de la voluntad de potenciar la relación “sector-institución” y “sector-sector”, será una plataforma de registro, relación y consumo de contenidos, de inteligencia de mercado y de fomento de la autoestrategia a partir de la información que incluye. Esta plataforma servirá para —a partir de la potenciación del CRM actual— impulsar, conectar e informar al sector casi en tiempo real, de manera que permita reacciones inmediatas respecto a las estrategias de comercialización de la propia oferta, entre otras ventajas.

Estudio de consolidación y planteamiento de herramientas de potenciación de la Cartera de Servicios al Sector y del Sistema Integrado de Marketing Turístico de Cataluña (constituido por la ACT y sus socios) como podría ser una hipotética plataforma única de marketing turístico del país (ver Cartera de Servicios en el siguiente enlace: <https://act.gencat.cat/serveis/>).

Programa 13

Una vez desarrolladas las iniciativas del anterior Plan de Marketing referentes a productos y mercados, hay que revisar a fondo la forma de diseñar esta matriz y adaptarla al resto de los programas solicitados en este pliego:

- **Cartera de Productos** (prioritarios, complementarios y estratégicos)
- **Mercados/Segmentos**
- **Acciones** de promoción y de comunicación

La ACT, durante sus casi cuarenta años de historia, se ha caracterizado por ser una

máquina cada vez más afinada de diseño, preparación y realización de acciones. Esto le ha permitido ir tejiendo un nivel de relación muy cercana con el sector y con sus representantes y le ha hecho ganar referencia y liderazgo entre empresas y entidades turísticas catalanas.

No obstante, a estas alturas, la evolución del modelo de sociedad, los cambios de todo tipo que se han producido en el sector turístico, la revolución tecnológica de los últimos veinte años y de otros aspectos directamente relacionados con el turismo como ámbito de actividad transversal, han repercutido en la manera de diseñar la matriz productos/mercados/segmentos y la operativa que se deberá ejecutar en el futuro, poniendo en duda la eficacia de determinadas tipologías de acciones ampliamente utilizadas hasta hoy.

Es recurrente el tema de la asistencia a ferias, pero la duda se puede trasladar a otros instrumentos históricamente utilizados por los organismos de promoción turística: los viajes de familiarización, los *workshops*, las presentaciones, la publicidad, etc., a los que se les podría aplicar, más o menos, las mismas preguntas sobre oportunidad y rentabilidad que nos hemos planteado respecto a las ferias. Hay que plantearse un mix adecuado estratégico y operativo que diminueza cuidadosamente tanto los recursos que hay que invertir (técnicos, económicos y humanos) como los objetivos que hay que alcanzar en un entorno digital-analógico de marketing y comunicación turístico-institucional.

Estudio, diagnóstico y, si procede, planteamiento de una alternativa clara y realista de la matriz productos/mercados/segmentos y de cara a la convivencia de operativas analógicas y virtuales respecto a la gestión del destino.

5 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El órgano de contratación designará un **Comité de Seguimiento** (de un máximo de tres integrantes) que asumirá el control y la coordinación de la ejecución contractual con la empresa contratista.

La empresa contratista designará, como mínimo, una persona responsable a quien encargará la gestión de la ejecución del contrato (un/a jefe de proyecto), y esta deberá garantizar la calidad de la prestación objeto de este pliego, tratando directamente las cuestiones relacionadas con el desarrollo normal de los trabajos/funciones indicados en este documento con el Comité de Seguimiento interlocutor designado por el órgano de contratación.

Las personas referidas en los párrafos anteriores se reunirán con una periodicidad mínima de 30 días con tal de supervisar, controlar y tratar cualquier aspecto vinculado con el desarrollo del contrato, con el fin de asegurar que este se está ejecutando conforme a lo establecido en el presente pliego.

6 PLAZOS DE ENTREGA Y DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

La Agencia Catalana de Turismo tendrá que disponer del PMEVC2427 en un término máximo de seis meses a contar desde la fecha de formalización del contrato. En cuanto a los plazos de pago, estos se encuentran especificados en el apartado F4 de la memoria justificativa del contrato.

La documentación que deberá entregarse durante la ejecución del contrato es la siguiente:

- a) Estado de situación de las acciones iniciadas y no finalizadas correspondientes al

PMTC1822. Análisis de incidencia de estas actuaciones respecto al PMEVC2427.

- b) Guía de análisis de la competencia. *Benchmark* de destinos pioneros en gestión transformadora.
- c) Plan de Marketing de la Economía del Visitante de Cataluña 2024-2027:
 - Programas 1 a 7 de los pliegos técnicos (apartado 4. Obligaciones de la empresa adjudicataria, punto B programas principales).
 - Programas 8 a 13 de los pliegos técnicos (apartado 4. Obligaciones de la empresa adjudicataria, punto B programas principales).
- d) Documento final, resumen ejecutivo, formatos audiovisuales para presentaciones y traducciones del resumen ejecutivo y las presentaciones (castellano e inglés)