Generalitat de Catalunya
Agència Catalana de Turisme

CATALUNYA

Plan de *marketing* turístico de Cataluña 2018-2022

Resumen ejecutivo

Contenido

1 Introducción

2 Preparación de la estrategia

3 Formulación de la estrategia

4 Planificación de la estrategia

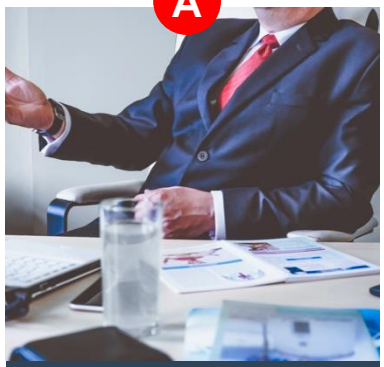
5 Implementación de la estrategia

1

Introducción

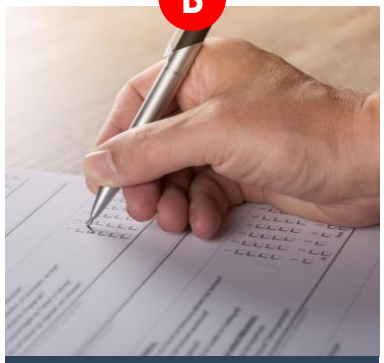
La interacción con el sector ha sido clave para la realización del PMTC

A



+30 entrevistas personales (DGT/ACT)

B



+1.000 encuestas en línea al sector turístico y relacionado

C

Trabajo de gabinete

D

Sesiones estratégicas (DGT+ACT)

E

Conexiones con el Tourism Research Center

El balance de ejecución muestra que el PMTC 13-16 se ha implementado en un 60%...

	Grado de ejecución de las tácticas/iniciativas	N.º de tácticas	%	% Subtotal
	Finalizada (AAA)	4	12%	36%
	Con un grado de cumplimiento alto (AA)	8	24%	
	Grado de avance medio (A)	12	35%	50%
	Grado de avance bajo (B)	5	15%	
	No realizada/desestimada (C)	5	14%	14%
	Total	34	100%	

... y que los objetivos del PMTC 13-16 se han alcanzado parcialmente

Los 4 objetivos del Plan:

	1	2	3	4
Objetivo	+15%* ingresos turísticos (turista internacional)	+15%* diversificación temporal	+15%* gasto diario (turista internacional)	+15% poder de marca
	Métrica Ingresos turísticos totales	*Métrica* Ingresos turísticos en TMB	*Métrica* Gasto medio diario	*Métrica* *Brand equity*
Resultado	+24,9%	+22,6%	+4,2%	-

**Crecimiento acumulado respecto de 2012, incluida inflación y excluido transporte.*
***De septiembre a junio (ambos incluidos).*
Fuente: Observatorio de Empresa y Empleo a partir de los datos de Frontur y Egatur de Turespaña.

Nota: Los objetivos del Plan se han analizado para la serie temporal 2012-2015.

El sistema turístico atrae a más de 36 millones de turistas y realiza unas ventas cercanas a los 20.000 millones de euros al año...

Esto representa más del 11% del PIB y cerca del 14% del empleo de Cataluña

Impacto del turismo en Cataluña (2016) e incremento respecto de 2010

>11%

Contribución al PIB

>400.000

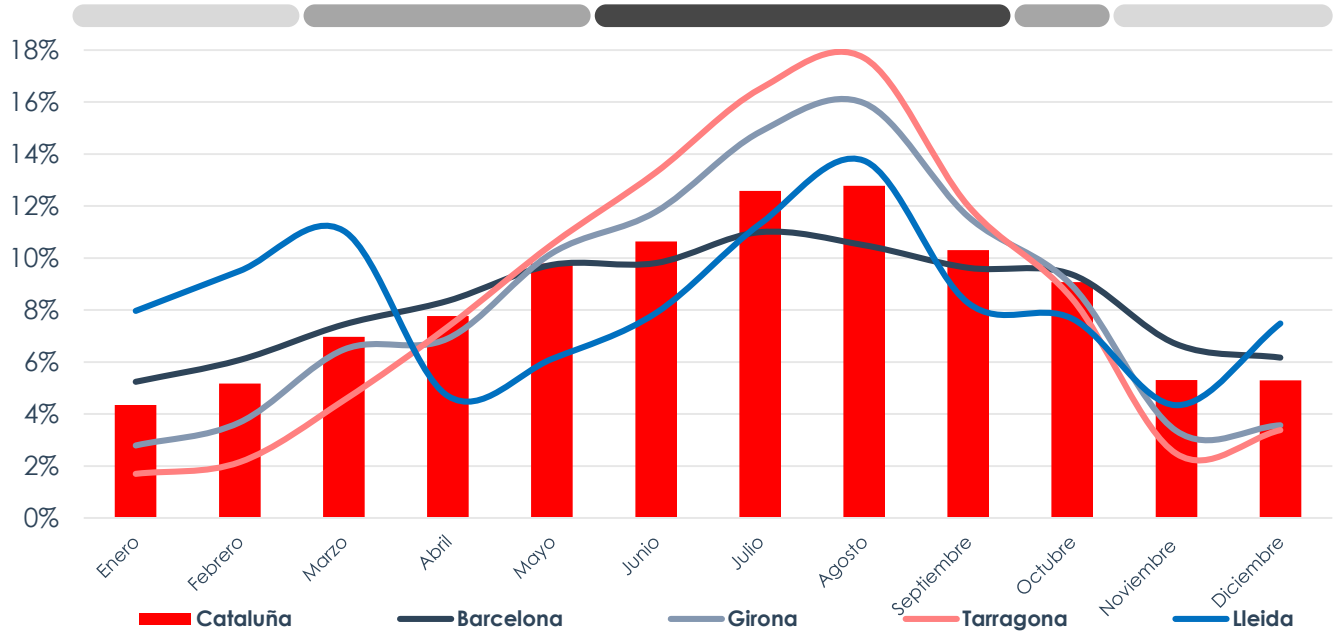
14% de los puestos de trabajo

Puestos de trabajo

Número de turistas	*Crecimiento respecto de 2010*	
> 36 millones	**+23%**	
Número de camas	*Crecimiento respecto de 2010*	
>918.000	**+49%**	
Gasto (euros)	*Crecimiento respecto de 2010*	
> 20.000 millones	**+43%**	
Número de empresas	*Crecimiento respecto de 2010*	
>78.000	**+4%**	

... pero sufre una elevada estacionalidad...

Distribución de llegadas de turistas a Cataluña durante el año 2016



Temporada alta	**46,3%**	*40,9%*	*54,1%*	*59,5%*	*41,2%*
Temporada media	**33,6%**	*34,9%*	*32,5%*	*30,8%*	*29,5%*
Temporada baja	**20,1%**	*24,2%*	***13,4%***	***9,7%***	*29,3%*

Fuente: EOH del INE

Los cuatro principales territorios catalanes tienen una estacionalidad distinta. Girona y Tarragona, que mayoritariamente atraen a turismo de playa, tienen un pico de la demanda en julio y agosto. Barcelona tiene una demanda distribuida prácticamente durante todo el año, y Lleida tiene picos marcados en invierno, debido a la temporada de nieve, y en agosto.

Nota: La temporada alta corresponde a los meses de junio, julio, agosto y septiembre; la temporada media, a los meses de marzo, abril, mayo y octubre; y la temporada baja, a los meses de enero, febrero, noviembre y diciembre.

... y una fuerte concentración en la ciudad de Barcelona y en la costa.

Número de establecimientos y servicios turísticos en Cataluña y por provincia (2016)

	TOTAL	BCN	GIR	TAR	LLE	TOTAL	Costa A[1]
Establecimientos hoteleros	2.978	**43%**	*24%*	*13%*	*20%*	100%	**77%**
Plazas hoteleras	309.486	**46%**	*25%*	*20%*	*9%*	100%	**90%**
Llaves extra-hoteleras	289.523	**14%**	*44%*	*25%*	*17%*	100%	**81%**
Oficinas turísticas	187	**24%**	*22%*	*27%*	*27%*	100%	**67%**

Fuente: Alojamientos turísticos, IDESCAT, 2016; valor añadido bruto, ámbitos del plan territorial, IDESCAT, 2014.

Nota (1): Costa hace referencia a Barcelona, Costa Brava, Costa Daurada, Costa Barcelona y Terres de l'Ebre.

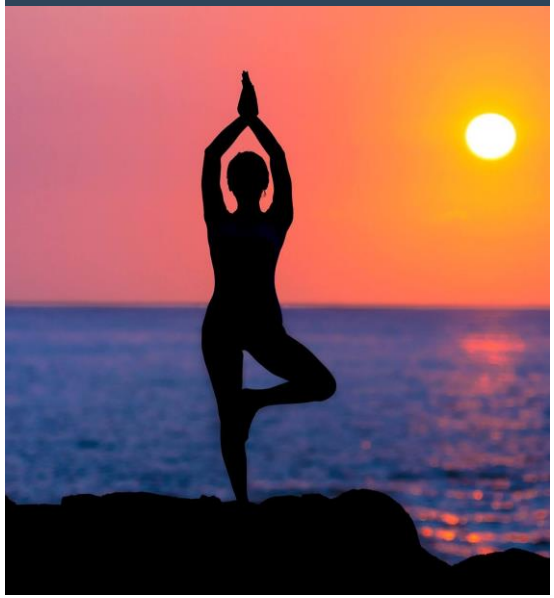
De cara al futuro, hay 21 tendencias principales categorizadas en tres grupos

A

Emergencia de nuevos segmentos

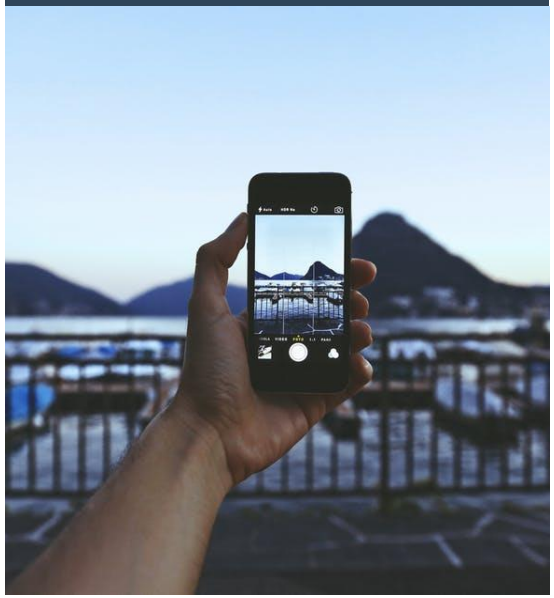
B

Emergencia de nuevas necesidades



C

Emergencia de nuevos comportamientos



De cara al futuro, hay 21 tendencias principales categorizadas en tres grupos

A

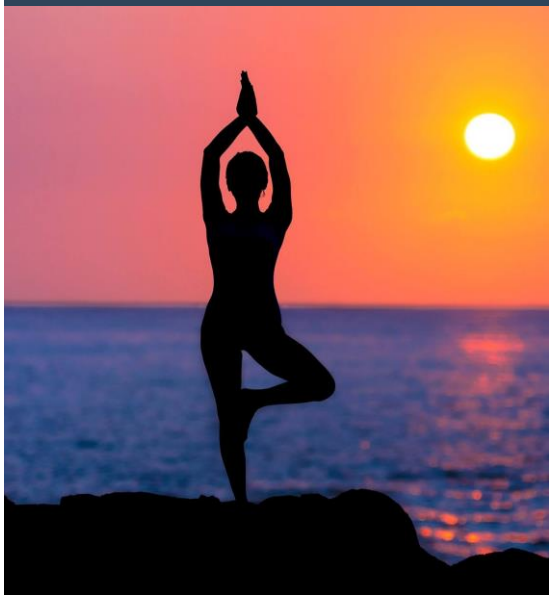
Emergencia de nuevos segmentos

1. Normalización del viajero en solitario
2. Alto crecimiento de los FIT
3. Turista joven o *millennials*
4. Clase media procedente de mercados emergentes
5. Turismo familiar y multigeneracional
6. Crecimiento del turismo sénior e inclusivo
7. Auge de los consumidores ricos

De cara al futuro, hay 21 tendencias principales categorizadas en tres grupos

B

Emergencia de nuevas necesidades

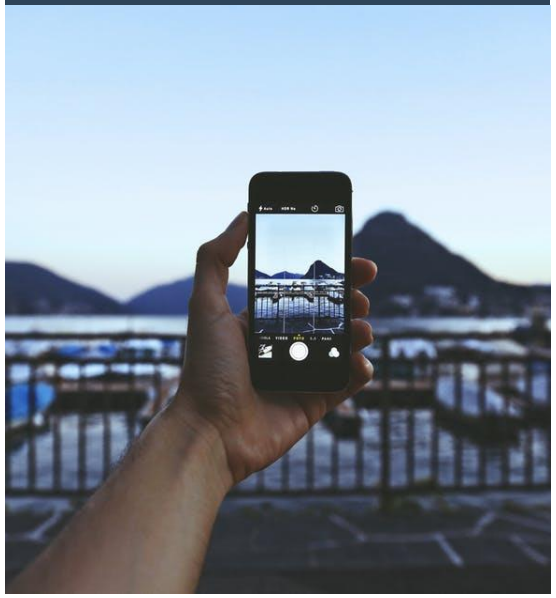


8. Turismo activo y de aventura
9. Experiencias auténticas y gratificantes
10. Interés por la gastronomía, productos y cultura 3.0
11. Escapar para recuperarse del día a día
12. El buscador de sol en invierno
13. El turista ecológico
14. El turista "yo"

De cara al futuro, hay 21 tendencias principales categorizadas en tres grupos

C

Emergencia de nuevos comportamientos



15. En línea, en línea, en línea
16. Nuevas formas de comunicación a través de vídeo y redes sociales
17. Conectividad constante
18. De consumidores a creadores de contenido
19. El nuevo modelo de la economía colaborativa
20. Popularización del *bleisure*
21. La gastronomía local, al alza

Generalitat de Catalunya
Agència Catalana de Turisme

Y se prevé un incremento de la cuota de mercado de Cataluña del 1,5% actual al 1,8-1,9% en 2030...

Comparación de la proyección de crecimiento del número de turistas internacionales de los tres métodos (en millones de turistas)

Método A. **Correlación renta-turismo**

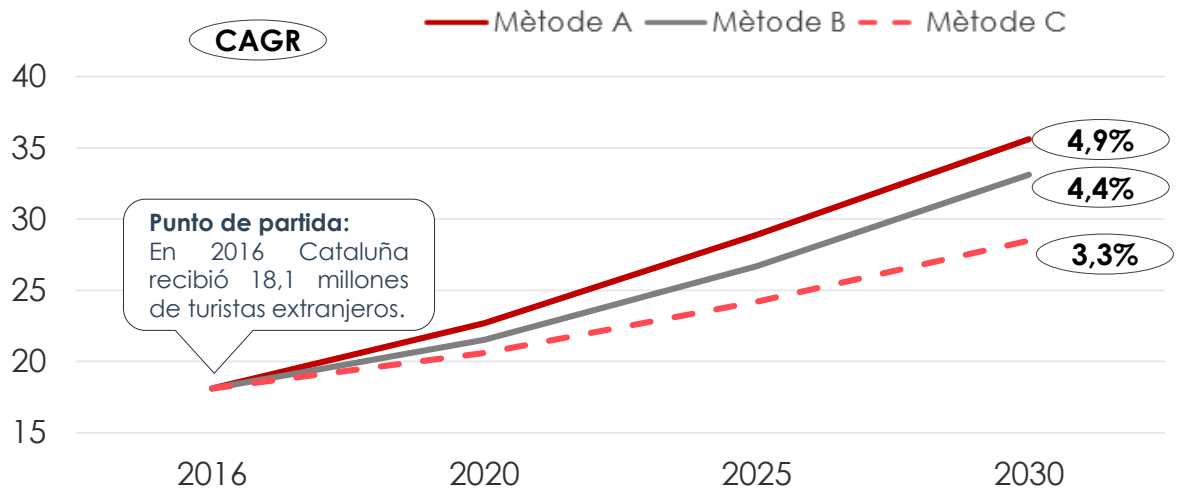
Proyección de crecimiento que estima el crecimiento de la demanda turística en función del crecimiento esperado de la renta per cápita de los mercados emisores, según datos de la OCDE.

Método B. **Escenarios**

Proyección de crecimiento que estima el crecimiento del turismo según cinco escenarios y cinco variables diferentes: el crecimiento de la renta per cápita, el crecimiento de la inversión, el impacto del *marketing* y el *branding*, y el aumento del gasto y la estancia media del turista.

Método C. **Cuota de mercado**

Proyección de crecimiento que estima el crecimiento del turismo asumiendo que los esfuerzos se focalizan en mantener la cuota de mercado actual (1,5%) sobre el turismo mundial.



Proyección de crecimiento del número de turistas internacionales

Millones de turistas internacionales	2016	2020	2025	2030	CAGR	Cuota 2030
Método A Correlación renta-turismo	18,1	22,7	28,9	35,6	**4,9%**	**1,9%**
Método B Escenarios	18,1	21,5	26,7	33,1	**4,4%**	**1,8%**
Método C Mantener la cuota actual (1,5%)	18,1	20,6	24,2	28,5	**3,3%**	**1,5%**

Fuente: THR, a partir de datos de Tourism Economics.

... aunque se considera que Cataluña debería mantener la cuota de mercado actual (1,5%) y concentrarse en atraer turistas con una mayor rentabilidad.

2

Preparación de la estrategia

La MISIÓN de la ACT

El inicio de todo plan estratégico de una organización es la formulación de una misión y una visión que actuarán como principios directores de su futuro

Misión de la Agencia Catalana de Turismo

"Posicionar a Cataluña como uno de los mejores destinos turísticos del mundo y, al mismo tiempo, ayudar al sector a realizar un marketing de alta eficacia".

"Desde el primer día como empresario, he sentido que la única misión por la que vale la pena perseverar en los negocios es hacer que la vida de la gente sea mejor".

Richard Branson

La VISIÓN de la ACT

El inicio de todo plan estratégico de una organización es la formulación de una misión y una visión que actuarán como principios directores de su futuro

Visión 2025 del sector turístico catalán
"Situarse entre las 3 primeras regiones turísticas euro-mediterráneas aplicando una estrategia de crecimiento responsable".*

Visión 2025 de la ACT
"Situar a Cataluña entre los 5 mejores destinos europeos en gasto por persona/día y en estacionalidad, y conseguir que sus servicios sean apreciados por parte de las empresas, las organizaciones turísticas y la sociedad".

"El liderazgo es la capacidad de convertir la visión en una realidad".
Warren Bennis

La visión ampliada incluye conseguir 5 grandes resultados antes del año 2025

Los 5 grandes resultados que se quieren alcanzar:

1	**Cataluña ha conseguido mejorar la distribución territorial y temporal del turismo.**	Esto significa atraer a más gente hacia el interior y captar a más clientes durante la pretemporada y la postemporada.
2	**La *customer journey* del turista en Cataluña es superior a la media del Mediterráneo.**	La experiencia del cliente, o *customer journey*, incluye llegar al país, alojarse y alimentarse, así como disfrutar de actividades y experiencias gratificantes.
3	**La industria turística catalana es próspera y atrae inversiones permanentemente.**	Las empresas generan beneficios adecuados y rentabilidades atractivas, que garantizan la continuidad de las inversiones.
4	**Cataluña ha desarrollado un buen diamante competitivo que promueve y facilita la competitividad.**	Esto incluye buenos niveles de innovación, la rápida adopción de las mejores tecnonologías y el acceso a un capital humano (de base y directivo) cualificado y abundante, capaz de ejecutar procesos permanentes de mejora de la calidad.
5	**Cataluña ha desarrollado mejores modelos de gestión y gobernanza de su sistema turístico.**	Estos nuevos modelos incluyen mecanismos eficientes de medición del rendimiento del sistema a partir de indicadores y un sistema de gobernanza con visión estratégica a largo plazo, incorporando nuevos tipos de actores.

Asuntos clave a favor de la visión que se deben abordar

	Fortalezas *Atributos y recursos internos de la ACT que pueden ayudar a alcanzar la visión*	Oportunidades *Factores externos que la ACT puede aprovechar para alcanzar la visión*
Perspectiva 1 **Resultados para Cataluña**	***Rendimiento actual del sistema turístico de Cataluña (STC)*** • **Capacidad para desarrollar nuevos productos 4D**	***Oportunidades para mejorar el rendimiento actual del STC*** • **Aprovechar el crecimiento de la demanda turística mundial**
Perspectiva 2 **Valor para los socios**	***Fortalezas de la actual propuesta de valor para los socios*** • **Experiencia en la prestación de servicios de *marketing* al sector**	***Oportunidades para mejorar la propuesta de valor para los socios*** • **Incorporar maneras innovadoras de crear valor en el menú de servicios**
Perspectiva 3 **Procesos estratégicos**	***Fortalezas en los procesos internos*** • **Presencia desarrollada en los mercados mediante una red de oficinas en el exterior**	***Oportunidades para mejorar los procesos internos, qué debería hacer el STC de forma excelente*** • **Mejorar los procesos de generación de demanda secundaria** • **Incorporar nuevos colaboradores B2B a la red de la ACT**
Perspectiva 4 **Facilitadores**	***Fortalezas del diamante competitivo en organización, gestión y cultura*** • **Existencia de la ACT y de los entes de promoción**	***Oportunidades para mejorar el actual diamante competitivo en organización, gestión y cultura*** • **Desarrollar un nuevo modelo de relación con los entes de promoción** • **Incorporar empresas de alto valor añadido al actual sistema de gobernanza**

Nota (1): Demanda secundaria: turistas en origen que son conscientes de lo que puede ofrecer Cataluña, les resulta atractivo y tienen la intención de visitar el destino en el corto plazo.

Asuntos clave en contra de la visión que se deben abordar

	Debilidades *Atributos y recursos internos de la ACT que pueden dificultar que se alcance la visión*	Amenazas *Factores externos que podrían comprometer que se alcance la visión*
Perspectiva 1 **Resultados para Cataluña**	***Debilidades en el rendimiento actual del sistema turístico de Cataluña (STC)*** • **Fuerte estacionalidad y concentración de turistas en Barcelona y en la costa**	***Amenazas que dificultarían la mejora en el rendimiento del STC*** • **Gestión de la turismofobia**
Perspectiva 2 **Valor para los socios**	***Debilidades de la actual propuesta de valor para los socios*** • **Insuficiente monitorización de la satisfacción del turista**	***Amenazas que dificultarían la mejora de la propuesta de valor*** -
Perspectiva 3 **Procesos estratégicos**	***Debilidades de los procesos internos*** • **Baja implementación del sistema de CRM** • **Falta de una arquitectura de marcas**	***Amenazas que dificultarían la mejora de los procesos internos*** • **Desconocimiento de nuevas oportunidades debido a un bajo aprovechamiento del sistema de inteligencia de mercado**
Perspectiva 4 **Facilitadores**	***Debilidades en el diamante competitivo en organización, gestión y cultura*** • **Bajo rendimiento del modelo organizativo de la ACT** • **Adopción insuficiente de nuevas tecnologías** • **Modelo de gestión orientado a actividades y no a resultados**	***Amenazas que dificultarían la mejora del diamante competitivo en organización, gestión y cultura*** • **Falta de un modelo de promoción de la innovación**

3

Formulación de la estrategia

Resultados que se deben alcanzar

Más productividad
+ Desestacionalización

Mejor crecimiento
+ Gasto
+ Desconcentración
+ Crecimiento cualitativo

Diversificación
Nuevos segmentos, productos y mercados

Más productividad

+ Desestacionalización

Mejor crecimiento

+ Gasto

+ Desconcentración

+ Crecimiento cualitativo

Diversificación

+ Diversidad de segmentos, productos y mercados

Comparativa de los objetivos marcados en el PMTC 2013-2016 y en el PMTC 2018-2022

Grandes objetivos del PMTC 13-16

OBJETIVO	+ 15% Ingresos turísticos[1] (turista internacional)	+15% Diversificación temporal[2]	+15% Gasto diario[4] (turista internacional)	+15% Poder de marca
RESULTADO	+24,9%	+22,6%	+4,2%	-

Grandes objetivos del PMTC 18-22

OBJETIVO	-	+20% Demanda pre-temporada y postemporada[3]	+30% Gasto medio per cápita[4] (t. internacional)	+12% en poder de marca	+34% Número de turistas internacionales	+40% Índice de desconcentra-ción territorial[5]
SITUACIÓN 2016	-	34 %	162 €/día	40/100	18 millones	9%
OBJETIVO 2022	-	37%	188 €/día	-	21 millones	10%
OBJETIVO 2025	-	40 %	210 €/día	45/100	24 millones	12%

Notas:
- **Nota(1):** Crecimiento acumulado respecto de 2012, inflación incluida y transporte excluido.
- **Nota(2):** De septiembre a junio (incluidos).
- **Nota(3):** Porcentaje de turistas en pretemporada y postemporada, considerando que corresponde a los meses de marzo, abril, mayo y octubre.
- **Nota(4):** Gasto per cápita diario de los turistas extranjeros (euros constantes).
- **Nota(5):** Porcentaje de turistas en establecimientos hoteleros fuera de la costa. La costa incluye Barcelona, Costa Barcelona, Costa Brava y Costa Daurada.

Nota: Los objetivos 2025 se establecen en el marco de la visión para Cataluña a medio/largo plazo.

La estrategia clave de Cataluña

Ventaja a ofrecer

"Una **experiencia turística excepcional** que proporcione momentos de felicidad y recuerdos positivos".

6 refuerzos:

1. Diversidad de atractivos y contrastes
2. Calidad de servicios superiores
3. Importante presencia de experiencias culturales
4. Hospitalidad y seguridad
5. Conexiones e infraestructuras
6. Barcelona y el Mediterráneo

Segmentos de demanda

Por tipología de cliente:

- B2B y B2C

Por necesidad fundamental:

- Descansar
- Descubrir
- Disfrutar
- Reunirse

Por tipo de producto:

- Vacaciones en la costa
- Itinerarios
- Escapadas
- Interés especial
- Reuniones

Por origen:

- Mercados tradicionales
- Mercados emergentes

La estrategia deberá pivotar sobre la sostenibilidad y accesibilidad universal del turismo.

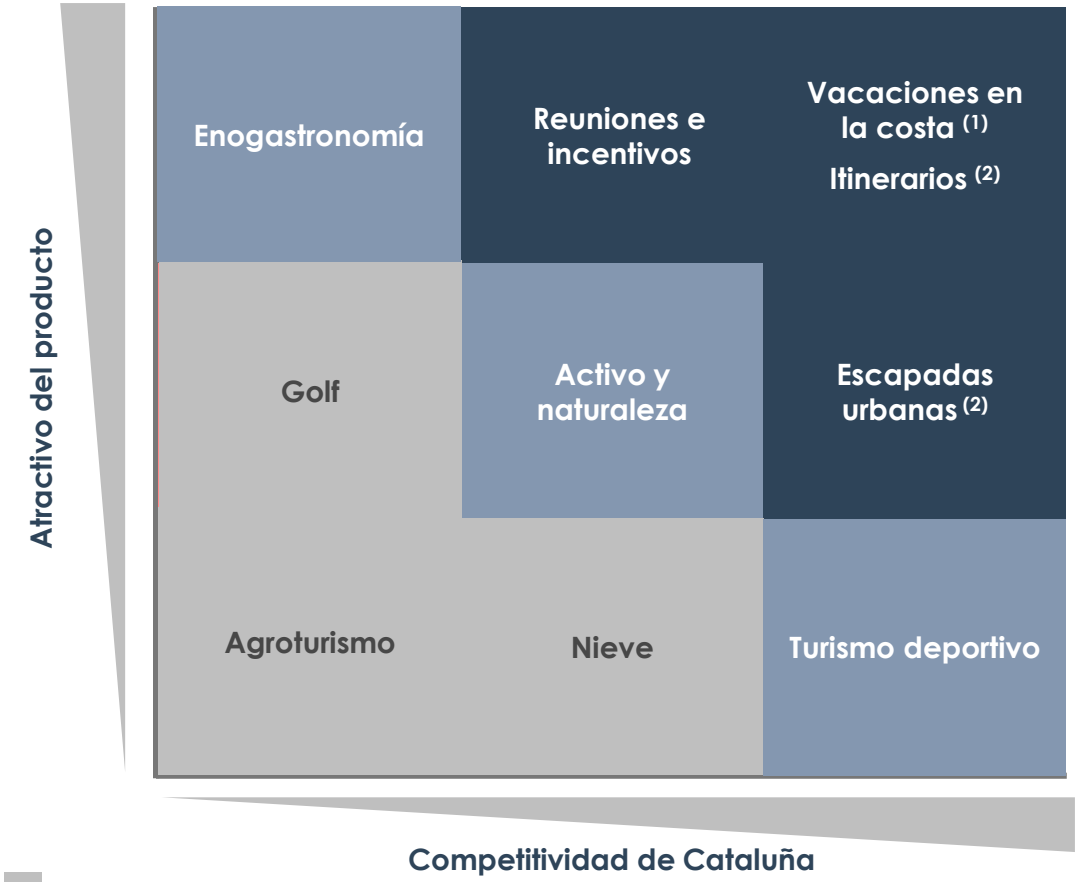
Se trata de satisfacer las necesidades de 5 segmentos

Segmentos de demanda según la motivación principal del viaje

	Relajarse	Descubrir	Disfrutar	Aprender	Reunirse
Necesidad del consumidor	Descansar, desconectar, liberar la mente.	Explorar y descubrir los atractivos de un espacio determinado.	Disfrutar de experiencias o actividades muy específicas (gastronomía, fiestas, deporte, acontecimientos, etc.).	Adquirir/ampliar conocimientos y desarrollar habilidades.	Reunirse e interactuar para alcanzar un objetivo determinado.
Oportunidad para crear valor	Ofrecer tranquilidad, seguridad, un estilo de vida saludable, muy mediterráneo y experiencias para descansar, física y mentalmente.	Facilitar un conveniente acceso a los atractivos, preparados para poder disfrutarlos al máximo, con propuestas según las necesidades del cliente.	Proporcionar estas experiencias con "personalidad catalana" y altos niveles de "memorabilidad" y confort.	Proporcionar los servicios de educación y entretenimiento demandados con ventajas competitivas relevantes.	Ofrecer reuniones inolvidables: la Cataluña Boutique Meetings Experience (excelentes servicios y espacios, cartera de experiencias y una gastronomía de altísimo nivel).

La estrategia se concentra en el desarrollo de experiencias en diversas categorías de productos de interés general...

Categorías de productos de interés general
Priorización de productos



Invertir | Gestionar | Gestionar selectivamente

... y otros de interés especial

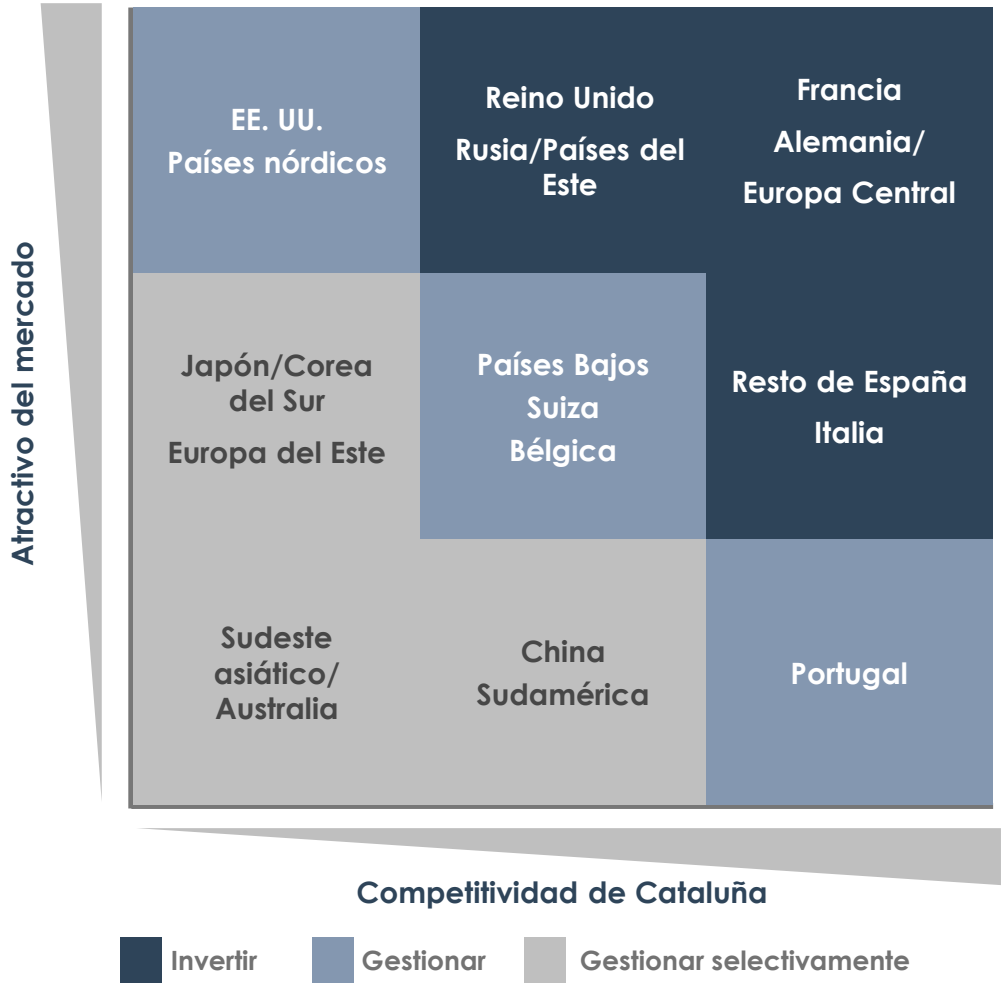
Ejemplos de categorías de productos de interés especial

Turismo activo	Naturaleza	Cultura e historia	Gastronomía y enología	Otros
• Excursionismo	• Espacios naturales	• Patrimonio UNESCO	• Gastronomía regional	• Turismo de mochila
• Cicloturismo	• Ornitología	• Arte y arquitectura	• Ruta de vinos y degustación	• "Bed & Breakfast"
• *Rafting*/kayak	• Astronomía	• Arte románico	• Vendimia	• Bodas y luna de miel
• Golf	• Geología	• Ópera	• Rutas gastronómicas	• Turismo de lujo
• Rutas a caballo	• Rutas de otoño	• Festivales y acontecimientos	• Talleres culinarios	• LGTBI
• Paracadismo	• Floración de frutales	• Rutas por juderías	• Etc.	• Sénior (tercera edad)
• Vela/náutico	• Nieve	• Modernismo • Etc.		• Parques temáticos
• Rutas en globo	• Ruta de volcanes (Garrotxa)			• De aprendizaje
• Pesca	• Agricultura			• Etc.
• Rutas en moto	• Botánica			
• Escalada	• Biología marina			
• Submarinismo	• Etc.			
• Etc.				

La estrategia de productos se verá reforzada, si procede, por la participación en diversos programas de ámbito europeo ya existentes, como pueden ser Hiking Europe, Wild Sea Europe u otros que puedan surgir y que encajen en productos de tipo villas marineras, ciudades con carácter, cicloturismo, rutas enológicas, rutas gastronómicas, etc.

La estrategia implica la focalización en 6 mercados

Priorización de mercados



Prioridad A

- Alemania/Europa Central
- Francia
- Resto de España
- Italia
- Reino Unido
- Rusia/Países del Este

Prioridad B

- Países nórdicos
- Bélgica
- Países Bajos
- EE. UU.
- Suiza
- Portugal

Prioridad C

- China
- Japón/Corea del Sur
- Sudamérica
- Europa del Este
- Sudeste asiático/Australia

(*) Países de Europa del Este: Eslovenia, Ucrania, República Checa, Eslovaquia, Hungría y Polonia.

Direcciones estratégicas motrices

1.
Diseño de valor

2.
Conquista de clientes

3.
Fidelización de clientes

4.
Servicios de *marketing* al sector

Para abordar los asuntos clave, se seguirán las siguientes direcciones estratégicas:

Desarrollar el sistema integrado de marcas turísticas de Cataluña

Desarrollar productos 4D innovadores y de alto valor añadido para el mercado

Desarrollar un sistema de comunicación de alta eficacia sobre públicos objetivo precisos

Ampliar la red de colaboradores y gestionar activamente la relación

Evolución del papel de los CPT

Conocer y aumentar la satisfacción del cliente a lo largo de la *customer journey*

Fidelizar y retener clientes mediante un sistema de CRM

Implementar el DSS y ofrecer servicios para ayudar a empresas y mejorar la cooperación con patronatos para llegar con más fuerza al mercado

Direcciones estratégicas facilitadoras

5.
Tecnología, innovación e inteligencia

6.
Organización, gestión y gobernanza

Para abordar los asuntos clave, se seguirán las siguientes direcciones estratégicas:

Disponer del ecosistema tecnológico para la estrategia digital

Convertir la ACT en una organización orientada a la innovación

Desarrollar un sistema de inteligencia de mercado eficaz

Implementar un modelo organizativo alineado con la estrategia

Convertir la ACT en una organización orientada a resultados

Implementar el sistema integrado de *marketing* de Cataluña

Crear un Think Tank de *marketing* turístico

Incorporación de las iniciativas del PMTC 2013-16 al Plan actual

1 Innovar en el ámbito del diseño de valor

- Cataluña experiencial
- Marcas y sellos
- Cataluña "advisors"
- "Holiday Manager"
- Promoción y apoyo a DMC

2 Incrementar la retención de clientes

- Programa de satisfacción
- Programa de CRM

3 Desplazar el peso de la comunicación a los medios en línea con una estrategia segmentada 360ª

- Publ. en línea y marketing viral
- Redes sociales
- Gestión pág. web
- Aplicaciones y *marketing* móvil
- Relaciones públicas
- Publicaciones
- Banco multimedia
- Publicidad offline
- Contenidos
- Manual de uso de la marca
- Paraguas comunicativo

4 Penetrar y potenciar los canales de venta en línea (B2C/B2B)

- Desarrollo de negocio
- Sistema de venta online
- Sistema de venta física

5 Incrementar el conocimiento del mercado

- Sistema de inteligencia de mercado

6 Aumentar el apoyo al sector para hacer un mejor *marketing*

- Servicios al sector
- Fam trips, workshops y ferias
- Prog. equipo tecnologí@
- Formación a profesionales
- Prog. de premios al sector
- Congreso Nacional de *Marketing* Turístico

7 Aumentar la cooperación con el sector y otros organismos

- Modelo de coordinación central – territorial
- Nueva organización ACT
- Captación de socios estratégicos
- *Marketing* ACT al sector
- BBDD de profesionales y empresas del sector

8 Incrementar la influencia de la ACT con un Consejo de Dirección de alto nivel

- Implantación de un Think Tank

Ampliar y redefinir | Mantener | Reducir/eliminar

4

Planificación de la estrategia

Los componentes del mapa estratégico y cómo leerlo

Los resultados

Visión
Declaración del objetivo aspiracional del destino para su futuro a medio o largo plazo (de 3 a 10 años).

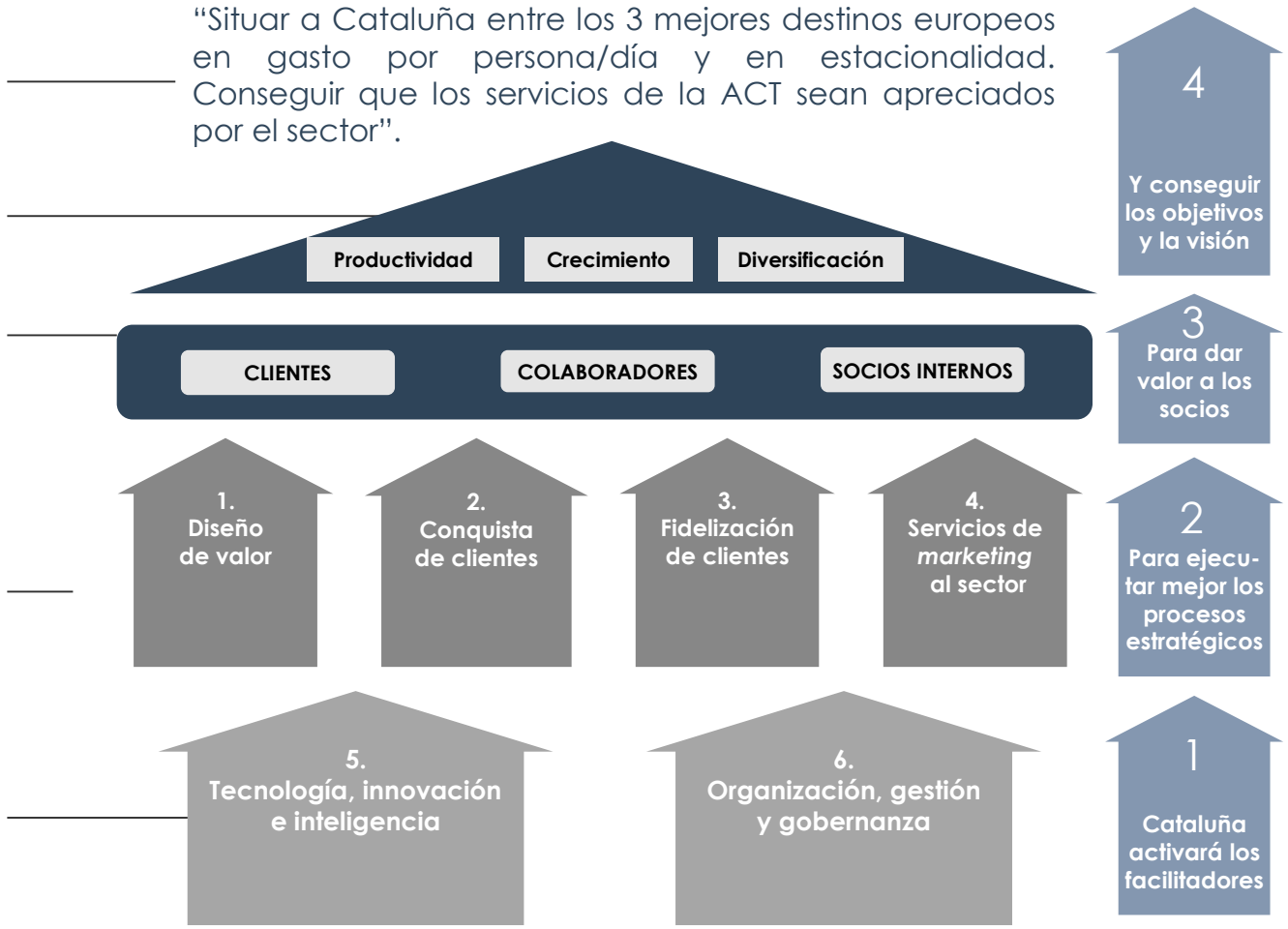
Resultados para Cataluña
Sistema de macrobjetivos que muestra lo que se quiere conseguir, y que permita estimar el esfuerzo y el tiempo necesarios.

Valor para los socios
Aportación de la estrategia a los socios, como la satisfacción del cliente, oportunidades de negocio para colaboradores, oportunidades de inversión atractivas y una mejor calidad de vida y sostenibilidad para la comunidad.

Los instrumentos

Procesos estratégicos (motores)
Aspectos necesarios para ofrecer los objetivos de los clientes y los accionistas, contribuyendo a los objetivos de productividad de las perspectivas financieras.

Capital intangible (facilitadores)
Aspectos intangibles del éxito futuro, como el capital humano, el capital organizativo y el capital de información, que apoyarán a los procesos de creación de valor.



Socios: Clientes (turistas), colaboradores (empresas y red B2B) y socios internos (DGT, entes de promoción y ciudadanía).

Generalitat de Catalunya
Agència Catalana de Turisme

Mapa estratégico para Cataluña

Visión 2025: "Situar a Cataluña entre los 3 mejores destinos europeos en gasto por persona/día y en estacionalidad, y conseguir que los servicios de la ACT sean apreciados por las empresas, las organizaciones turísticas y la sociedad".

B. Los resultados

Resultados para Cataluña

Más productividad
+ Desestacionalización

Mejor crecimiento
+ Gasto
+ Desconcentración
+ Crecimiento cualitativo

Diversificación
Nuevos segmentos, productos y mercados

Valor para los socios

Clientes
Experiencias memorables
Alto nivel de calidad en los servicios

COLABORADORES
Clientes satisfechos
Apoyo profesional

SOCIOS INTERNOS
Generación de demanda secundaria
Apoyo al *marketing*

A. La estrategia

Procesos MOTORES

1. Diseño de valor
- A. Implementar y gestionar una nueva cartera de marcas de Cataluña
- B. Lanzar nuevos productos 4D

2. Conquista de clientes
- C. Generar interés y preferencia por Cataluña y sus marcas
- D. Ampliar y mejorar la eficacia de la red de colaboradores
- E. Aumentar el rendimiento de los CPT

3. Fidelización de clientes
- F. Monitorizar la satisfacción del cliente durante la *customer journey*
- G. Lanzar ofertas segmentadas

4. Servicios de *marketing* al sector
- H. Aportar valor a las empresas y a los entes de promoción en materia de *marketing* y ventas

Capital intangible FACILITADORES

5. Tecnología, innovación e inteligencia
- I. Implementar las herramientas tecnológicas que apoyan la estrategia digital
- J. Integrar un departamento especializado en tecnología e innovación en la ACT
- K. Disponer de un sistema de inteligencia de mercado eficaz

6. Organización, gestión y gobernanza
- L. Alinear totalmente la organización con la estrategia
- M. Garantizar el buen rendimiento de la organización
- N. Mejorar la cooperación con los entes de promoción
- O. Aumentar la participación de empresas de alto valor añadido

Socios: Clientes (turistas), colaboradores (empresas y red B2B) y socios internos (DGT, entes de promoción y ciudadanía).

Iniciativas del Eje 1
Diseño de valor

Iniciativa 1

Cartera de marcas y sellos (CMS)

Disponer de un sistema de marcas que aporte diferenciación y energía, y que facilite la comprensión de la oferta y la extensión de la marca Cataluña a nuevas categorías de producto contribuirá a mejorar su fortaleza. Se definirán las marcas de la cartera y su función (paraguas, diferenciadora, etc.), la jerarquía y las relaciones entre ellas, así como las "reglas del juego" asociadas a su posición.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

1.1 Desarrollar el nuevo sistema de CMS.

1.2 Reorientar el sistema actual.

1.3 Incorporar el universo simbólico a la CMT de Cataluña.

1.4 Instaurar el modelo de gestión del sistema.

1.5 Implementar el sistema de evaluación y gestión.

Iniciativa 2

Nuevos productos 4D

Es preciso crear propuestas de consumo 4D, basadas en los productos estratégicos, y con un fuerte componente cultural y de interés especial. Hay que poner en valor la variedad de activos, transformarlos en sugerencias de consumo y fomentar la generación de propuestas innovadoras apoyando a los empresarios, ofreciéndoles ideas y formación, así como la plataforma de comunicación y comercialización de su producto.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

2.1 Identificar oportunidades de nuevos productos 4D.

2.2 Apoyar el desarrollo de productos 4D.

Iniciativas de diseño de valor

Iniciativa 3

Grand Tour de Cataluña

El Grand Tour de Cataluña (GTC) es un itinerario (con 2-3 variantes) por toda Cataluña que será una excelente oportunidad para descubrir el territorio en 5-10 días con servicios de alta calidad y una atención personalizada. La ACT creará la marca y el manual de desarrollo y, con la colaboración de los patronatos, promoverá su desarrollo y su comercialización efectiva con potentes herramientas en línea y fuera de línea.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

3.1 Establecer los mercados y segmentos para el GTC.

3.2 Desarrollar y gestionar una cartera de rutas atractivas, y un sistema de experiencias del GTC.

3.3 Desarrollar una red acreditada de colaboradores GTC.

3.4 Comunicar el Grand Tour de Cataluña.

Iniciativa 4

Cataluña PPT

Atraer clientes en PPT requiere desarrollar destinos y productos PPT y gestionarlo bien a través del programa PPT de Cataluña que se implantará en cooperación con los patronatos.

El Programa PPT aglutinará destinos y empresas realmente interesados en atraer demanda PPT y desarrollar grandes productos PPT, como el Grand Tour de Cataluña, acontecimientos especiales, etc.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

4.1 Crear el Programa PPT de Cataluña.

4.2 Promover el desarrollo de la oferta PPT.

4.3 Comunicar y ayudar a vender el programa PPT.

Iniciativas de conquista de clientes

Iniciativa 5

Comunicación Integrada de *Marketing* (CIM)

La CIM establecerá los objetivos de la comunicación (marca y público) bajo la perspectiva de la *customer journey* (soñando, descubriendo, etc.), incluyendo los medios que se emplearán.

Se definirá la inversión por público y por tipología de medios (propios, pagados y ganados). Las relaciones públicas, el contenido de marca y los medios propios serán herramientas primordiales de la estrategia de comunicación.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

5.1 Seleccionar y desarrollar la *big idea*.

5.2 Establecer la estrategia de CIM y ejecutarla.

5.3 Generar contenido de marca.

5.4 Poner en marcha un potente programa de relaciones públicas.

Iniciativa 6

Programa de *marketing* digital

Para poner en marcha el programa, la ACT necesitará redefinir su ecosistema digital de medios propios con: implementación de una estrategia de CRM B2B/B2C que incorpore un plan de captación y de registros, así como de contacto; actualización del site central de Catalunya.com, adecuándolo estructuralmente a la *customer journey*; incorporación de la CRM Social a la gestión de las interacciones en las redes sociales.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

6.1 Convertir la plataforma web en el punto central de la comunicación.

6.2 Implementar la estrategia de redes sociales.

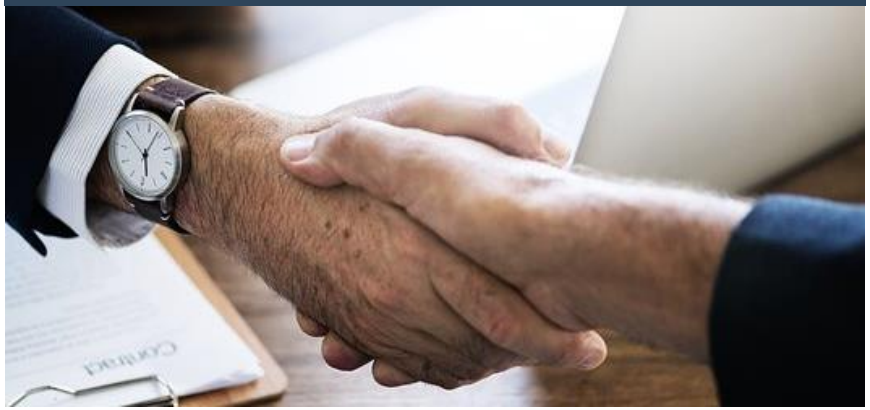
6.3 Generar el plan editorial y sus contenidos.

6.4 Establecer y ejecutar el plan de comunicación y medios.

Iniciativas de conquista de clientes

Iniciativa 7

Iniciativa Colaboradores



Los CPT identificarán a los potenciales colaboradores. Entre los CPT y los servicios centrales se configurará un menú de servicios que promoverá la firma de acuerdos de cooperación.

El programa de alianzas estratégicas, que hasta ahora se ha concentrado en captar grandes marcas catalanas, evolucionará en esta línea, para ampliarse a otros mercados y buscar oportunidades en otros sectores.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

7.1 Elaborar el plan de relación con colaboradores.

7.2 Activar fórmulas de cooperación 4D para el Network Catalonia Partners.

7.3 Generar contenidos que apoyen la venta del destino.

Iniciativa 8

Programa CPT

El objetivo de la iniciativa es aumentar el rendimiento de los CPT, aprovechando al máximo el activo que representan. En primer lugar, se propondrá la revisión de la actual organización de la red y de sus funciones.

El rendimiento de cada CPT estará monitorizado por un sistema de gestión, con indicadores derivados de los planes de mercado.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

8.1 Definir la nueva estructura de la red de CPT.

8.2 Establecer la evolución de la función de las oficinas.

8.3 Diseñar un plan de acción por mercado.

8.4 Desarrollar el modelo de gestión y control del rendimiento.

Iniciativas de fidelización de clientes

Iniciativa 9

Programa para medir la calidad de la experiencia

El barómetro de la satisfacción del turista con la *customer journey* combinará diferentes métodos de obtención de información y se implantará en coordinación con los patronatos, que identificarán los servicios turísticos (hoteles, restaurantes, atractivos, operadores, etc.) que pueden formar parte del sistema de medida. Esta información permitirá a los gestores de marcas diseñar su plan de mejora.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

9.1 Acordar el modelo para medir la satisfacción.

9.2 Implementar el modelo y explotar los datos.

9.3 Poner la información a disposición del sector.

9.4 Realizar planes de acción para mejorar la satisfacción.

Iniciativa 10

Sistema de Ofertas Segmentadas (SOFS)

La ACT llevará a cabo un plan de captación de registros y un plan de contacto, de modo que, en cuanto un consumidor facilite sus datos, empezará a recibir contenido apropiado de la ACT, que combinará contactos transaccionales con no transaccionales (cumpleaños, día de la Madre, Navidad, etc.). La CRM permitirá segmentar la base de clientes y enviar ofertas que se ajusten a sus intereses, situación actual y motivaciones.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

10.1 Establecer un plan de captación y contacto.

10.2 Automatizar los procesos de apoyo a la CRM.

10.3 Lanzar las ofertas segmentadas.

Iniciativas de servicios de *marketing* al sector

Iniciativa 11

Servicios de *marketing* de la ACT al sector

La ACT se posicionará como colaborador de alto valor añadido y prestador de servicios de *marketing* a empresas y entidades, con el objetivo principal de ayudar a vender más y mejor. La ACT rediseñará por completo su cartera de servicios, reforzando su propuesta de valor en las áreas de inteligencia de mercado, *marketing* digital y CRM, asesoramiento e información comercial, entre otras.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

11.1 Poner en marcha el Departamento de Apoyo y Servicios.

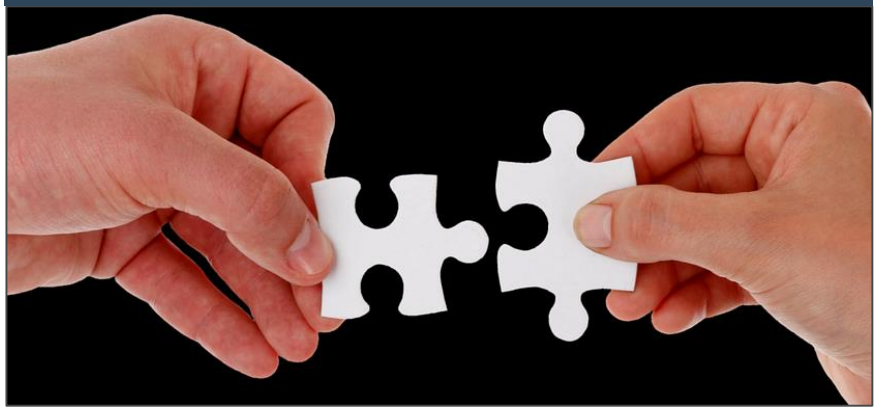
11.2 Identificar el público objetivo de la ACT y sus necesidades.

11.3 Rediseñar el menú de servicios de la ACT al sector.

11.4 Poner en marcha un BUY Cataluña de segunda generación.

Iniciativa 12

Servicios a los patronatos



La ACT definirá las 20 formas mediante las que los patronatos y las entidades de *marketing* pueden beneficiarse del Plan de *marketing*. Además, la ACT ofrecerá servicios específicamente orientados a los entes de promoción, como apoyo y asesoramiento para mejorar la experiencia en el destino y un amplio abanico de posibilidades de sumarse a acciones de apoyo a la comunicación y la comercialización.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

12.1 Establecer las 20 formas de beneficiarse del Plan.

12.2 Desarrollar los servicios que se proporcionarán a los patronatos.

Iniciativas de tecnología, innovación e inteligencia

Iniciativa 13

Desarrollo de ACTecnología

La ACT consolidará una estructura de apoyo para el desarrollo de la estrategia de *marketing* digital, mediante la creación de una red tecnológica que se encargará de desarrollar y explotar las herramientas, proporcionar los servicios y ejecutar los procesos tecnológicos requeridos. El Equipo para la Tecnología y la Innovación en el *Marketing* Turístico se encargará de incorporar la innovación a la Agencia.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

13.1 Establecer el ecosistema tecnológico para implementar la estrategia digital.

13.2 Incorporar las herramientas necesarias y los colaboradores tecnológicos.

Iniciativa 14

Gestión de la tecnología y la innovación

La ACT pondrá en marcha el Equipo para la Tecnología y la Innovación en el *Marketing* Turístico (ETIMT). El ETIMT definirá la visión de la organización en términos de gestión de la tecnología y la innovación, realizará una auditoría de innovación en la ACT, e identificará las brechas existentes en la organización, a partir de lo que se elaborará un plan que incluirá iniciativas y planes de acción.

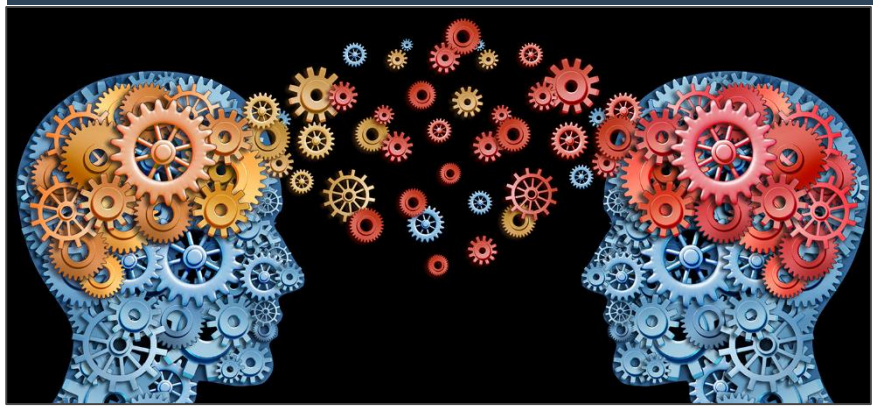
Paquetes de trabajo de la iniciativa:

14.1 Designar el Equipo para la Tecnología y la Innovación.
14.2 Realizar una auditoría de innovación.
14.3 Planificar y dotar al equipo de los recursos necesarios.
14.4 Gestionar los cambios en la organización.
14.5 Ofrecer apoyo al sector y colaborar en la organización del Foro anual para la innovación y las nuevas tecnologías.

Iniciativas de tecnología, innovación e inteligencia

Iniciativa 15

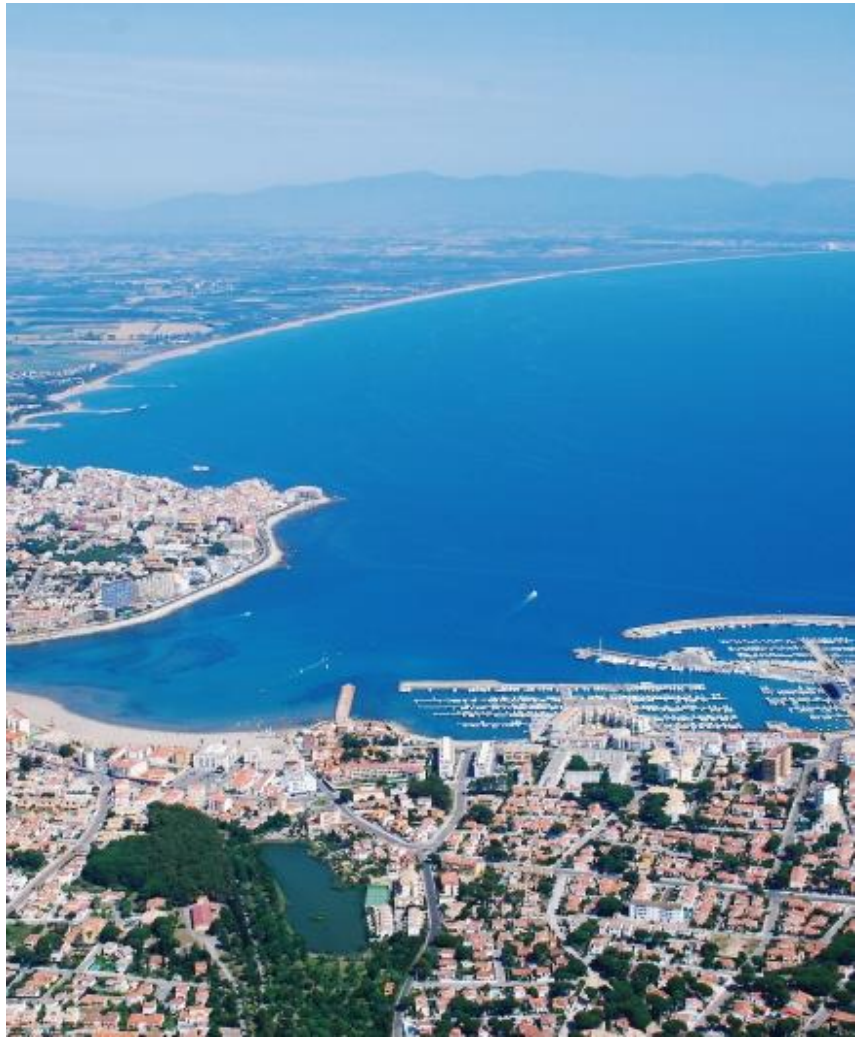
Intelitur Cat



Cataluña tendrá un sistema de inteligencia de mercado reforzado, capaz de proporcionar información práctica para el sector y de ayudar en la toma de decisiones. El refuerzo de la unidad permitirá llevar a cabo más acciones, obtener más información y transformarla en inteligencia. La ACT explotará los datos y pondrá periódicamente a disposición del sector la información relevante, de forma visual y didáctica.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

15.1 Reforzar la unidad encargada de la inteligencia de mercado.
15.2 Revisar los parámetros de análisis.
15.3 Acordar la función de los CPT en el sistema.
15.4 Desarrollar una plataforma de inteligencia de mercado práctica.
15.5 Compartir los resultados con el sector de manera planificada.



Iniciativas de organización, gestión y gobernanza

Iniciativa 16

Implementación de la nueva organización

La ACT alineará sus departamentos y órganos de gestión con la estrategia mediante una nueva estructura organizativa y un fuerte liderazgo interno. La implementación del nuevo modelo requerirá que cada unidad conozca y haga suyo el PMTC, junto con grandes esfuerzos de comunicación interna, formación, asesoramiento y *coaching* a fin de que las personas puedan desarrollar las nuevas tareas.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

16.1 Consensuar la nueva organización.

16.2 Planificar la gestión del cambio y establecer programas de formación, asesoramiento y *coaching*.

16.3 Monitorizar el rendimiento interno de la organización.

Iniciativa 17

Desarrollo y apoderamiento de la organización

Para asegurar la correcta implementación del PMTC, cada jefe de departamento creará un plan departamental basado en las directrices del PMTC y asignará objetivos, métricas e indicadores de rendimiento a cada uno de los integrantes del equipo. La monitorización de estos objetivos se llevará a cabo mediante el BSC y se complementará con un sistema de evaluación individual periódico del personal.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

17.1 Involucrar al equipo con la estrategia.

17.2 Implementar el sistema de evaluación individual por objetivos.

17.3 Impartir planes de formación y desarrollar un programa de *coaching*.

Iniciativas de organización, gestión y gobernanza

Iniciativa 18

Métricas ACT

La ACT definirá un sistema de métricas e indicadores que permitirá medir el rendimiento del *marketing* tanto en el ámbito externo como interno. Este sistema se implantará mediante un *software* de Balanced Scorecard que permitirá realizar un seguimiento activo del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en las iniciativas, y mantener un control del rendimiento y el impacto de las acciones de la ACT.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

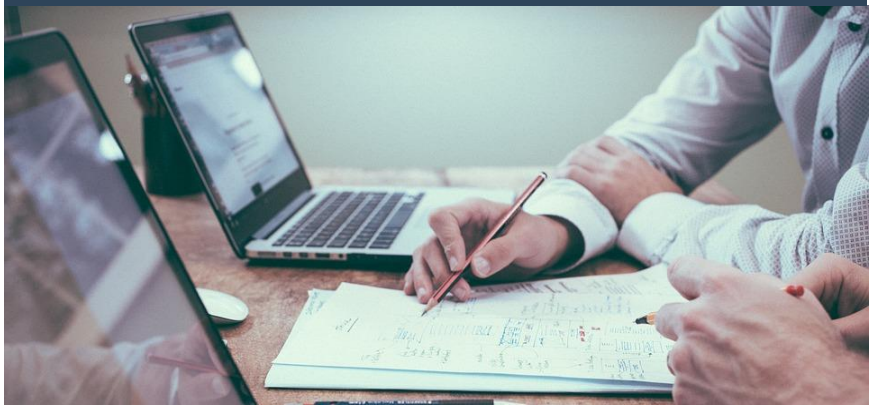
18.1 Acordar el sistema de métricas que se usará e implementar un *software* de Balanced Scorecard.

18.2 Implementar una metodología de análisis coste-beneficio para las acciones y los servicios de la ACT.

18.3 Elaborar el informe interno de rendimiento del *marketing*.

Iniciativa 19

Marketing integrado ACT-patronatos-sector



La ACT establecerá un modelo de prestación de servicios basado en la cooperación entre Agencia y patronatos. Será un modelo de geometría y dependerá de la capacidad y disposición del patronato/ente local para colaborar y evitar duplicidades. El modelo de *marketing* integrado definirá las responsabilidades y los mecanismos de gestión y cooperación necesarios para realizar un *marketing* eficaz en el sector.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

19.1 Consensuar el modelo del sistema integrado de *marketing*.

19.2 Establecer de forma precisa las responsabilidades.

19.3 Poner en marcha el sistema de gestión y coordinación.

19.4 Acordar los mecanismos de cooperación.

Iniciativas de organización, gestión y gobernanza

Iniciativa 20

Think Tank de *marketing* turístico

La ACT impulsará la constitución del Think Tank de *marketing* turístico, que tendrá como objetivo marcar las directrices que deberán seguirse en materia de *marketing* turístico en Cataluña. Esta unidad constará de un máximo de 30 personas, entre sector público y privado, en igualdad de representación.

Paquetes de trabajo de la iniciativa:

20.1 Constituir el Think Tank de marketing turístico.

20.2 Determinar los criterios de selección e invitar a los participantes del primer Think Tank.

20.3 Organizar el primer Think Tank de *marketing* turístico y publicar su memoria.

5

Implementación de la estrategia

Decálogo de acciones críticas que deben ejecutarse a lo largo del PMTC

1

Crear e implementar la cartera de marcas turísticas de Cataluña

2

Apoyar al sector en la creación de productos 4D

3

Lanzar el Grand Tour de Cataluña y el programa Cataluña PPT

4

Implementar el ecosistema de *marketing* digital

5

Activar un nuevo modelo de CRM

Decálogo de acciones críticas que deben ejecutarse a lo largo del PMTC

6

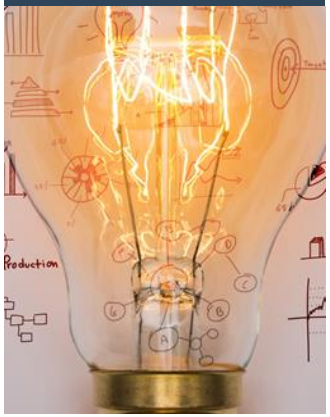
Incorporar un equipo para la tecnología y la innovación a la ACT

7

Crear el equipo de apoyo a los servicios del sector

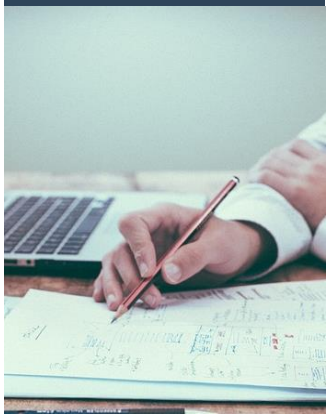
8

Implementar un sistema BSC para medir y mejorar el rendimiento de las acciones



9

Definir el nuevo modelo de relación entre la ACT y los entes de promoción



10

Consensuar e implementar el nuevo modelo organizativo

Generalitat de Catalunya
Agència Catalana de Turisme

Calendario de implantación del PMTC 2018-2022

Calendarización de iniciativas del Plan de *marketing* 2018-2022

	Prioridad	2018				2019				2020				2021				2022			
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Eje 1. Diseño de valor																					
1.1 Cartera de marcas y sellos	Alta																				
1.2 Productos 4D	Alta																				
1.3 Grand Tour de Cataluña	Media																				
1.4 Cataluña PPT	Media																				
Eje 2. Conquista de clientes																					
2.1 Comunicación Integrada de *Marketing* (CIM)	Muy alta																				
2.2 Estrategia digital	Muy alta																				
2.3 Colaboradores	Alta																				
2.4 Programa CPT	Alta																				
Eje 3. Fidelización de clientes																					
3.1 Programa para medir calidad experiencia	Media																				
3.2 Sistema de Ofertas Segmentadas (SOFS)	Muy alta																				
Eje 4. Servicios de *marketing* al sector																					
4.1 Servicios de *marketing* al sector	Muy alta																				
4.2 Servicios a los patronatos	Muy alta																				
Eje 5. Tecnología, innovación e inteligencia																					
5.1 ACT & Tecnología	Muy alta																				
5.2 Gestión de la tecnología y la innovación	Alta																				
5.3 Intelitur Cat	Alta																				
Eje 6. Organización, gestión y gobernanza																					
7.1 Nueva organización ACT	Muy alta																				
7.2 Apoderamiento departamental	Alta																				
7.3 Cuadro de mando de métricas	Alta																				
7.4 *Marketing* integrado de Cataluña	Muy alta																				
7.5 Think Tank de *marketing* turístico	Media																				

Prioridad 1

Prioridad 2

Planificación

Ejecución