Facultat de Ciències de la Comunicació

Treball de fi de grau

Títol

Catalunya, terra de contrastos
Bases i plantejament per al rebranding estratègic de Catalunya com a marca turística

Autor/a

Mireia Navarro Spreafico

Tutor/a

Ana Ullod

Departament	Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat
Grau	Publicitat i Relacions Públiques
Tipus de TFG	Projecte
Data	3 de juny de 2016

Universitat Autònoma de Barcelona

Facultat de Ciències de la Comunicació

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català: **Catalunya, terra de contrastos**
Bases i plantejament per al rebranding estratègic de Catalunya com a marca turística

Castellà: Cataluña, tierra de contrastes
Bases y planteamiento para el rebranding estratégico de Cataluña como marca turística

Anglès: Catalonia, a land of contrasts
Bases and strategic approach for rebranding Catalonia as a touristic brand

Autor/a: Mireia Navarro Spreafico

Tutor/a: Ana Ullod

Curs: 2015/16 **Grau:** Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau (mínim 3)

Català: branding, reposicionament, estratègia de marca, Catalunya, turisme, identitat

Castellà: branding, reposicionamiento, estrategia de marca, Cataluña, turismo, identidad

Anglès: branding, repositioning, brand strategy, Catalonia, tourism, identity

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català: Davant d'un augment del turisme a nivell mundial i d'una creixent tendència dels viatgers de conèixer noves cultures, es fa evident la necessitat de les destinacions de donar-se a conèixer i adaptar-se a les preferències dels consumidors. En aquest projecte es plantegen les bases per a una proposta estratègica de rebranding de Catalunya com a marca turística a partir de l'anàlisi de la situació actual i del diagnòstic de les principals debilitats i fortaleses del territori.

Castellà: Delante del aumento del turismo a nivel mundial y de la creciente tendencia que los viajeros tienen por conocer nuevas culturas, se hace evidente la necesidad de las destinaciones de darse a conocer y adaptarse a las preferencias de los consumidores. En este proyecto se plantean las pases para una propuesta estratégica de rebranding de Cataluña como marca turística a partir del análisis de la situación actual y del diagnóstico de las principales debilidades y fortalezas del territorio.

Anglès: In front of the global rise of tourism and the growing trend of travellers to know new cultures, it becomes clear that the destinations need to reach higher levels of awareness and adapt to their consumers' preferences. This project presents the bases for a Catalonia rebranding strategic approach as a touristic brand, from the current situation analysis and the diagnosis of the main strengths and weaknesses of the area.

Universitat Autònoma de Barcelona

CATALUNYA, TERRA DE CONTRASTOS

Bases i plantejament per al rebranding estratègic de Catalunya com a marca turística

Mireia Navarro Spreafico (1337088)
Tutora: Ana Ullod
Grau en Publicitat i Relacions Públiques
Facultat de Comunicació

UAB
Universitat Autònoma de Barcelona

CATALUNYA

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ 1

2. DEFINICIÓ DEL PROJECTE I OBJECTIUS 3

3. CONTEXTUALITZACIÓ DEL PROJECTE: LA CREACIÓ D'UNA MARCA DE TERRITORI 5

- **3.1.** Què és el branding? 6
- **3.2.** Place branding: definició i principis 7
- **3.3.** Nation branding 9

4. CRITERIS METODOLÒGICS 11

5. PLA DE DESCOBRIMENT 15

- **5.1.** Catalunya: una nació sense estat 16
- **5.2.** L'actual marca Catalunya 17
  - **5.2.1.** Patrimoni i cultura 18
  - **5.2.2.** Educació i estil de vida dels ciutadans 22
  - **5.2.3.** Economia 23
  - **5.2.4.** Turisme 26
- **5.3.** Gestió i promoció del turisme a Catalunya 30
  - **5.3.1.** L'Agència Catalana de Turisme 30
  - **5.3.2.** Comunicació i promoció de Catalunya 37
- **5.4.** Marc competitiu de Catalunya com a destinació turística 41
- **5.5.** Imatge de marca i percepció de Catalunya 47
  - **5.5.1.** Productes turístics 55
  - **5.5.2.** Percepció de Catalunya 57
- **5.6.** DAFO 59

ÍNDEX

6. ESTRATÈGIA: DEFINICIÓ DE L'ADN DE MARCA 60
- **6.1.** Posicionament desitjat 61
- **6.2.** Target 61
- **6.3.** Brand essence 63
- **6.4.** Brand promise 67
- **6.5.** Brand purpose 67
- **6.6.** Arquitectura de marca 69
- **6.7.** El model de marca Catalunya 77
- **6.8.** Stakeholders 77
- **6.9.** Estratègia i comunicació 78

7. CONCLUSIONS 80

8. REFERÈNCIES 83

9. ANNEXOS 92
- **9.1.** Pla de Màrqueting de Catalunya 93
- **9.2.** Entrevista a un expert en place branding 126
- **9.3.** Cessió de drets d'explotació d'entrevistes 129

Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici (Pirineus)

1

INTRODUCCIÓ

INTRODUCCIÓ

Catalunya és un país de mar i muntanya. D'espais rurals i àrees cosmopolites. D'oci i de negoci. D'activitats relaxants i esports d'aventura. De tradicions populars i reptes innovadors. D'història mil·lenària i esperit avantguardista. En definitiva, es tracta d'un territori divers i ple de contrastos, un mosaic d'experiències ric i variat, i per aquest motiu els catalans se senten orgullosos de ser-ho. Però, s'han donat a conèixer aquests atributs a la resta del món per tal de convertir la regió en una destinació turística desitjable?

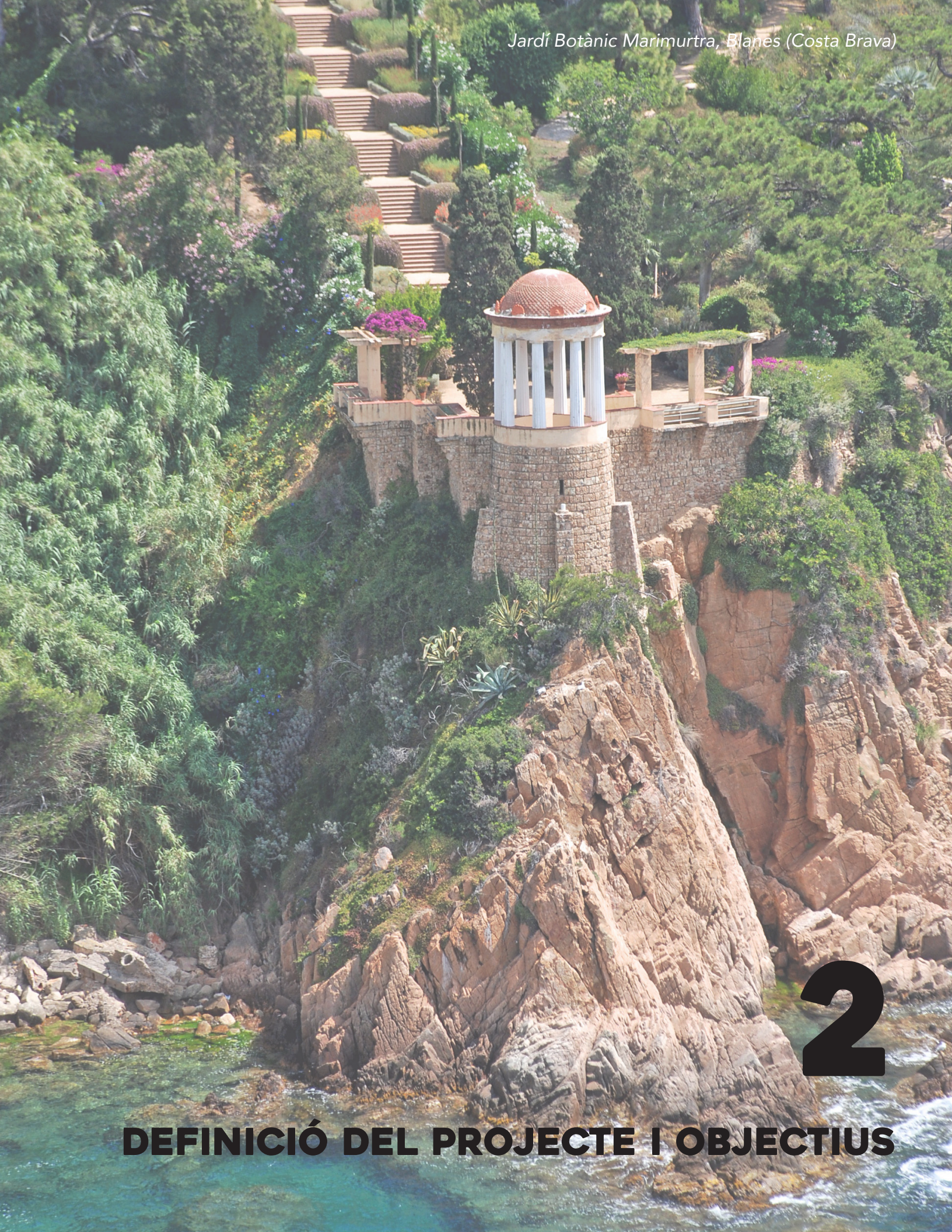
Davant d'un augment del turisme a nivell mundial i d'una creixent tendència dels viatgers de conèixer noves cultures, és important plantejar-se si Catalunya és prou rellevant com a marca turística i quina percepció en té el seu públic objectiu. Tot això, sumat al requisit d'adaptar-se a les noves preferències dels consumidors, evidencien la necessitat d'estar preparats per aprofitar les grans oportunitats de futur que es presenten.

Per això, el present treball de final de grau consisteix en un projecte de *rebranding* de la marca Catalunya. Una proposta estratègica de reposicionament realitzada a partir de l'anàlisi de la situació actual i del diagnòstic de les principals debilitats i fortaleses del territori.

L'elecció d'aquest projecte ve marcada per dos criteris a tenir en compte: d'una banda, el meu interès pel món del *branding* i la creació de marca; i de l'altra, la possibilitat de treballar sobre un cas real, que tot i que no consisteix en un encàrrec demanat per un client, té les seves bases en necessitats verídiques i per tant, conté informació útil i aplicable. Tot això sumat a la passió que, com a catalana, sento per Catalunya, ha sigut el que ha contribuït a mantenir un nivell d'il·lusió i motivació envers a totes les idees i propostes que han anat sorgint.

D'aquesta manera, a continuació es pot trobar un projecte que pretén enfortir la regió catalana com a destinació de cara als turistes i explotar-ne més els seus actius de marca.

Perquè Catalunya és una terra de contrastos que val la pena descobrir.



Jardí Botànic Marimurtra, Blanes (Costa Brava)

2

DEFINICIÓ DEL PROJECTE I OBJECTIUS

DEFINICIÓ DEL PROJECTE I OBJECTIUS

Barcelona és una de les ciutats més reconegudes a nivell mundial, amb una imatge de marca sòlida i potent que afavoreix que milions de turistes la visitin cada any, i de retruc també descobreixin la regió de la qual és capital: Catalunya. Però Catalunya com a marca és poc coneguda internacionalment, i per tant té algunes mancances en quant a *brand awareness*, com veurem més endavant a partir dels estudis de percepció. Per això, es planteja un projecte de *rebranding*, **l'objectiu principal del qual és aportar notorietat a Catalunya i potenciar-la com a marca, sobretot de cara al turisme, ja que es tracta del motor econòmic principal del territori.**

Amb aquest objectiu, s'analitzarà la situació actual de la regió en base a les principals dimensions del *place branding*: la cultura, l'educació i estil de vida dels ciutadans, l'economia i el turisme. Tot això sense perdre de vista que el focus principal és conèixer les percepcions actuals que es tenen de Catalunya per poder comunicar els seus atributs a l'exterior, i així augmentar la percepció de valor del territori com a destinació turística. Partint d'aquest anàlisi, es contemplarà la vessant més estratègica del projecte en quant al valor de marca i les experiències relacionades amb la regió catalana, que posteriorment serviran per impulsar-ne el seu reposicionament.

D'aquesta manera, els **objectius específics o aspectes clau** a tenir en compte són els següents:

- Conèixer en profunditat la imatge percebuda que es té de Catalunya, a partir de totes les impressions dels seus turistes potencials.

- Comprendre la situació actual del territori i diagnosticar les principals fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces que té Catalunya com a marca.

- Descobrir les característiques, atributs i valors que defineixen la identitat de la nació.

- Explorar el mercat turístic global per tal d'analitzar totes aquelles destinacions que poden suposar una competència per a la regió catalana.

- Definir l'ADN de Catalunya a través d'una identitat de marca forta, consistent, diferenciada i perdurable en el temps.

Per tal d'assolir aquests objectius, en primer lloc és important conèixer amb més profunditat què és exactament el *branding*, els seus principis i de quina manera es pot aplicar a les marques de territori.

Muntanya de Montserrat (Catalunya Central)

3

CONTEXTUALITZACIÓ DEL PROJECTE:
LA CREACIÓ D'UNA MARCA DE TERRITORI

CONTEXTUALITZACIÓ DEL PROJECTE: LA CREACIÓ D'UNA MARCA DE TERRITORI

3.1. Què és el branding?

El concepte de *branding* és un anglicisme que està guanyant cada cop més popularitat en l'àmbit del màrqueting i la publicitat, i que fa referència a la **construcció de marques**. De totes maneres, es tracta d'un terme que crea confusió: en general es tenen certes nocions sobre el què significa, però de forma incompleta i poc precisa, probablement per la 'novetat' que comporta aquest tipus d'estratègia, que es considera una disciplina des de fa només uns 30 o 40 anys.

Així doncs, per comprendre què és el *branding*, cal partir de la següent reflexió: què és una marca? Segons Jeff Bezos, fundador d'Amazon, "*la teva marca és el que els altres diuen de tu quan no hi ets*". En canvi, si ens fixem en la definició de l'American Marketing Association (AMA)[1], podem dir que es tracta "*de l'acumulació d'experiències relacionades amb un producte o servei, tant per la relació directa amb el seu ús com per la influència de la publicitat, el disseny i les opinions dels mitjans de comunicació. Una marca se sol representar a través d'un logotip, de fonts, de colors, de símbols, de sons...desenvolupats per representar els valors implícits i les idees que representa, i fins i tot la seva personalitat.*"

Per tant, les marques no deixen de ser un conjunt d'associacions, tant racionals com emocionals, que construeixen els mateixos consumidors a partir de les experiències que tenen amb les organitzacions. És per això que una estratègia de *branding* consisteix en **crear, reforçar i mantenir aquestes associacions, de manera que s'aconsegueixin incrementar els valors intangibles de la marca**, aconseguint així una diferenciació i preferència envers la competència. A més, és important tenir en compte que existeixen 7 dimensions que fan possible aquesta estratègia, tal i com afirma Jorge González en el *blog* de Think&Sell:

1. El **concepte de marca** o *brand concept*[2], que és la idea general que gira entorn a aquesta. Ha de ser un concepte atractiu, convincent, i sobretot tenir potencial a llarg termini. Respondria a la pregunta: com et dius?

2. La **identitat de marca** o *brand identity*[3], és a dir, l'essència. La identitat consta de dos aspectes: la personalitat (com la marca es veu a ella mateixa) i la imatge (com realment la veuen els consumidors). Respondria a la pregunta: qui ets?

3. La **consciència de marca** o *brand awareness*[4], que fa referència a reconèixer el seu nom i les seves associacions de manera inconscient, i que comprèn dos elements: el reconeixement i el record. El reconeixement implica recordar la marca quan ens trobem davant de les seves associacions, mentre que el record significa relacionar la marca amb la categoria sense la

necessitat d'estar exposats a ella. Respondria a la pregunta: qui et coneix?

4. El **posicionament de marca** o *brand positioning*[5], o sigui el lloc que ocupa aquesta i les seves associacions en les ments dels consumidors. S'aconsegueix mitjançant una connexió emocional, ja que resideix en els subconscients. Respondria a la pregunta: quin lloc ocupes a la ment dels consumidors?

5. La **fidelitat a la marca** o *brand loyalty*[6], que s'assoleix quan els consumidors contemplen la marca com a única solució per a resoldre les seves necessitats, ja sigui per raons de funcionalitat o de simbolisme. Respondria a la pregunta: qui t'estima?

6. El **capital de marca** o *brand equity*[7], un component intangible format per totes aquelles expectatives i associacions que els consumidors perceben de l'organització a partir de les seves experiències. Dit d'una altra manera, es refereix a la suma de les percepcions subjectives dels clients. Respondria a la pregunta: a qui li agrades?

7. El **valor de marca** o *brand value*[8], està molt relacionat amb el capital de marca, però en comptes de recolzar-se en la psicologia dels consumidors es tracta d'un concepte financer basat en l'economia i la fortalesa de la marca al mercat. Cal destacar que en alguns casos el valor de marca es pot presentar com un valor intangible de la companyia, ja que algunes marques són valorades fins a 10 vegades més dels seus actius nets. Respondria a la pregunta: que t'ha aportat el branding?

D'aquesta manera, i com molt bé resumeix la consultora de marques Saffron[9], una estratègia de *branding* rellevant consisteix en convertir a la marca en alguna cosa més que en un logotip: cal transformar-la en un plantejament, en un to de veu, en una estratègia, en un color...en definitiva, en una promesa complerta.

3.2. Place branding: definició i principis

Avui en dia vivim en un món globalitzat en el què ciutats, països i regions competeixen entre ells a l'hora de construir una identitat prou rellevant per atraure a turistes, inversors, talents...

Per tant, sorgeix la necessitat d'adaptar la definició de *branding* a *place branding* (o *branding* de territoris). Així, partint de que una marca és una "*xarxa d'associacions en les ments dels consumidors*", des del portal Place Brand[10] s'adopta la definició de marca de territori com una "*xarxa d'associacions en les ments dels consumidors, basades en l'expressió visual, verbal i conductual d'un lloc, que es materialitzen a través dels objectius, la comunicació, els valors, la cultura dels stakeholders i el disseny general de l'indret*". És essencial en aquesta definició tenir en compte que una marca de territori no fa referència al lloc físic, sinó a la percepció de totes les expressions esmentades en les ments del públic objectiu.

En altres paraules, tal i com afirmen des del portal The Place Brand Observer[11], el *place branding* és la **reducció de les bretxes** entre la identitat o sentit de pertinència a un territori, la seva oferta de productes, l'experiència que n'obtenen els visitants (ja siguin turistes, expatriats, inversors potencials o comerciants) i la imatge o percepció que es té d'aquest lloc. I per dur a terme aquesta estratègia de manera coordinada i exitosa, cal tenir en compte 8 principis essencials[12]:

1. Potencial i propòsit: un bon plantejament de marca de territori que crea valor es construeix a partir de tres vessants:

a. Alineant la comunicació del territori en qüestió en consonància amb una visió estratègica sòlida i diferenciadora.
b. Aprofitant i potenciant el talent i els valors dels seus habitants per reforçar i complir aquesta visió.
c. Creant noves, imaginatives i rentables formes d'atorgar al lloc una veu més efectiva i fàcil de recordar, amb la que millorar la seva reputació internacional.

2. Veritat: comunicar amb certesa i eficiència una imatge contemporània i realista, allunyada dels prejudicis i clixés que no tenen a veure amb la realitat.

3. Aspiracionalitat i millora: presentar una visió de futur convincent, atractiva i sostenible, a partir de la qual es recolza l'objectiu general de millorar la situació política, econòmica i cultural del país, i el benestar social dels seus habitants.

4. Inclusivitat i bé comú: assegurar-se que l'estratègia emprada afavoreixi al país en sí i a la societat en general, i que no derivi en un negoci per a les empreses privades.

5. Creativitat i innovació: impulsar i fomentar el talent i les habilitats dels ciutadans per tal d'innovar en àrees com l'educació, els negocis, el millor govern, el medi ambient i la cultura. Això és essencial per a poder construir una estratègia de marca amb una proposta de valor única, rellevant, creïble i diferencial.

6. Complexitat i simplicitat: donar a conèixer la riquesa i la diversitat dels indrets i persones que habiten el territori a través de campanyes de comunicació senzilles, motivadores, veraces i memorables.

7. Connectivitat: vincular a les persones i institucions a nivell nacional i internacional, per tal d'aconseguir a nivell intern la unificació dels tres sectors (públic, privat i ONGs), i a nivell extern la consolidació de vincles amb altres persones i llocs.

8. Paciència: elaborar un pla de creació de marca és una qüestió de temps, esforç, coneixements i paciència, ja que es tracta d'una estratègia a llarg termini que no pot costar més del que el territori es pot permetre.

Però al fer *place branding* també ens trobem amb alguns **reptes i limitacions** a superar. D'una banda, la dificultat de crear un perfil comú, ja que ens trobem amb grans territoris que compten amb una diversitat d'interessos, i això pot suposar una barrera a l'hora d'establir una

identitat concreta que representi a tota la societat. Per altra banda, la complexitat que significa involucrar a tota la població i crear les estructures organitzacionals necessàries per a la construcció de marca. I finalment, el fet que la imatge d'un lloc es pot veure influenciada per fonts incontrolables d'informació, i per tant, és possible que aconseguir la reputació desitjada es torni una tasca difícil. Tot i així, ser una marca no és una opció, sinó que es torna una condició necessària, tal i com afirma Simon Anholt, un expert en marques de territori: "*Tots els llocs (ja siguin països, ciutats, estats o regions) són marques, en el veritable sentit de la paraula. Alguns són més famosos que els altres, és clar, però tots tenen una imatge de marca i una reputació*[13]".

3.3. Nation branding

Partint de que els territoris són realitats complexes que contenen múltiples dimensions i es dirigeixen a una àmplia varietat de públics[14], és evident que el *place branding* es pot treballar a diferents nivells, en funció de l'abast de l'indret en qüestió. Països, nacions, regions i ciutats són les vessants principals de la construcció de marques de territori, però últimament s'està acotant a escales més petites, com podrien ser districtes, barris o fins i tot carrers dins d'una mateixa població.

Com que l'objecte principal d'aquest treball és la creació d'un projecte de *branding* per a Catalunya, i tenint en compte que aquesta regió es considera una nació, analitzem amb més detall la definició de *nation brand*, i en conseqüència de *country brand*.

La **marca país** (o *country brand*), tal i com assenyalen Moilanen i Rainisto (2009) té com a principals objectius convertir les empreses d'un Estat en companyies atractives per a la inversió i l'exportació, donar suport al turisme nacional, servir a la diplomàcia pública i oferir als ciutadans un sentit d'identitat amb el lloc en qüestió[15]. Així doncs, "*els països també poden ser marques, ja que representen una sòlida estructura de percepcions, valors i propostes en les ments de les persones*[16]".

D'aquesta manera, emmarcada dins la marca de país, trobem la **marca nacional** (o *nation branding*), que tal i com afirmen des de The Place Brand Observer va més enllà dels aspectes polítics, econòmics i culturals per centrar-se en el desenvolupament d'interessos específics més relacionats amb la regió en qüestió[17]. Per tant, podem dir que la majoria de les nacions dediquen grans esforços per projectar una identitat clara i coherent a nivell interior i exterior.

Segons Wally Olins (2004), un dels grans experts mundials en imatge corporativa, el fet de viure en un món cada vegada més competitiu i globalitzat, obliga a les nacions a lluitar per promoure la seva personalitat, cultura, historia i valors individuals[18]. Tot això amb l'objectiu de projectar una imatge idealitzada, però immediatament identificable, d'elles mateixes.

Aquesta imatge és el resultat de la comunicació contínua que es va actualitzant al llarg del temps i que es construeix sobre diversos factors[19]:

1. Patrimoni i cultura: aprofitar la riquesa cultural d'un territori per comunicar-la de manera atractiva (ja sigui la història, la llengua, l'art o la bellesa natural dels seus territoris) aportarà dignitat i confiança respecte a l'exterior, i qualitat de vida a l'interior.

2. Educació i estil de vida dels ciutadans: la reputació dels ciutadans d'un país depèn en gran mesura de qualitats com la seva l'educació i competència, l'obertura, l'amabilitat, la simpatia, etc. Aquests valors contribueixen a conformar percepcions sobre la seva manera de ser i de comportar-se, tot i que a vegades es poden convertir en estereotips, que poden estar més o menys ajustats a la realitat. Cal destacar que com més proper sigui el país en qüestió (tant geogràfica com culturalment), les percepcions d'aquest són més riques i detallades.

3. Economia: l'entorn econòmic i comercial d'un país en concret es mesura, d'una banda, a partir de la necessitat d'aquest de mostrar una imatge consistent i coherent, per atreure els projectes d'inversió estrangera més competitius i sostenibles. I d'altra banda, per les exportacions o les marques associades a aquest país. Per tant, ja no només és important el made in, sinó el made by.

4. Turisme: com que alguns països depenen en gran mesura del turisme, promocionar aquesta activitat és en el que més inverteixen els governs, fins al punt de crear avançades infraestructures turístiques. Però Wally Olins (2004) recalca que les tendències en aquest camp estan canviant, i els països capten cada cop més turistes dels que poden absorbir, turistes amb una despesa per càpita cada cop més reduïda. "*L'alternativa és jugar a l'alça, diferenciar-se com les marques de consum, destacar l'art, la cultura, la història, el menjar, l'arquitectura, el paisatge i altres característiques exclusives per mitjà d'imatges refinades. Així el país atraurà cada cop a menys turistes, que cada vegada gastaran més diners*".

Un altre factor a tenir en compte, tot i que no és transcendental en el tipus de projecte contemplat, és la política exterior i domèstica, ja que la imatge d'un país també ve jutjada pel paper que els seus líders exerceixen en el govern, així com per la influència que tenen a l'agenda política internacional.

Per últim, tenir en compte que el *nation branding* ha de ser un procés molt acurat, ja que l'objectiu principal d'aquesta estratègia és transmetre una imatge transparent i atractiva del país o nació. És fonamental evitar que el públic potencial es formi una idea basada en mites, rumors o anècdotes, ja que la ignorància i la distorsió en molts casos es poden girar en contra, i perjudicar al comerç, al turisme o a la inversió estrangera.

Parc Güell (Barcelona)

4

CRITERIS METODOLÒGICS

CRITERIS METODOLÒGICS

Una vegada estudiats els principis del *place branding*, necessaris per contextualitzar el projecte i conèixer el camí a seguir, cal dissenyar una sèrie de criteris metodològics que afavoriran al seu desenvolupament de forma eficient i satisfactòria. Així, per tal de definir una metodologia que encaixi amb les necessitats d'aquest projecte, cal centrar-se en l'objectiu que es planteja:

Com podem aconseguir que la percepció de Catalunya com a destinació turística sigui més rellevant i notòria?

Partint d'aquest objectiu, i de la recerca de diferents tipus d'estratègies de creació i reposicionament de marca, es fixen uns criteris basats en l'adaptació de la metodologia que duu a terme la consultora de marques Saffron[20]. Així, el projecte es divideix en dos grans blocs des d'una perspectiva estratègica: d'una banda, el pla de descobriment, en el que s'exploren tots aquells atributs amb els que compta Catalunya; i de l'altra, la definició del seu ADN com a marca turística.

Figura 1. Saffron (2015). *Estratègia de marca*

En primer lloc, durant la fase del **pla de descobriment**, s'identifiquen tots aquells valors i significats intrínsecs a la marca, a partir dels quals se'n podrà definir posteriorment la seva personalitat. Es tracta de descobrir tot allò que fa que Catalunya sigui una destinació turística única i diferent de la resta, per poder comunicar la seva marca a partir d'aquests inputs.

Aquesta etapa d'investigació comprèn les següents tècniques:

• Anàlisi de l'actual marca Catalunya
Recerca de fonts secundàries, a partir de la qual es contextualitza la marca Catalunya actual en base a les dimensions del place branding (la cultura, l'educació i estil de vida dels ciutadans, l'economia i el turisme), prestant especial atenció a la dimensió turística, que és la que més influeix en el projecte. També es contempla tot allò que fa especial a la nació, per poder extreure'n significats de valor.

• Estudi detallat de l'actual pla de màrqueting turístic
Exploració del pla de màrqueting turístic de Catalunya, elaborat per l'Agència Catalana de Turisme, amb la finalitat d'extreure'n les principals metes i objectius a seguir per al reposicionament de la marca. De la mateixa manera, s'analitza l'estil de comunicació que té la regió actualment.

• *Benchmark* – relació de marques territorials
D'una banda, anàlisi de les marques de territori més properes a Catalunya, i que per tant poden influir d'alguna manera en el seu reposicionament: Barcelona com a marca ciutat, i Espanya com a marca país. D'altra banda, exploració del mercat turístic global per tal de descobrir aquelles destinacions que poden suposar una competència per a la regió.

• Anàlisi de la percepció turística de Catalunya
Observació detallada de les preferències dels turistes que visiten Catalunya en quant a productes, i de la percepció que aquests tenen sobre el destí, de cara a poder establir un posicionament en base al potencial real de la marca.

• Assessorament per part d'un expert en place branding
Entrevista amb un professional especialitzat en place branding amb l'objectiu d'obtenir una visió global d'aquest camp i aprofundir en les possibles rutes a seguir per a l'òptim desenvolupament del projecte.

A partir de tot aquest procés exploratori, i de la informació obtinguda, es van contestant una sèrie de qüestions derivades de l'objectiu principal, que posteriorment serveixen per acotar la personalitat que ha de tenir la marca Catalunya:

- Quina és la percepció actual del territori català? Com ha de ser percebut? Té la regió legitimitat i credibilitat suficient com per reclamar-ho?
- Quines són les característiques, atributs i valors que defineixen la identitat del país?
- Quines són les principals fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces de Catalunya com a marca?
- Quines són les destinacions competència? Com és la percepció d'aquestes i quines són les seves principals capacitats i fortaleses?

Un cop efectuat el pla de descobriment, es passa a una segona fase, en la que té lloc la definició de l'ADN de la marca en qüestió. L'objectiu principal en aquesta etapa és donar

forma a tots aquells significats que s'han descobert en la investigació, i per això és important tenir en compte que, tot i que la creativitat és un aspecte rellevant a l'hora de definir la marca Catalunya, la tasca principal és descobrir el que aquesta representa, i no pas inventar-s'ho.

Nota: seguint amb les tècniques de branding, en una segona fase es podria contemplar un anàlisi i redisseny de la identitat corporativa, però en qualsevol cas, aquest aspecte formaria part d'una extensió del treball no contemplada en aquest projecte.

Far del Fangar (Terres de l'Ebre)

5

PLA DE DESCOBRIMENT

PLA DE DESCOBRIMENT

5.1. Catalunya: una nació sense estat

Catalunya és una regió europea situada al nord est de la península ibèrica. Constituïda com una de les comunitats autònomes espanyoles, ocupa uns 32.000 quilòmetres quadrats, i limita al nord amb Andorra i França, a l'est amb el mar Mediterrani, al sud amb el País Valencià i a l'oest amb Aragó. Aquesta situació estratègica ha afavorit una relació molt intensa amb la resta de territoris mediterranis i europeus.

L'entorn físic de Catalunya presenta una diversitat geogràfica molt marcada, tenint en compte que es tracta d'una regió relativament petita. Així, la geografia es veu condicionada d'una banda pel litoral mediterrani, i de l'altra per les grans unitats de relleu dels Pirineus al nord[21]. A més, el territori català gaudeix d'un clima mediterrani propi de la seva latitud, tot i que presenta una sèrie de trets particulars deguts a la variada topografia.

Amb 7.508.106 habitants a data de 2015[22], Catalunya s'organitza territorialment en províncies (Barcelona, Girona, Lleida i Tarragona), comarques (actualment 42) i municipis (un total de 948). Una dada rellevant és que dos terços d'aquesta població resideix a l'àrea metropolitana de Barcelona, la capital de la comunitat autònoma.

El fet de constituir un territori molt industrialitzat, afavoreix que l'economia de la comunitat sigui la més important d'Espanya al generar el 18,7% del PIB espanyol[23]. De totes maneres, pel que fa a la situació política, el Parlament de Catalunya, tenint en compte el sentiment i la voluntat del poble, defineix a Catalunya com una nació; i així mateix ho recull la Constitució espanyola en l'article segon.

El territori català és molt ric culturalment parlant, cosa que contribueix a la creació d'una identitat singular i universal. D'aquesta manera, Catalunya destaca per ser bilingüe, sent els seus principals idiomes el català i el castellà. A més, compta amb una sèrie de valors representats per personatges referents en diferents camps, com l'art, l'arquitectura, la música, la literatura, la cuina o els esports.

Però, tots aquests atributs estan suficientment explotats com perquè Catalunya sigui una marca reconeguda arreu del món?

Amfiteatre Romà (Tarragona)

5.2. L'actual marca Catalunya

Tal i com afirmen els experts en *branding* del portal Branzai[24], una marca es caracteritza per construir una sèrie de significats a les nostres vides que generen valor i preferència envers les altres. Aquests significats, que en el seu conjunt és el que anomenem proposta de valor, i que es presenten en forma de personalitat de marca, han de tenir un suport racional més enllà de l'emocionalitat per tal d'evitar convertir-se en marques efímeres. Així, si apliquem aquesta premissa a Catalunya, ens trobem que davant de la manca de significats concrets que té aquest territori a nivell mundial, és fàcil concloure que es tracta d'una marca que no existeix com a tal[25], i així ho veurem més endavant en els estudis de percepció de la regió.

Per tant, és important tenir en compte la proposta que sosté Albert Castellón[26], director general de Moritz durant 10 anys i fidel defensor del *branding*: cal una bona estratègia de màrqueting territorial que construeixi significats sòlids i rellevants al voltant de Catalunya. Castellón també afirma que una de les vies més efectives per aconseguir-ho és aprofitar tot el potencial de Barcelona, capital de la regió i una de les ciutats més reconegudes a nivell mundial. És un fet indiscutible que la potent imatge de marca amb la que compta la ciutat, afavoreix que milions de turistes la visitin cada any, i de retruc també descobreixin el territori català. Però la marca Catalunya, no compta amb associacions i significats vinculats per sí sola, i per això, reposicionar-la de manera que sigui més notòria és una tasca fonamental, sobretot de cara al turisme, ja que es tracta del motor econòmic principal del territori.

Seguint un estudi realitzat per Esade Brand Institute, només un 4,2% de ciutadans del món associen Barcelona com a capital de Catalunya, però en canvi sí que ho fan com a ciutat de l'Estat Espanyol[27]. Això fa que Barcelona estigui lligada a estereotips que funcionen per al sector turístic, però que poden ser contraproduents per a altres sectors, com el tecnològic o el biomèdic, ja que la imatge d'Espanya en crisi pot arribar a desprestigiar-la[28]. D'aquesta manera, "*la marca Barcelona necessita ésser capital d'una nació moderna per tal d'enfortir la imatge pròpia i no caure en els tòpics més rancis que la imatge d'Espanya li dóna. I Catalunya, per la seva banda, necessita d'una capital forta i d'embranzida; la qual cosa obliga a l'entesa i la col·laboració conjunta per a la seva expansió al món*[29]".

D'aquesta manera, i per aconseguir un reposicionament efectiu, és essencial començar per analitzar el context en el que es troba la regió, des de les diferents vessants que contempla el *place branding*: la cultura, l'educació i estil de vida dels ciutadans, l'economia i el turisme. També és important fer alguna pinzellada a la situació política que s'està vivint actualment, ja que es tracta d'un aspecte que pot influir en la construcció de significats de marca, però en cap cas es pretén que aquest projecte sigui un reflex d'ideologies polítiques, sinó que el seu principal objectiu és focalitzar-se en augmentar la percepció de valor de Catalunya des d'una perspectiva turística.

5.2.1. Patrimoni i cultura

El poble de Catalunya és un dels més antics d'Europa, amb una història mil·lenària que ha viscut l'arribada de diferents pobles: els ibers, els celtes, els grecs, els romans, els jueus, els visigots i els àrabs[30]. Aquest tarannà integrador i la suma de cultures han fet del territori català una nació amb una personalitat, una llengua i un patrimoni artístic i monumental molt ric que proposa als visitants una oferta cultural de valor.

MOVIMENTS ARTÍSTICS

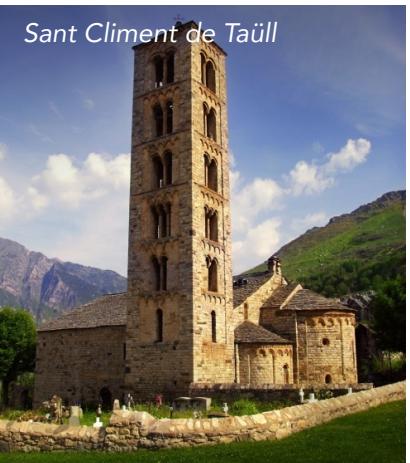
Per tal d'entendre els atractius culturals de Catalunya, és important fer un breu recorregut pels diferents moviments artístics que ha viscut el territori al llarg de la seva història, i que han deixat un llegat icònic per al país.

Així, gran part del patrimoni cultural i artístic català ve contribuït pel **romànic**, un moviment fortament influït per l'estil llombard que es remunta a l'edat mitjana, coincidint amb el naixement de Catalunya i la formació de la llengua catalana[31]. Podem trobar edificis romànics estesos des de les valls pirinenques per una bona part del país, com per exemple les esglésies de la Vall de Boí, declarades Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO; o bé un dels fons d'art romànic més importants del món al Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), que comprèn el llegat pictòric i escultòric català.

D'altra banda, el **gòtic** de la Catalunya feudal es veu reflectit a les catedrals medievals, caracteritzades per una bellesa matemàtica, com ho poden ser les de Barcelona, Tarragona, Girona, Lleida o Tortosa[32]. Aquest moviment també va influir en disciplines com la pintura o la literatura, que va viure els segles d'or amb obres com *Tirant lo Blanc*.

El **modernisme** fa possible el llegat artístic de personatges com Gaudí, les obres del qual han estat declarades, en la seva majoria, Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO: la Casa Batlló, La Pedrera, la Sagrada Família o el Parc Güell, entre d'altres[33]. També com a precursor d'aquest moviment en l'àmbit de l'arquitectura, destaca Domènech i Montaner, autor del Palau de la Música Catalana i l'Hospital de Sant Pau. Pel que fa a la pintura, despunten els artistes Casas i Rusiñol; i els autors Verdaguer, Maragall i Guimerà reconstrueixen la literatura i garanteixen la pervivència de la llengua popular catalana.

ROMÀNIC


Sant Climent de Taüll

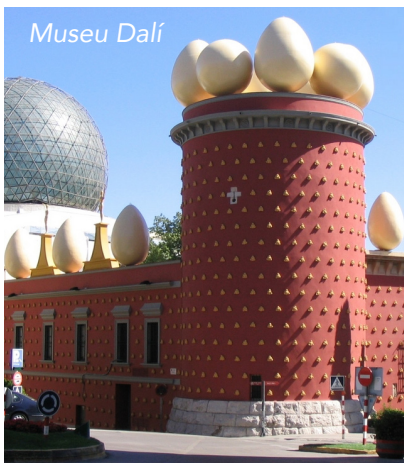
GÒTIC

Catedral de Girona

MODERNISME

Sagrada Família

NOUCENTISME


Museu Dalí

Finalment, el moviment **noucentista** dóna lloc a una reacció avantguardista que sintonitza als artistes situats a Catalunya amb els moviments europeus: Picasso i el cubisme; i Miró, Dalí i el surrealisme[34]. En el camp literari, són rellevants els poetes Foix i Carner, el narrador Josep Pla i la novel·lista Mercè Rodoreda, que queden estroncats en el seu moment per la Guerra Civil Espanyola. No obstant, un cop recuperada la democràcia, l'energia i la creativitat del territori català es reflecteixen en l'urbanisme i el disseny, el teatre i la música i les indústries literàries, que al seu torn, permeten una normalització del català en les seves edicions, amb un ventall d'autors de la talla de Salvador Espriu o Quim Monzó, entre d'altres.

LLENGUA

La llengua pròpia de Catalunya és el català, una llengua romànica derivada del llatí[35], i ho és des del segle XII. Actualment té uns 9 milions de parlants, i és considerada una llengua viva, ja que se situa entre les 10 més parlades a nivell europeu i entre les 30 amb més presència a internet a nivell mundial. Tot i així, el català ha patit llargues etapes de prohibició i repressió, fins que amb la recuperació de la democràcia al 1979 va ser reconeguda com a llengua oficial, juntament amb el castellà. També és llengua oficial l'occità en la variant aranesa, parlada a la Val d'Aran i considerada la llengua culta més antiga d'Europa.

IDENTITAT

Donat que "*el veritable valor de la cultura catalana és la força i la vinculació amb la tradició i la identitat, així com la capacitat d'evolució i d'integració de noves influències*[36]", és rellevant posar èmfasi en les tendències que fan referència als diferents camps del panorama artístic i cultural, i de quina manera Catalunya ha adoptat aquesta energia creativa.

D'aquesta manera, pel que fa a l'**arquitectura** i a l'urbanisme contemporanis, ens trobem amb professionals com Josep A. Coderch, l'equip Bohigas-Martorell-Mackay (als que se'ls atribueix l'èxit de la construcció del Port Olímpic de Barcelona per als Jocs Olímpics de 1992), Ricard Bofill (dissenyador del projecte del Teatre Nacional de Catalunya), Enric Miralles i Benedetta Tagliabue (arquitectes encarregats de la rehabilitació del Mercat de Santa Caterina). Per altra banda, Catalunya ha suposat un espai de treball per a molts arquitectes internacionals, com Norman Foster (famós per la construcció de la Torre de Collserola a Barcelona), Jean Nouvel (responsable del projecte avantguardista Torre Agbar) o Arata Isozaki (dissenyador del Palau Sant Jordi)[37].

Si ens centrem en el món de les **arts plàstiques**, trobem que Catalunya, i en concret la ciutat de Barcelona, compta amb una diversitat de museus que exposen importants col·leccions de pintura i escultura, com són el MNAC (Museu Nacional d'Art de Catalunya), el MACBA (Museu d'Art Contemporani de Barcelona), la Fundació Antoni Tàpies, la Fundació Joan Miró, el Museu Picasso i la Fundació Vila Casas. Els artistes més reconeguts són Tàpies, Ràfols i Casamada, Guinovart, Joan Pere Viladecans i Perejaume[38].

Fent referència a l'àmbit de la **literatura**, és un fet indiscutible que el territori català ha estat al llarg dels segles l'escenari de moltes obres, sobretot en aquelles d'autors dels segles XIX i

XX. En aquest sentit, el romanticisme canta les muntanyes de Montserrat i el Canigó; Jacint Verdaguer reviu rutes per la comarca d'Osona; Josep Pla cita paisatges de l'Empordà i Víctor Català descriu els Pirineus en una de les seves novel·les. De totes maneres, el gran marc literari català és Barcelona, mencionada en obres de Joan Maragall, Narcís Oller, George Owell, Carlos Ruiz Zafón o Mercè Rodoreda, entre d'altres[39]. A més, el fet de tenir rutes literàries de grans poetes i escriptors catalans pels llocs on van viure i els escenaris que van inspirar les seves obres, permeten endinsar-se al món de la literatura catalana a tot aquell qui ho vulgui.

En el camp **musical**, Catalunya té una tradició sòlida basada en entitats com l'Orfeó Català, amb seu modernista al Palau de la Música Catalana, edifici declarat Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO[40]. Pel que fa a la música culta, destaquen compositors com Enric Granados o Isaac Albéniz i intèrprets com el violoncel·lista Pau Casals, autor de l'himne de les Nacions Unides. Si ens fixem en l'òpera, el Gran Teatre del Liceu és un dels escenaris de referència a nivell europeu, mentre que el tenor Josep Carreras o la soprano Montserrat Caballé són dos dels artistes més reconeguts de la lírica mundial. Altres fenòmens destacables en la música catalana són els cantautors sorgits durant la dictadura, con Joan Manuel Serrat i Lluís Llach; el rock català, amb grups de l'estil de Sau, Sopa de Cabra o Manel; la rumba catalana, originada a les comunitats gitanes del país i gràcies a la influència dels ritmes llatins; el flamenc i el jazz, també amb gran presència. Destacar, a més, que en la seva faceta popular i tradicional, les havaneres i les sardanes representen la música de Catalunya[41].

La tradició **teatral** a la regió catalana "*ha estat pionera en l'experimentació i la renovació de moviments i formacions teatrals*": el Teatre Lliure, Dagoll Dagom, El Tricicle o La Fura dels Baus en són exemples que han tingut èxit a nivell internacional[42]. Pel que fa al **cinema**, cal destacar que moltes localitzacions de Catalunya han aparegut en pel·lícules, per la qual cosa el paisatge, la cultura i la societat catalanes es troben en el punt de mira d'espectadors d'arreu del món. *Todo sobre mi madre* (1999) de Pedro Almodóvar, *El Perfum* (2006) o *Vicky Cristina Barcelona* (2008) de Woody Allen, en són algunes de les més reconegudes[43].

Finalment, en la disciplina **esportiva**, Catalunya compta amb un gran nombre de clubs, com el Futbol Club Barcelona, que gràcies als seus reconeixements i projecció internacional, és un dels ambaixadors més importants del territori català. També disposa de diferents associacions i infraestructures (com el Circuit de Catalunya) i destaca per la tradició golfística[44].

Així doncs, podem dir que "*Catalunya és un país obert a totes les influències i capaç d'integrar-les en un discurs cultural propi, a més d'obrir les portes a noves tendències*[45]".

Fotograma Vicky, Cristina, Barcelona

TRADICIÓ

El poble català dóna especial importància a les festes populars i tradicions, que "*reafirmen la identitat pròpia de Catalunya i són la mostra de la seva vitalitat cultural*[46]". A continuació, podem trobar-ne les més significatives:

• La Diada Nacional de Catalunya: celebrada cada 11 de setembre, ja que en aquella data de l'any 1714 es van perdre les llibertats nacionals catalanes després de la guerra de Successió, i la Diada vol ser una reivindicació de la voluntat de reprendre la normalitat nacional[47].

• Nadal: l'època nadalenca és un període important per al poble de Catalunya, ja que el territori segueix bàsicament les celebracions cristianes. És important destacar la figura del tió, una tradició específicament catalana que consisteix en picar un tronc d'arbre per a que porti regals per als més petits de la casa[48].

• Sant Jordi: es tracta d'una festa cívica que es duu a terme el 23 d'abril en honor al patró de Catalunya. És costum en aquesta data regalar llibres i roses entre amics i enamorats, i per aquest motiu ha estat declarat Dia Internacional del Llibre per la UNESCO[49].

• Festivitats castelleres: una tradició en la que, sota el lema "força, equilibri, valor i seny", s'aixequen espectaculars torres humanes, que són anomenades castells, i estan considerats Patrimoni Cultural Immaterial de la Humanitat per la UNESCO[50].

• Revetlla de Sant Joan: donat que un dels signes d'identitat més antics i importants de Catalunya és el foc, aquest es converteix en protagonista la nit del 23 de juny, i ho fa per celebrar la nit més curta de l'any. D'aquesta manera, petits i grans solen tirar coets, petards i focs artificials al ritme de la música, a més d'encendre grans fogueres a les places i carrers de pobles i ciutats[51].

• Festes majors, fires i mercats: Catalunya té una llarga tradició de festes majors en pobles i ciutats, que normalment són a l'estiu. En aquestes efemèrides, hi ha una sèrie d'elements populars que conformen la identitat de la cultura catalana, com ho poden ser les sardanes (dansa tradicional catalana), els capgrossos i gegants, o els balls de bastons[52].

Per tant, podem concloure que Catalunya és un país molt tradicional que dóna especial importància a la seva història i cultura, atributs que es veuen reflectits en les seves celebracions.

CASTELLERS

SANT JORDI

SANT JOAN

5.2.2. Educació i estil de vida dels ciutadans

Un dels trets distintius de Catalunya és que hi ha una gran cultura de l'esforç en el treball i la innovació, i gràcies a això, es pot dir que es tracta d'una regió industrialment activa i emprenedora[53]. Aquest fet ha donat peu a que la societat catalana sigui molt oberta en tots els sentits, entre els quals en destaca l'amabilitat dels seus habitants. En general, els tòpics dels catalans és que són gent senzilla, agradable i respectuosa, persones de paraula, complidores, eficients i treballadores[54]. Així, la predisposició a la feina ben feta, és un punt molt positiu pel que fa al vessant empresarial: "*la qualitat i la productivitat són la base de la gestió d'un país emprenedor que pretén consolidar el progrés per estar entre els millors i incrementar la competitivitat de les empreses catalanes*[55]".

D'altra banda, Catalunya compta amb una bona **infraestructura** de transports i comunicacions, que ha sigut essencial per al desenvolupament econòmic del país[56]: xarxes d'autopistes, tren d'alta velocitat, aeroports, ports comercials i de mercaderies... De totes maneres, últimament s'està apostant també per al **comerç de proximitat**, que "*vetlla per la cohesió social, el territori i la mobilitat, dóna vida als pobles i ciutats, i afavoreix també el creixement econòmic de la xarxa de ciutats*[57]".

Pel que fa a l'àmbit del **coneixement**, cal remarcar que tant el sistema universitari com el de recerca són referents en el sud d'Europa, ja que compten amb un model de qualitat i prestigi basat en l'excel·lència, el talent i la internacionalització[58]. Les universitats catalanes públiques i privades compleixen els estàndards de qualitat europeus en quant a ensenyament, i destaquen per l'alt nivell de les seves publicacions en els camps científic, tecnològic, empresarial, social i cultural[59]. Tot això resulta en una atracció i reconeixement internacional reflectit en l'elevat número d'estudiants estrangers, les mencions de Campus d'Excel·lència Internacional, les escoles que formen part del top 10 de l'*European Business School Ranking* i els candidats al *Programa Serra Húnter de Professorat de Qualitat Internacional*[60].

Finalment, però no per això menys important, la **gastronomia** catalana juga un paper clau en l'estil de vida dels seus habitants. Així, Catalunya ofereix productes i serveis de gran qualitat que fan de la cuina una combinació de tradició, creativitat i innovació adaptada a tot tipus de paladars[61]. En referència als ingredients, el territori català n'ofereix una gran varietat, tots ells de caràcter mediterrani, i per tant ideals per a una dieta equilibrada. Així, ens trobem amb "*productes del camp (fruites i hortalisses), productes del mar (peix i marisc), productes de la muntanya i el bosc (bolets i herbes aromàtiques), productes ramaders i aviram, i derivats lactis*[62]", alguns dels quals compten amb denominació d'origen. A més, entre els productes típicament catalans destaquen: el pa amb tomàquet i embotit, la coca de recapte, els calçots de Valls, els fesols de Santa Pau o les anxoves de l'Escala[63].

Pel que fa als cuiners, el seu caràcter creatiu i emprenedor, ha facilitat que el territori català es convertís en una de les regions gastronòmiques de referència a escala internacional. Gràcies a Ferran Adrià, Carme Ruscalleda, Joan Roca, Sergi Arola, Carles Gaig, Santi Santamaria o Nando Jubany, Catalunya ha esdevingut portada de revistes i publicacions gastronòmiques d'arreu del món[64]. Fins i tot, ha rebut el guardó de Regió Europea de la Gastronomia 2016[65].

5.2.3. Economia

Abans d'entrar a detallar trets econòmics concrets, és important tenir en compte que Catalunya és la comunitat autònoma amb el major PIB de tot l'estat espanyol, seguida de molt a prop per Madrid. Així, entre les dues representen quasi el 40% del total de l'economia d'Espanya[66].

A més, a nivell europeu també hi té una destacable posició econòmica, gràcies a la seva ubicació estratègica a la Península Ibèrica i dins del Mediterrani, que afavoreix que Catalunya actuï com a porta del sud d'Europa. Aquest fet es pot veure reflectit en els següents gràfics, que representen els resultats catalans en els camps de la investigació, les exportacions, el PIB i la població, en relació amb la resta d'Espanya i d'Europa:

	Cataluña	% relación España	% relación Europa
Población	7,6 millones	15%	1,40%
PIB	210 billones	20%	1,70%
Exportaciones	58,28 billones	27%	1,30%
Investigación	1,63 % del PIB	22,50%	

Figura 2. Guia de Catalunya (2014). *Taula de la relació econòmica de Catalunya amb la resta d'Espanya*

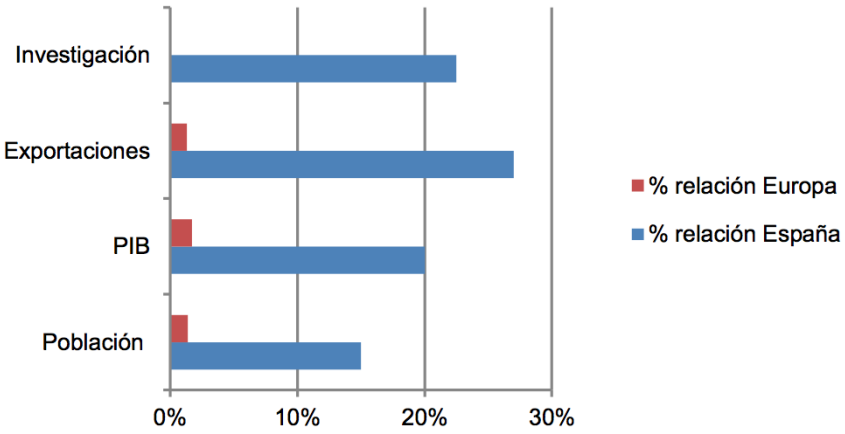


Figura 3. Guia de Catalunya (2014). *Gràfic de la relació econòmica de Catalunya amb la resta d'Espanya*

Com podem veure, l'economia catalana té un pes notable en la majoria dels àmbits, destacant sobretot en les **exportacions** i en la investigació, seguits del PIB. Pel que fa les exportacions, aquestes es veuen afavorides per la posició geogràfica de Catalunya, que provoca que el nivell sigui similar al d'alguns països com Portugal[67]. Respecte a la investigació, és important tenir en compte que Catalunya és una regió compromesa en R+D, i en conseqüència forma part del programa *Connect-EU*, que ofereix a les empreses de diferents sectors (aeroespacial, agroalimentari, automoció, ciències socials, energia, salut, TIC, tecnologies mèdiques...) l'oportunitat d'actuar conjuntament amb Europa[68], sent el sector més rellevant el de la biotecnologia. Finalment, el PIB per càpita del territori català es situa a un 14,4% per sobre de la mitjana europea (UE-27)[69].

Si ens centrem en l'economia catalana en concret, podem dir que aquesta és diversificada amb "*predomini del sector serveis i un sector industrial especialitzat*[70]":

	GVA DISTRIBUCIÓN 2012 (%)		
	CAT	ESP	EMU
Agricultura	1	2,7	1,8
Industria	20,9	16,9	19,3
Construcción	8,5	9,1	5,9
Servicios	69,6	71,3	73,1
Total	100	100	100

Figura 4. Guia de Catalunya (2014). *Taula de la distribució del Valor Afegit Brut per sectors*

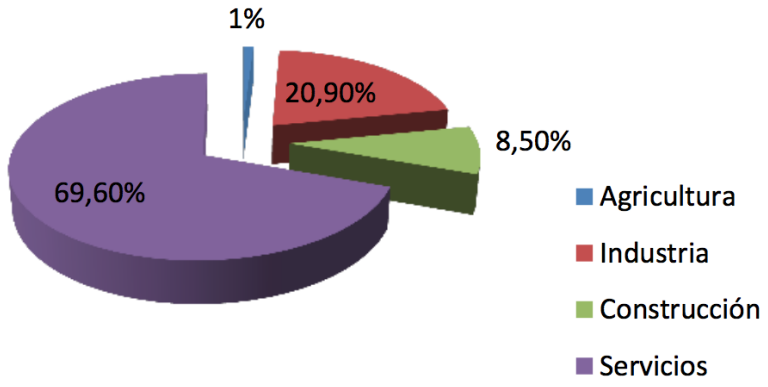


Figura 5. Guia de Catalunya (2014). *Gràfic de la distribució del Valor Afegit Brut per sectors*

Per altra banda, l'economia de Catalunya ha viscut, a data del 2014, un creixement del PIB de l'1,5% després de sis anys de crisi, i en conseqüència, tots els sectors econòmics se n'han vist afavorits[71]. Aquest creixement és degut principalment a l'augment de la demanda a nivell intern, que ha contrarestat la contribució negativa del sector exterior. La causa de l'ascens de la **demanda interna** és, d'una banda, gràcies al consum de les llars impulsat per la millora del mercat laboral i l'augment de la riquesa financera; i d'altra banda, a la inversió en béns de capital, afavorida per la millora de la confiança econòmica, els baixos tipus d'interès i l'augment de la competitivitat[72]. Pel que fa al **flux amb el sector exterior**, aquest ha trencat la tendència positiva a causa del fort increment en les importacions. De totes maneres, l'evolució de les exportacions ha estat positiva gràcies a les vendes als mercats europeus d'Alemanya, Itàlia, Portugal i el Regne Unit, sobretot en els sectors químic, automobilístic i de transports. En canvi, la inversió estrangera a Catalunya ha viscut un descens del 15,8% interanual[73].

Respecte al **mercat de treball**, és important posar èmfasi en que el passat 2014 es registren els primers resultats positius des de l'inici de la crisi en quant a ocupació i afiliacions a la Seguretat Social, amb un augment del 2,1% respecte a l'any anterior. Un punt a recalcar és el creixement dels contractes indefinits (2%), com a "*conseqüència de la millora de les perspectives empresarials, unides als majors estímuls fiscals i laborals de la contractació indefinida*[74]", sobretot al sector privat.

Els **preus** baixen un 0,4%, també durant el 2014, com a "*resultat de la reducció de costos, l'elevada capacitat productiva sense utilitzar i el descens del preu del petroli i dels aliments no elaborats*[75]". Així, "*la millora de l'activitat econòmica, permet augmentar de manera significativa la recaptació fiscal*[76]". No obstant això, les finances de la Generalitat de Catalunya van tancar l'any amb un dèficit del 2% del PIB, segons la Memòria Econòmica de Catalunya 2014.

La mateixa Memòria Econòmica de Catalunya recull l'evolució de l'economia catalana al llarg dels últims 50 anys, i aquesta ha viscut un notable creixement econòmic, ja que el PIB per càpita s'ha més que triplicat, i a més s'ha experimentat un creixement demogràfic[77]. Aquests dos fets han permès a Catalunya un intens procés de convergència amb la Unió Europea, d'una banda per la seva adhesió a l'organisme europeu i d'altra banda per la integració a la zona euro. Tot això ha generat "*un sensible augment en el grau d'obertura de l'economia catalana i també un canvi en l'origen i el destí dels fluxos comercials, amb una creixent presència de les relacions amb l'estranger i una progressiva pèrdua de pes dels intercanvis amb la resta d'Espanya*[78]".

Gràcies a aquest desenvolupament tan positiu, a dia d'avui Catalunya compta amb una economia innovadora, sent un dels països pioners a nivell internacional en dur a terme iniciatives de desenvolupament basades en **clústers**[79], és a dir, grups d'empreses o institucions que competeixen en un mateix negoci i que estan concentrades en un mateix territori[80]. Aquests clústers es recullen en diversos sectors: aigua i energia, transversals, mobilitat, manufactures del disseny, sistemes industrials, salut i alimentació.

Figura 6. Guia de Catalunya (2014). *Clústers a Catalunya*

Un altre factor rellevant és la xarxa d'acceleradores **Start-up Catalonia**, que té com a objectiu "*sumar els recursos i les iniciatives d'entitats públiques i privades especialitzades en oferir serveis per al creixement de les noves empreses a nivell territorial*[81]".

5.2.4. Turisme

Catalunya és el principal destí turístic a nivell espanyol i un dels més visitats d'Europa. És per aquest motiu que el turisme és el motor econòmic principal del territori, i ho és des de diferents punts de vista[82]. D'una banda, per la seva **aportació al Producte Interior Brut** (PIB) del país, que correspon a un 12% aproximadament[83]. D'altra banda, per la ocupació que genera, que a data de 2015 comprèn una xifra d'entre 360.000 i 406.000 empleats en el sector, equivalents a un 13% de la ocupació total del territori català[84]. I a més, el turisme a Catalunya també és significatiu per la **influència que exerceix sobre el sector de la construcció**, ja que gràcies a la recaptació d'impostos per pernoctacions es fa possible la creació, rehabilitació i millora de les infraestructures turístiques amb l'objectiu de generar un "model turístic competitiu, sostenible i de qualitat[85]".

Segons les dades del balanç turístic de l'any passat, donades a conèixer durant la 36ª edició de la Fira Internacional del Turisme (FITUR) a Madrid, Catalunya va rebre durant el 2015 més de 17 milions de turistes estrangers, el que comporta un 3,7% més que l'any anterior. La despesa total d'aquests turistes va ser d'uns 15.600 milions d'euros, xifra que suposa un creixement del 3,4% envers l'any 2014[86] i una quarta part del total nacional[87].

Tal i com va declarar durant la fira Jordi Baiget, conseller d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya, els principals mercats emissors de turistes són els Estats Units (25,9%), França (8,2%), Regne Unit (6,5%), i la resta d'Europa (8,1%). Per contra, el mercat rus és el que més es contrau, degut a la inestabilitat política i econòmica del territori català[88]. Tot i així, Catalunya segueix sent una de les principals destinacions a nivell mundial, i així ho reflecteix la seva oferta turística, que compta amb més de 770.000 places d'allotjament[89]. Però per entendre'n el seu model de turisme cal tenir en compte tres fets capitals[90]:

D'una banda, el model turístic massiu de sol i platja que ofereix Catalunya compta amb un gran èxit internacional, ja que genera més de la meitat de la demanda turística de la nació. Però aquest tipus d'oferta basada en la quantitat és poc innovadora i diversificada, per la qual cosa no és prou competitiva en termes de qualitat.

D'altra banda, el gran èxit de Barcelona com a destí turístic mundial és el que ha provocat que els indicadors de turisme incrementessin a Catalunya durant els últims vint anys. D'aquesta manera, la capital catalana constitueix una porta d'entrada a Catalunya, un territori encara per descobrir.

Finalment, el desenvolupament lent però sòlid del turisme d'interior i de muntanya, està suposant una oferta cada cop més extensa, diversa, innovadora i reconeguda, que són les principals raons per les quals un viatger s'endú una bona imatge del destí i el recomana. Tot això gràcies a l'allotjament rural i al turisme actiu com els esports d'aventura, l'ecoturisme, el golf o el turisme de neu.

Hotel rural La Vella Farga (Solsonès)

Baiget també va destacar durant la FITUR que s'està apostant per la "desestacionalització" del turisme d'estiu (sol i platja), a través de la promoció d'altres factors com la gastronomia, els negocis, l'etnoturisme, el cicloturisme o el turisme rural, per afavorir un augment dels turistes en temporada baixa[91]. És per aquest motiu que, a dia d'avui, Catalunya intenta transmetre una sèrie d'atractius relacionats amb el descobriment de la seva cultura, la creativitat del territori, la gastronomia, els reptes innovadors, els esports d'aventura o la diversitat d'experiències. I tot això a través les següents activitats d'oci[92]:

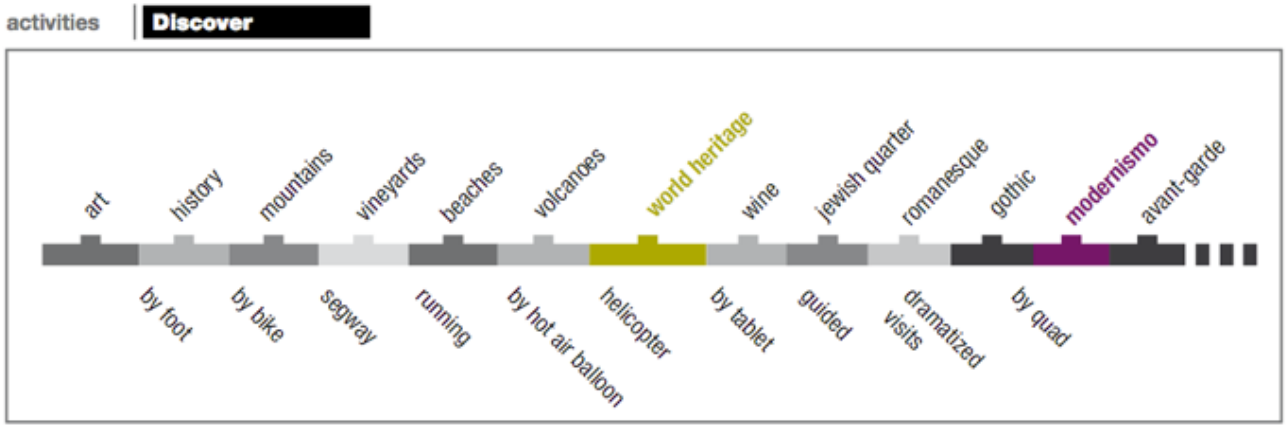


Figura 7. Conventions, incentives and events (2014). *Activitats de descobriment de la cultura*

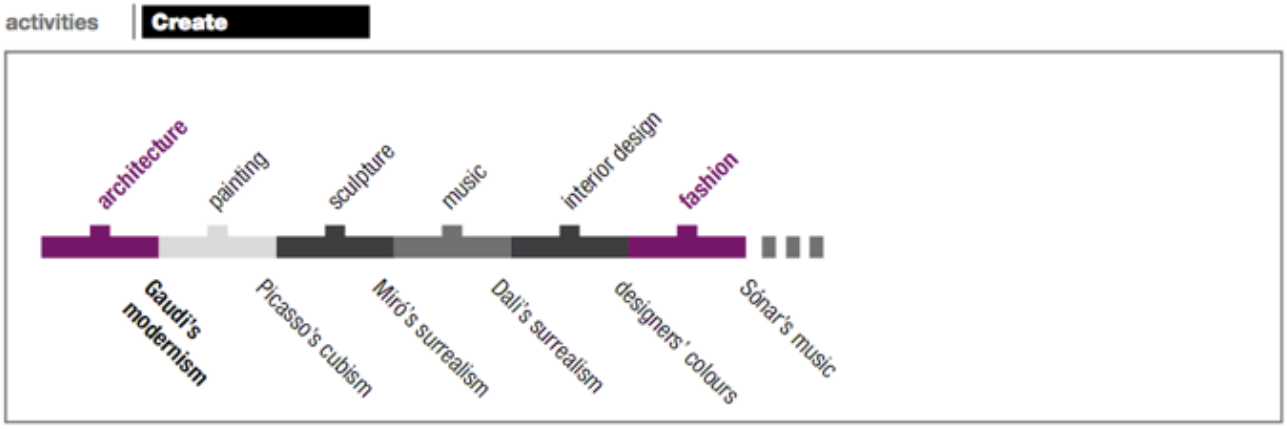


Figura 8. Conventions, incentives and events (2014). *Activitats creatives*

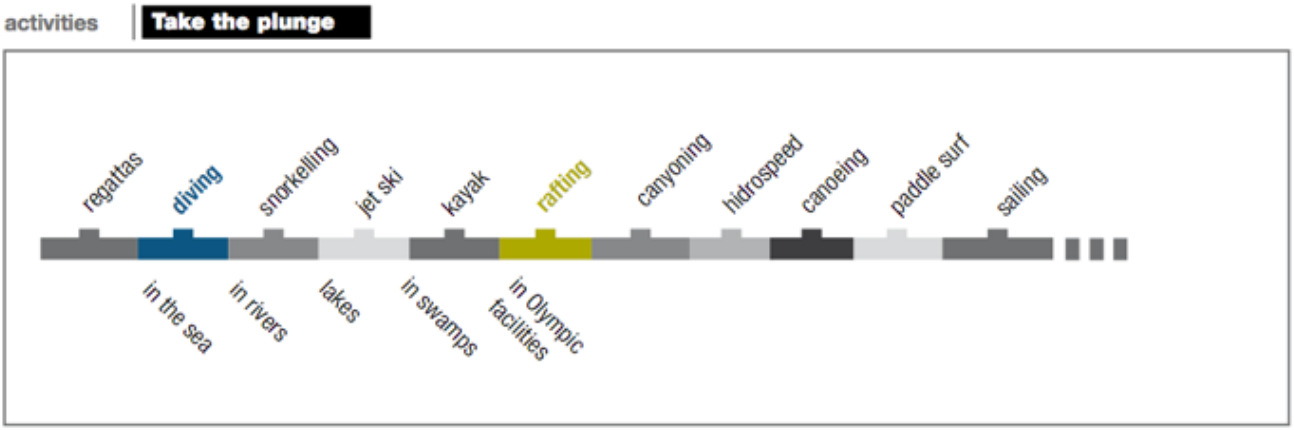


Figura 9. Conventions, incentives and events (2014). *Activitats innovadores*

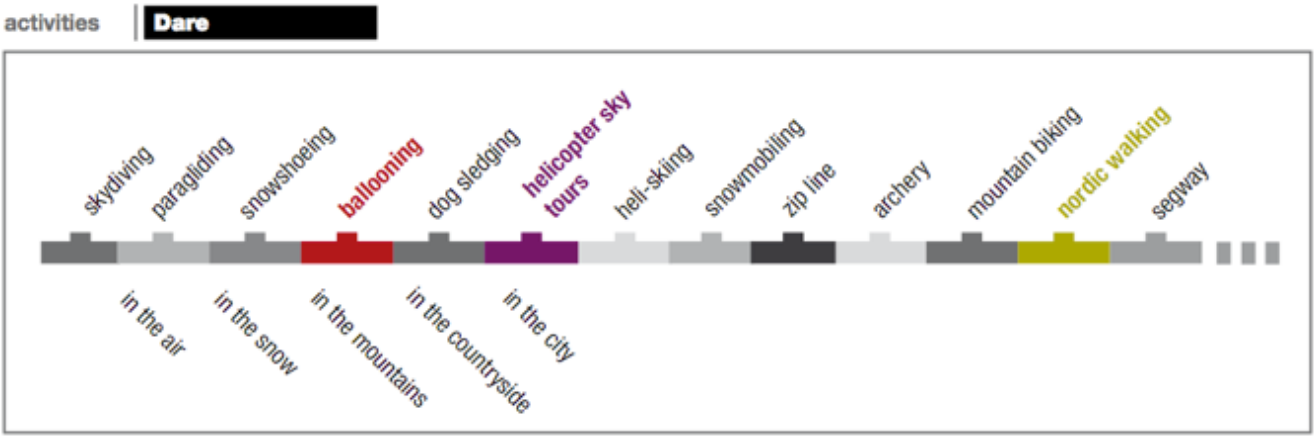


Figura 10. Conventions, incentives and events (2014). *Activitats d'aventura*

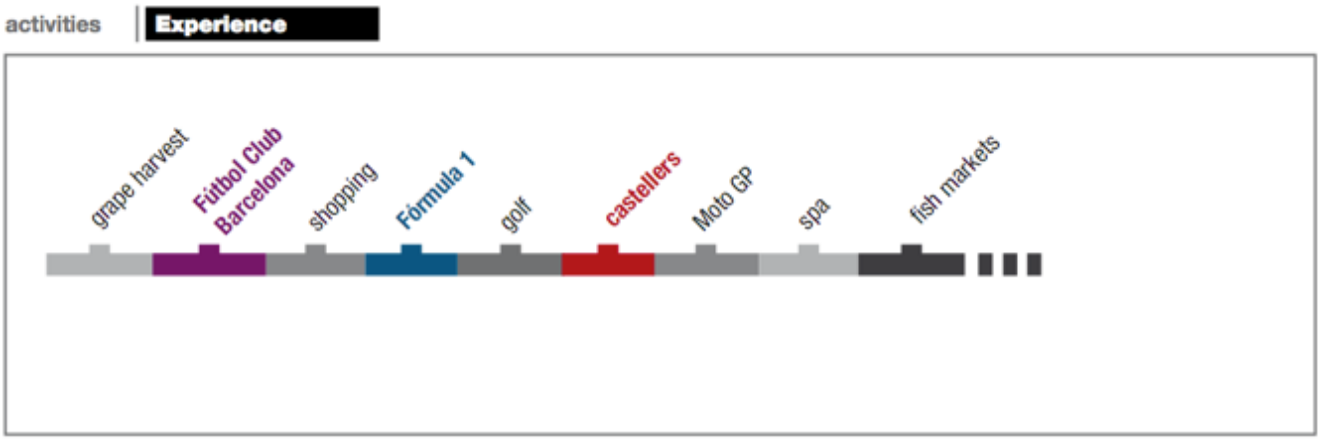


Figura 11. Conventions, incentives and events (2014). *Activitats experiencials*

El que es busca amb tot això és un model turístic competitiu i sostenible, és a dir, un equilibri entre la quantitat i la qualitat del turisme per tal d'assegurar la sostenibilitat econòmica, mediambiental, cultural i social[93].

De moment sembla que s'estan fent els primers passos per aconseguir aquest model, ja que durant l'últim trimestre del passat 2015, Catalunya es va convertir en la primera destinació integral a nivell mundial en aconseguir el segell de Biosphere Responsible Tourism, que "garanteix al viatger que gaudirà d'una experiència sostenible, protegint a la cultura, millorant l'economia local i disminuint l'impacte en el medi ambient[94]".

Figura 12. *Segell de Biosphere Responsible Tourism*

5.3. Gestió i promoció del turisme a Catalunya

A nivell institucional, l'organisme encarregat de gestionar el turisme a Catalunya és la Direcció General de Turisme, que es troba englobada dins del Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya[95]. La Direcció General de Turisme, al seu torn, compta amb entitats com l'Agència Catalana de Turisme, que s'ocupa de la promoció turística catalana.

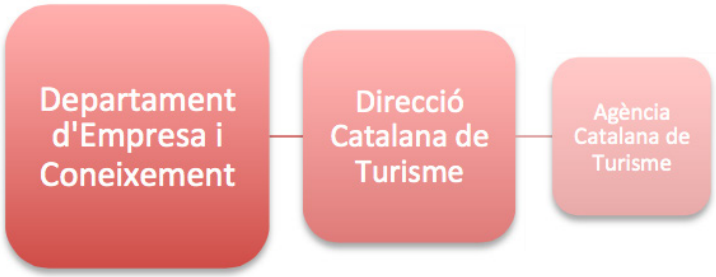


Figura 13. *Elaboració pròpia a partir de la jerarquia institucional referent a la gestió turística catalana*

D'aquesta manera, i tenint en compte els objectius principals del projecte, enfocats al posicionament i al poder de la marca Catalunya, és important centrar-nos en el funcionament de l'Agència Catalana de Turisme.

5.3.1. L'Agència Catalana de Turisme

L'Agència Catalana de Turisme (ACT) és l'organisme publicoprivat del Govern de la Generalitat de Catalunya encarregat de promoure el territori català com a destinació turística de referència a través de la difusió dels atractius de la regió a l'exterior[96]. D'aquesta manera, l'ACT compta amb un **Pla Estratègic de Turisme**[97], que té com a finalitat definir el model turístic que ha de tenir Catalunya.

Aquest Pla Estratègic té com a objectius:

- Potenciar la marca Catalunya als mercats europeus i mundials.
- Desestacionalitzar l'oferta turística.
- Cercar l'equilibri territorial.
- Crear les claus per abordar les marques turístiques territorials i la seva vinculació amb el territori i amb la marca Catalunya.
- Modernitzar les infraestructures i serveis turístics.
- Crear un model basat en la qualitat de l'oferta abans que en la quantitat de recursos, amb l'objectiu d'incidir en la sostenibilitat del model economicoturístic.
- Mantenir i aprofundir la col·laboració amb el sector privat, i refermar la coresponsabilitat publicoprivada.
- Fomentar l'ocupació i riquesa generades amb el turisme.
- Sensibilitzar la població catalana respecte del paper rellevant del turisme en l'economia del territori.

Així doncs, tal i com afirmen des de l'entitat, "*es tracta de crear un model que permeti que Catalunya mantingui la posició de lideratge entre les primeres destinacions turístiques internacionals*". I per posar-ho en pràctica, l'Agència Catalana de Turisme ha dissenyat un **Pla de Màrqueting**[98] que pretén ser un instrument imprescindible en la promoció de la marca Catalunya i les experiències relacionades. Aquest Pla de Màrqueting es pot consultar en la seva totalitat a l'Annex 1.

Objectiu: enfortir la marca Catalunya i incrementar la rendibilitat del turisme que visita el país.

D'aquesta manera, les accions plantejades en aquest Pla de Màrqueting es basen en un anàlisi previ que desprèn que el poder de la marca Catalunya és mitjà-feble, ja que no es diferencia prou bé d'altres marques turístiques i té una rellevància limitada. En canvi, la investigació també conclou que la marca té una estima notable, tot i que no presenta familiaritat suficient, és a dir, no és prou coneguda a priori pel viatger potencial. Així, es fa una primera aproximació de com podria Catalunya aconseguir la desitjada diferenciació, i la proposta és dirigir-se a un **segment de viatgers sofisticats i cosmopolites** que busquen gaudir d'experiències lligades tant a l'oci com al negoci, oferint-los beneficis emocionals i icones reconegudes[99].

Figura 14. Pla de màrqueting turístic de Catalunya (2013). *Fortalesa i estatura de la marca Catalunya*

Per tant, s'ha de definir en primer lloc la personalitat de la marca Catalunya, que ha de ser prou forta com per convertir la regió en un destí fàcilment identificable. Tal i com afirmen des de l'ACT, "*com que es tracta d'un territori, la personalitat s'ha de construir necessàriament a partir de valors que emanen del territori mateix i de la seva gent*[100]". D'aquesta manera, podem veure a continuació el plantejament de marca inicial realitzat per al Pla de Màrqueting.

Figura 15. Pla de màrqueting turístic de Catalunya (2013). *Valors i personalitat de la marca Catalunya*

Un cop definida la personalitat de marca que respiraran totes les accions turístiques, un dels aspectes clau que proposa el Pla de Màrqueting per tal d'assolir els objectius establerts és l'aplicació d'una "agenda del canvi" dividida en quatre línies de treball diferents: **disseny de valor**, que comprèn totes aquelles activitats que poden suposar un increment de valor per al turista; **comunicació de valor**, que consisteix en la manera de comunicar el valor de la destinació; **venda de valor**, que fa referència a totes aquelles tècniques que faciliten l'augment de l'oferta turística catalana en els canals de venda; i **gestió del màrqueting** que dóna suport a totes les accions esmentades anteriorment.

AGENDA DEL CANVI:
L'EVOLUCIÓ
DEL MÀRQUETING
A CATALUNYA

		DE...	...A
Disseny de valor: conjunt d'activitats orientades a incrementar el valor per al viatger, tant en la destinació com en tot el cicle de vida del viatge. Treballant amb mètodes innovadors i desenvolupant un programa de retenció dels clients.	1. MARCA CATALUNYA	Entramat complex i confús de marques de destinacions i productes.	Arquitectura coherent de marques amb una poderosa marca Catalunya.
	2. OFERTA DIFERENCIADA	Oferta de Producte poc diferenciat «*commodity*».	Oferta diferenciada i en constant innovació.
	3. SERVEIS AL TURISTA	Serveis bàsics centrats en el viatge	Serveis abans, durant i després del viatge, integrats en un únic espai a internet.
Comunicació de valor: conjunt d'accions que serveixen per comunicar el valor de la destinació. – Treballant amb un enfocament principalment *online*.	4. COMUNICACIÓ	Eines tradicionals i estratègies de comunicació poc integrades.	Comunicació de 360º, emocional i que faci servir eines innovadores.
Venda de valor: tàctiques per incrementar la presència de l'oferta turística catalana en els canals de reserva més rellevants per al públic objectiu.	5. SISTEMA DE VENDA	Baixa accessibilitat de l'oferta catalana a internet.	Oferta catalana 100% a internet.
	6. DESENVOLUPAMENT DE NEGOCI	Venda molt enfocada a clients massius (B2B).	Mix de clients massius/selectius.
	7. FIDELITZACIÓ	Comunicació basada en l'adquisició.	Mix òptim adquisició/retenció.
Serveis de suport al sector: implantació d'un sistema eficaç per ajudar el sector a fer un millor màrqueting de les seves empreses i productes.	8. INTELIGÈNCIA	Baix coneixement dels clients i dels mercats.	Decisions de màrqueting basades en dades objectives.
Organització i gestió del màrqueting /infraestructura del màrqueting: accions de màrqueting que donen suport a les accions de disseny, comunicació i distribució de valor, i n'incrementen l'eficàcia. – Optimitzant la coordinació i la participació amb la indústria turística catalana.	9. SERVEIS AL SECTOR	L'ACT proporciona serveis de valor a una part limitada dels sector català.	L'ACT es l'agència referent en màrqueting turístic per a tot el sector.
	10. COOPERACIÓ I COORDINACIÓ	Escassa coordinació entre els actors del sector.	Model òptim de cogestió i cofinançament del màrqueting turístic.

Figura 16. Pla de màrqueting turístic de Catalunya (2013). *Agenda del canvi*

Si ens centrem en el **disseny de valor** de la marca Catalunya, que és l'aspecte que més ens implica per a la realització del projecte, ens trobem actualment amb un entramat complex de diferents marques de destinacions que s'hauria de resoldre amb la implantació d'una arquitectura de marca coherent i poderosa. És per això que, segons el mateix Pla de Màrqueting, Catalunya ha de constituir una marca paraigua sota la qual s'estructurin les diferents marques turístiques territorials que la formen.

Aquestes marques turístiques territorials, es defineixen en funció de la seva identitat i singularitat, i són les que recolzen la marca Catalunya en la seva projecció a l'exterior. Actualment, i segons l'ACT, sumen un total de nou: la Val d'Aran, els Pirineus, les Terres de Lleida, la Catalunya Central, la Costa Brava, Barcelona, la Costa Barcelona, la Costa Daurada i les Terres de l'Ebre[101]. De totes maneres, el Departament d'Empresa i Coneixement les classifica d'una forma més global, i ho fa en quatre grans àmbits: el litoral, l'espai urbà, la muntanya i l'interior[102].

Figura 17. Catalunya és genial (2012). *Marques turístiques*

Alhora, les marques territorials catalanes es divideixen en marques de producte, en funció de l'oferta turística. Si ens fixem en la classificació que fa l'ACT[103], trobem que ve determinada per una cartera de sis categories de producte diferents, que són: vacances per gaudir de l'estil de vida mediterrani a la **costa catalana**; escapades per **desconnectar** a Catalunya; **itineraris** per descobrir un petit país amb una gran cultura; estades per gaudir de la **natura**, aventura, muntanya i entorn rural català; oportunitats per fer reunions diferents; i viatges per gaudir d'un **interès especial**. Aquestes categories, al seu torn, inclouen productes relacionats amb la cultura, esport, famílies, gastronomia, turisme de sol i platja, nàutica, golf, luxe, negocis, LGBT, turisme rural, neu, rutes i itineraris, turisme actiu-natura, turisme accessible, turisme responsable, turisme sènior, salut i benestar.

Figura 18. Pla de màrqueting turístic de Catalunya (2013). *Cartera de productes*

En canvi, des del Departament d'Empresa i Coneixement[104], s'estableix una divisió estratègica diferent, dividint els productes en dues grans categories: els **productes principals**, que constitueixen el motiu principal del viatge o bé hi influeixen significativament; i els **productes nínxol**, que representen un volum menor de turistes, però atrauen segments de més qualitat.

Productos principales	Productos de nicho
• Urbano • Cultural • Costa • MICE • Cruceros • Enogastronomía • Nieve	• Lujo • Educación y conocimiento • Activo y naturaleza • Grandes eventos • Deportivo • Ocio • Golf • Rural • Bienestar global • Médico
Son motivo principal o influyen decisivamente en la decisión del viaje y aseguran un volumen destacado de llegadas	Representan un volumen de llegadas menor pero atraen segmentos de mercado de calidad, a la vez que enriquecen la oferta principal, que resulta más atractiva

Figura 19. Pla estratègic de turisme de Catalunya (2013). *Cartera de productes*

Així doncs, podem concloure que les classificacions, tant de marques territorials com de marques de producte, varien lleugerament en funció del departament o entitat que les defineix, i per tant, no hi ha una homogeneïtat.

Per altra banda, i amb l'objectiu de donar més visibilitat i credibilitat a les marques territorials i de producte, l'ACT disposa de programes de **Marques i Segells**[105]. Amb aquesta acció és pretén categoritzar els productes turístics en funció del compliment de certs requisits específics, i d'aquesta manera atorgar-los un valor afegit. L'obtenció de cada marca i cada segell suposa superar una auditoria, i actualment n'hi ha els següents:

- Marques:
  - Actiu i aventura
  - Barcelona Medical Destination
  - Catalunya Convention Bureau
  - Catalunya Convention Bureau Prime
  - Catalunya Convention Bureau Base i Prime
  - Catalunya Premium
  - Enoturisme Catalunya
  - Golf

- Segells:
  - Hotels Gastronòmics

Cal destacar, però, que aquestes marques i segells no compten amb cap logotip a dia d'avui que els faci fàcilment recognoscibles (tret del Catalunya Convention Bureau), per la qual cosa poden arribar a passar desapercebuts.

Figura 20. *Segell de Catalunya Convention Bureau*

Finalment, esmentar que el mateix Pla de Màrqueting, contempla la creació d'una sèrie de **rànquings** que reflecteixin les millors ofertes de cada categoria, com per exemple "Els millors llocs per fer-se fotos", "Les 20 millors rutes per la costa" o "Els millors arrossos by Institut de la Cuina Catalana"[106].

5.3.2. Comunicació i promoció de Catalunya

Partint de l'objectiu de l'Agència Catalana de Turisme de reforçar el posicionament del territori com a destinació de vacances de qualitat, pròxima i de tendència; s'aposta per promocionar Catalunya com una regió molt rica en experiències turístiques de tot tipus (mar, muntanya, interior, pobles i ciutats...), a través de l'òptica de la generositat, l'esperit d'acollida i respecte per la diversitat que tenen els catalans.

"*Si has nascut a Catalunya, enhorabona! És casa teva de tota la vida. Si no, enhorabona també! A partir d'avui, també és casa teva, perquè volem que ens visitis i que t'hi trobis tan a gust com si ho fos. Ens sentim orgullosos de la nostra terra: ens agrada menjar-nos un bon plat d'escamarlans, passejar per un poble medieval de l'Empordà, recórrer en barca el Delta de l'Ebre, beure una copa de vi de les vinyes del Penedès, anar amb raquetes pel Parc d'Aigüestortes, admirar obres de pintors com Picasso i vibrar amb el concurs de Castells de Tarragona. N'estem orgullosos i, sobretot, ens agrada compartir-ho. Per això volem que casa nostra, Catalunya, sigui casa teva*[107]".

D'aquesta manera, el concepte de la campanya és **'Catalunya és casa teva'**. I un dels punts diferencials és que ha comptat amb la col·laboració dels mateixos ciutadans catalans. Persones que se senten orgulloses de la seva terra i que volen contribuir a compartir-ho amb el món. Entre aquests individus trobem a l'ex-jugador del Futbol Club Barcelona Xavi Hernández, la nedadora Gemma Mengual o els germans Jordi i Joan Roca[108].

Segons la Generalitat, "*amb aquesta campanya es vol reforçar els mercats domèstics i de proximitat espanyol i europeu, amb especial èmfasi a Alemanya per diverses raons: perquè és el primer emissor de turistes del món i encara amb un gran potencial; i perquè el turista alemany té una forta cultura viatgera i un alt poder adquisitiu*[109]".

Figura 21. *Peces gràfiques de la campanya 'Catalunya és casa teva*

La campanya s'ha promocionat en diversos formats: espot de televisió[110], ràdio, premsa, publicitat exterior i presència en línia. Cal destacar que, pel que fa al canal online, l'ACT ha creat un *microsite* específic (http://escasateva.catalunya.com), i s'ha mantingut molt actiu als perfils de les seves **xarxes socials**, que publiquen sota el concepte 'Catalunya Experience'[111].

Figura 22. *Perfil de Facebook de 'Catalunya Experience'*

Figura 23. *Perfil de Twitter de 'Catalunya Experience'*

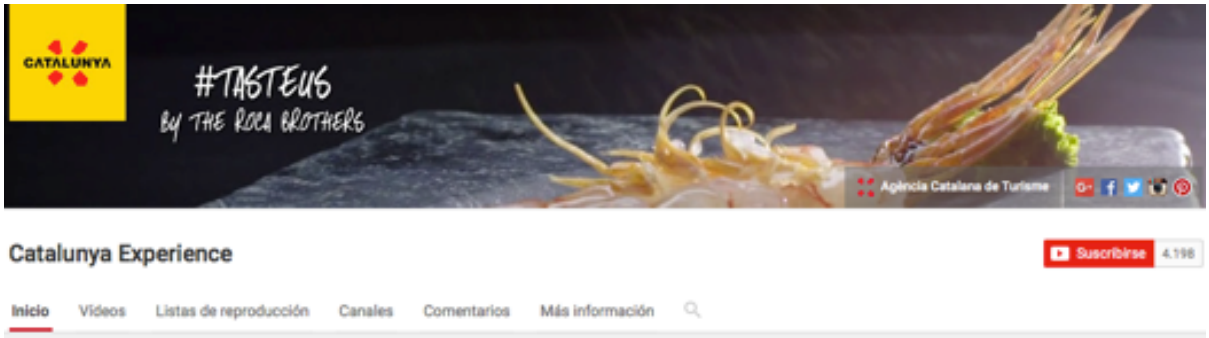


Figura 24. *Perfil de Youtube de 'Catalunya Experience'*

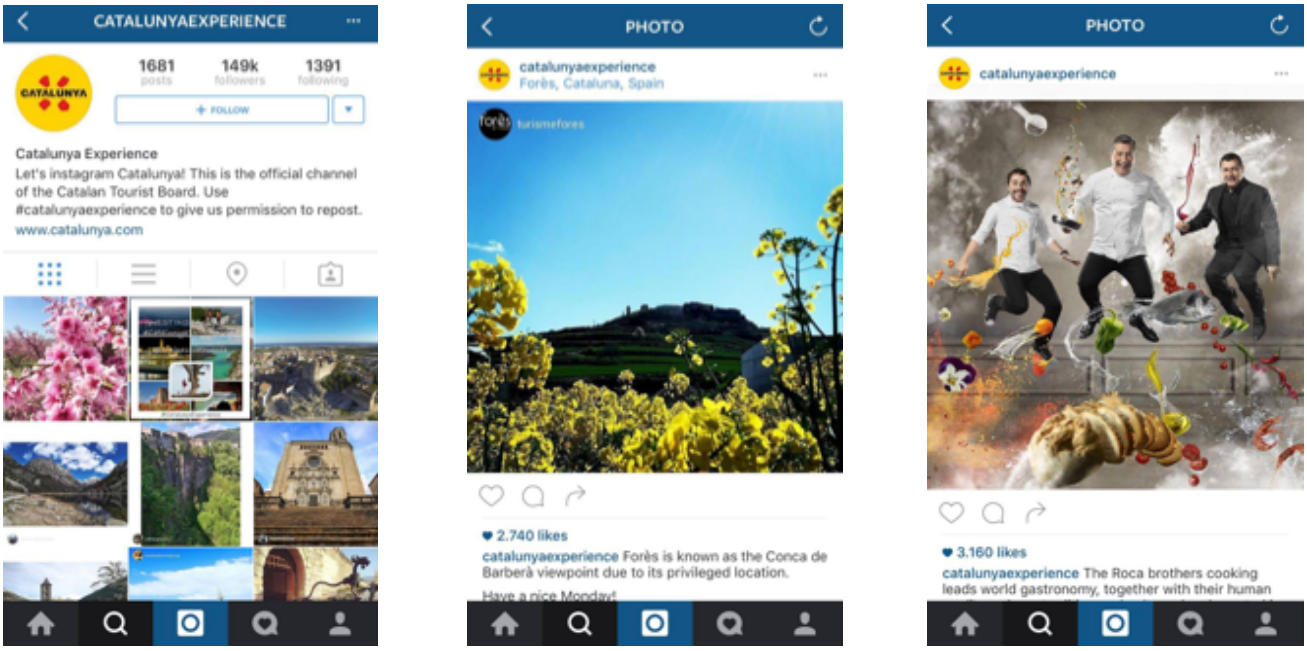


Figura 25. *Perfil i fotografies d'Instagram de 'Catalunya Experience'*

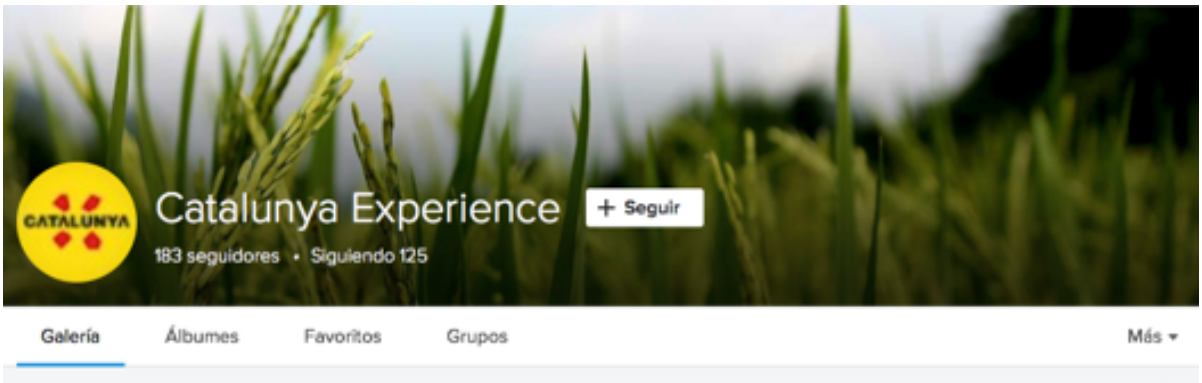


Figura 26. *Perfil de Flickr de 'Catalunya Experience'*

Finalment, esmentar que la Generalitat de Catalunya ha presentat recentment l'**aplicació 'Visit Catalonia'**, a la que defineix com "*l'App amb més referències turístiques sobre Catalunya que existeix, i en l'àmbit del turisme, una de les que més contingut posa a disposició dels usuaris a nivell mundial*[112]". A més, aquesta aplicació permet extreure dades estadístiques dels seus usuaris a partir de la informació consultada, cosa que facilita la posterior creació de nous continguts.

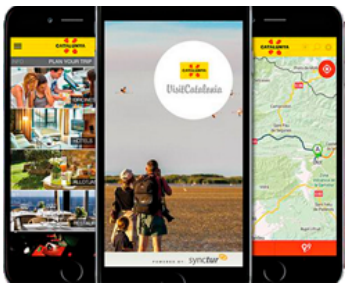


Figura 27. *App 'Visit Catalonia'*

5.4. Marc competitiu de Catalunya com a destinació turística

L'entorn competitiu d'un territori ve definit per les preferències dels turistes que hi viatgen. D'aquesta manera, es torna una tasca imprescindible el fet d'analitzar els mercats emissors, ja que en funció de les tendències de cadascun d'ells, els competidors poden variar. És a dir, el que pot suposar una destinació competència per als turistes de França, pot no ser-ho per als turistes italians, per exemple.

En el cas de Catalunya, i segons l'estudi de Mercats Emissors de Turisme 2014, realitzat per l'Agència Catalana de Turisme, es valoren els següents països: Espanya, França, Itàlia, Regne Unit, Europa Central (Alemanya, Àustria i Suïssa), Benelux (Bèlgica i Holanda), els Països Nòrdics, Rússia, Xina, Singapur, Estats Units i Sud-Amèrica (Argentina i Brasil).

Així doncs, si fem un recull de les principals destinacions en comú que suposen una competència per a Catalunya i que comparteixen els mercats emissors, ens trobem que els principals països competidors són els següents[113]:

- La **resta d'Espanya**, sobretot Madrid, Castella-la Manxa i el País Valencià en quant a turisme general; Aragó i Sierra Nevada en esports de neu; la costa de Llevant, Múrcia, Canàries i Balears en sol i platja; i Castella i Lleó en natura i interior.
- **Itàlia**, que gràcies a la seva versatilitat en quant a tipus de turisme (natura, sol i platja, cultura, segment sènior...) esdevé la destinació competència més rellevant a nivell europeu.
- **França**, ja que la seva oferta turística es força semblant a la catalana, degut a la seva geografia mediterrània: sol i platja, natura, cultura...
- **Alemanya**, que destaca per ser el país reconegut com el motor econòmic d'Europa i la seva capital és una de les més visitades. També és una destinació englobada dins el turisme actiu-natura.
- **Grècia**, principalment especialitzada en el turisme de sol i platja, amb paisatges idíl·lics i una cultura sorprenent.
- El **Regne Unit**, que a més de comptar amb una de les capitals més populars per al turisme, com ho és Londres, despunta per tot el seu patrimoni cultural.
- **Turquia**, també reconeguda com a destinació de sol i platja.

Figura 28. *Identitat visual de les destinacions competència de Catalunya*

Altres destinacions englobades dins el marc competitiu, però amb un pes menor que les anteriorment esmentades són Suïssa, Àustria, Croàcia i Egipte.

Però per tal d'acotar una mica més tot aquest entorn competitiu de Catalunya, o el que és el mateix, totes aquelles destinacions que tenen una oferta turística semblant a la de la regió, cal fixar-nos en el tipus de productes que ofereix el territori, per poder comparar-los amb les altres destinacions.

Segons el mateix estudi mencionat anteriorment, les categories de productes turístics es poden dividir en: sol i platja; escapades; itineraris; natura, interior, muntanya i aventura; reunions i negocis; i viatges d'interès especial[114].

El **turisme de sol i platja** és un dels que més turistes atrau, que a més són molt variats i de molts segments, principalment els que busquen turisme familiar, seguits dels turistes sèniors. En el cas de Catalunya, la oferta de la costa catalana té com a objectiu la relaxació i gaudi de l'estil de vida mediterrani, i compta amb "*moltes possibilitats de valor, com la pràctica d'esports nàutics o altres activitats culturals i gastronòmiques*[115]".

Els mercats prioritaris són Alemanya, Àustria, Bèlgica, França, Holanda, Itàlia, Països Nòrdics, Regne Unit, la resta d'Espanya, Rússia i Suïssa.

Degut a que la tendència entre aquells turistes que busquen sol i platja és desplaçar-se al llarg del Mediterrani, els principals competidors en quant a aquest tipus de turisme són la resta de l'estat espanyol, Turquia i Grècia[116].

Principals destinacions dels europeus

	País / Regió	País / Zona
Destinacions tradicionals	Espanya	Balears, Canàries, Costa Brava, Costa Daurada, Costa Blanca, Costa del Sol
	França	Costa Blava, Còrsega
	Itàlia	Costa Adriàtica, Versilia, Rivera Liguria, Costa Esmeralda
	Grècia	Creta, Rodes, Corfú
	Portugal	Algarve
Noves destinacions	Croàcia	Ístria, Dalmàcia, Kvarner
	Turquia	Costa Egea, Costa Mediterrània, Costa Mar Negre
	Egipte	Sharm El Sheikh, Hurghada
	Marroc	Agadir

Figura 29. Mercats emissors de turisme (2014). *Principals destinacions de sol i platja dels europeus*

És important tenir en compte una sèrie de factors clau d'èxit per competir en l'àmbit del sol i platja a nivell internacional, i són els següents[117]:

- Bones condicions d'accessibilitat i hospitalitat
- Oferta d'allotjament propera a les platges, i amb una relació adequada de qualitat-preu
- Disponibilitat d'activitats i experiències temàtiques
- Clima agradable i suau durant la major part de l'any
- Àmplia oferta de platges netes
- Proximitat a l'entorn urbà
- Destinació poc massificada i amb una excel·lent preservació de l'entorn

Pel que fa a les **escapades** o *city breaks*, que solen ser viatges curts de cap de setmana o pont, aquestes s'han convertit en el segon tipus de turisme més popular a Europa[118]. Durant aquesta mena de viatges es solen visitar ciutats grans de fàcil accés, assistir a esdeveniments, relaxar-se a la natura o bé aprofitar per fer alguna activitat temàtica relacionada amb la gastronomia o amb l'esport.

Els mercats prioritaris són Alemanya, Àustria, Estats Units, França, Itàlia, Països Nòrdics, Regne Unit, la resta d'Espanya, Rússia, Singapur, Suïssa i Xina.

En aquest cas, i tot i que Barcelona actua com a referent a Catalunya, les ciutats més visitades són Londres i París, seguides d'altres capitals europees com Berlín o Roma.

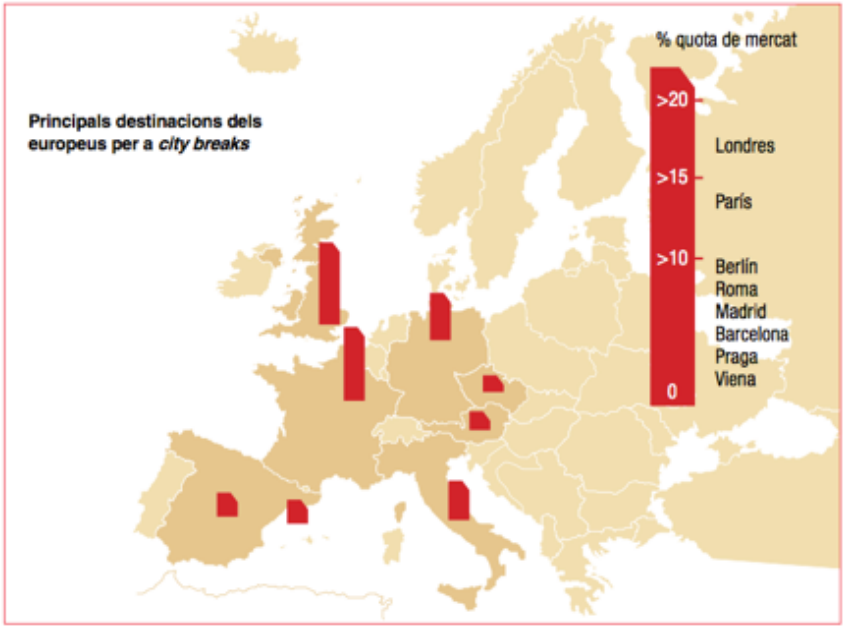


Figura 30. Mercats emissors de turisme (2014). *Principals destinacions de* city breaks *dels europeus*

Els factors essencials a tenir en compte en l'àmbit de les escapades a nivell internacional són[119]:

- Existència d'atractius turístics culturals, amb un sistema eficaç de senyalització
- Proximitat als mercats d'origen i una bona accessibilitat
- Volum significatiu d'oferta d'allotjament amb estàndards adequats de qualitat i un preu assequible
- Servei de transport interurbà
- Disponibilitat d'oferta, activitats i experiències temàtiques
- Clima agradable i suau durant la major part de l'any
- Personal turístic format i bona atenció al client

Els **itineraris** estan especialment dissenyats per descobrir la identitat i els atractius d'un territori concret, ja sigui la seva cultura, les tradicions, la gastronomia, etc. El segment de turistes més interessat en aquest tipus de turisme són els adults de mitjana edat i els sèniors, que viatgen en grup i disposen d'un nivell adquisitiu alt[120].

Els mercats prioritaris són Alemanya, Àustria, Bèlgica, Estats Units, la resta d'Espanya, Rússia, Suïssa i Xina.

Com a conseqüència del seu ric patrimoni cultural, Espanya és la destinació líder d'itineraris d'aquest estil, i la segueixen França, Itàlia i Alemanya.

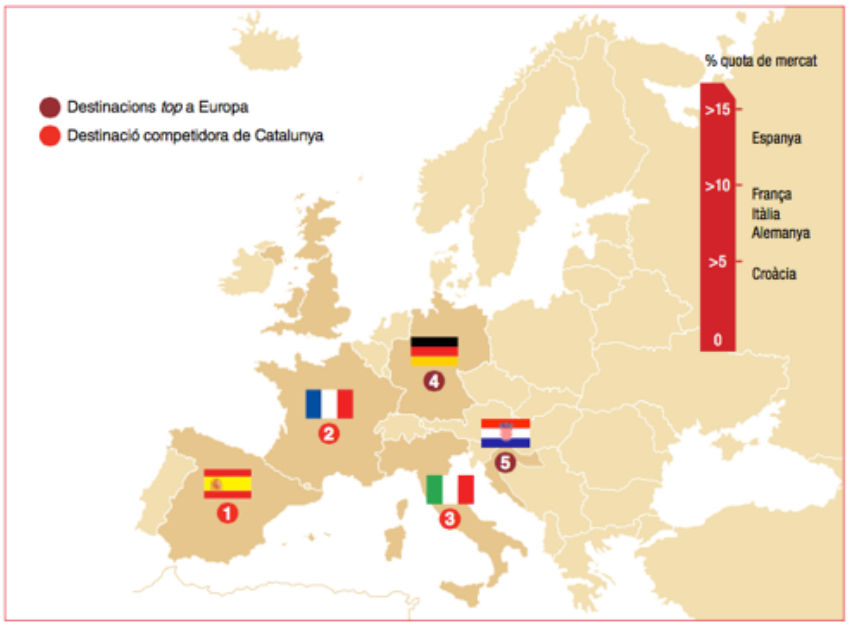


Figura 31. Mercats emissors de turisme (2014). *Principals destinacions d'itineraris dels europeus*

Els elements bàsics necessaris per a poder competir en el turisme d'itineraris a nivell internacional són els següents[121]:

- Oferta important d'atractius turístics de rellevància que constitueixin una important massa crítica, així com de restauració, allotjaments i serveis bàsics en tot l'itinerari
- Disponibilitat de rutes estructurades amb bones vies d'accés, accessibilitat i comunicació interna
- Autenticitat de la destinació
- Desenvolupament d'experiències autèntiques, variades i innovadores
- Disponibilitat d'informació i senyalització dels recursos i els atractius turístics
- Clima agradable i suau durant la major part de l'any

Fent referència al **turisme de natura, interior, muntanya i aventura**, és important destacar que està guanyant importància entre grups de viatgers adults sense fills i sèniors. A Catalunya, "*el turista pot optar per un viatge en el seu vessant més lleuger i fer caminades, senderisme light o rutes a cavall, etc. O bé pot triar el vessant més dur i practicar esports d'aventura*[122]".

Els mercats prioritaris són Alemanya, Bèlgica, França, Holanda, Itàlia, Regne Unit i la resta d'Espanya.

Aquest tipus de turisme es veu concentrat sobretot a la zona d'Europa Occidental, en els països de França, Àustria, Itàlia i Suïssa.

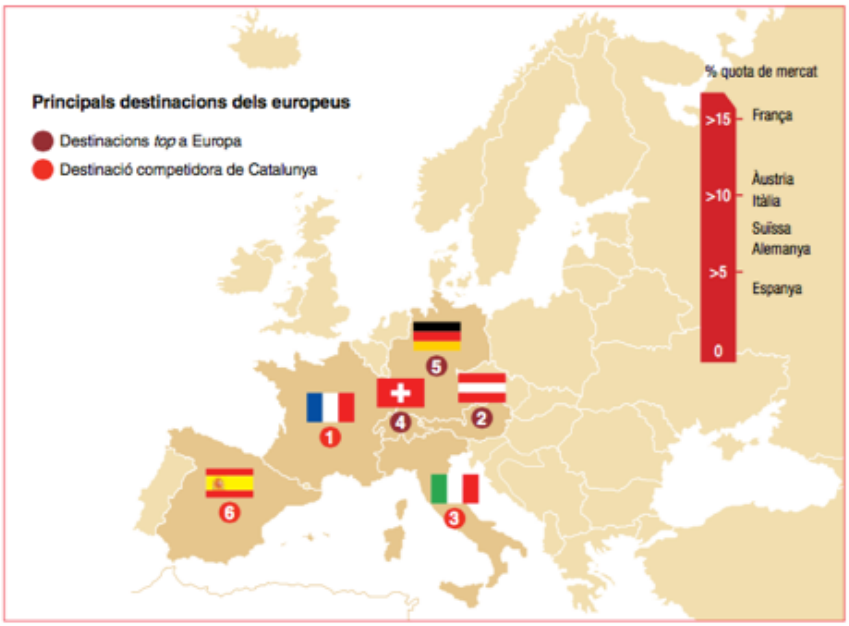


Figura 32. Mercats emissors de turisme (2014). *Principals destinacions de turisme de natura dels europeus*

Els factors clau d'èxit a tenir en compte per competir a nivell internacional en l'àmbit de turisme de natura, interior, muntanya i aventura són[123]:

- Consciència mediambiental i bona conservació de la destinació
- Volum significatiu d'oferta d'allotjament amb estàndards adequats i de qualitat i un preu assequible
- Varietat de rutes i circuits senyalitzats, tant de contingut general com temàtic (BTT, senderisme, cicloturisme...)
- Diversitat d'activitats amb guies especialitzats i professionals, així com oferta complementària (per exemple, el descobriment de la cultura i la cuina locals)
- Existència de pobles amb encant i àrees autèntiques de gran bellesa natural
- Elevada connectivitat a la destinació i fàcil accés a les rutes i parcs naturals

Els **viatges de reunions i negocis** constitueixen un sector molt atractiu per a l'intercanvi d'idees, el treball, la innovació, l'esperit d'equip, etc. Si a més, la destinació ofereix incentius i activitats complementàries, n'augmenta el valor afegit. "*El valor que aporta Catalunya són els serveis, les infraestructures, els espais i els recursos, en uns entorns urbans i interurbans adaptats a les necessitats de les empreses, com també a la possibilitat d'organitzar viatges de negocis per reunir-se en grup*[124]".

Els mercats prioritaris són Alemanya, Àustria, França, Itàlia, Països Nòrdics, Regne Unit, la resta d'Espanya, Rússia, Singapur, Suïssa i Xina.

Pel que fa a les principals destinacions de viatges de negocis, és remarcable que set de les deu ciutats més importants del món en aquest àmbit són europees (Barcelona en segon lloc), i que els mercats capdavanters en són Alemanya i el Regne Unit[125].

Els factors essencials a valorar en l'àmbit dels viatges de reunions i negocis a nivell internacional són[126]:

- Àmplia i moderna oferta d'infraestructures i centres on es puguin dur a terme les reunions
- Oferta d'allotjaments de diferents categories (principalment de 4 i 5 estrelles) amb serveis addicionals
- Bona accessibilitat i poca distància respecte als mercats d'origen
- Serveis de transports locals i privats
- Infraestructures state of the art amb l'última tecnologia disponible
- Oferta d'activitats prereunió i postreunió

Finalment, pel que fa als **viatges d'interès especial**, com pot ser practicar un hobby, la competència entre destinacions pot variar, ja que dependrà en gran part dels reconeixements que tingui cadascuna d'elles o dels recursos dels què disposi per practicar aquella activitat. En el cas de Catalunya, les línies de productes existents en aquest sentit són l'esport, el golf, la cuina, la religió, la salut i el benestar, entre d'altres[127].

Per tant, un cop analitzades totes les destinacions competència de Catalunya, podem plasmar-les en el següent mapa de posicionament:

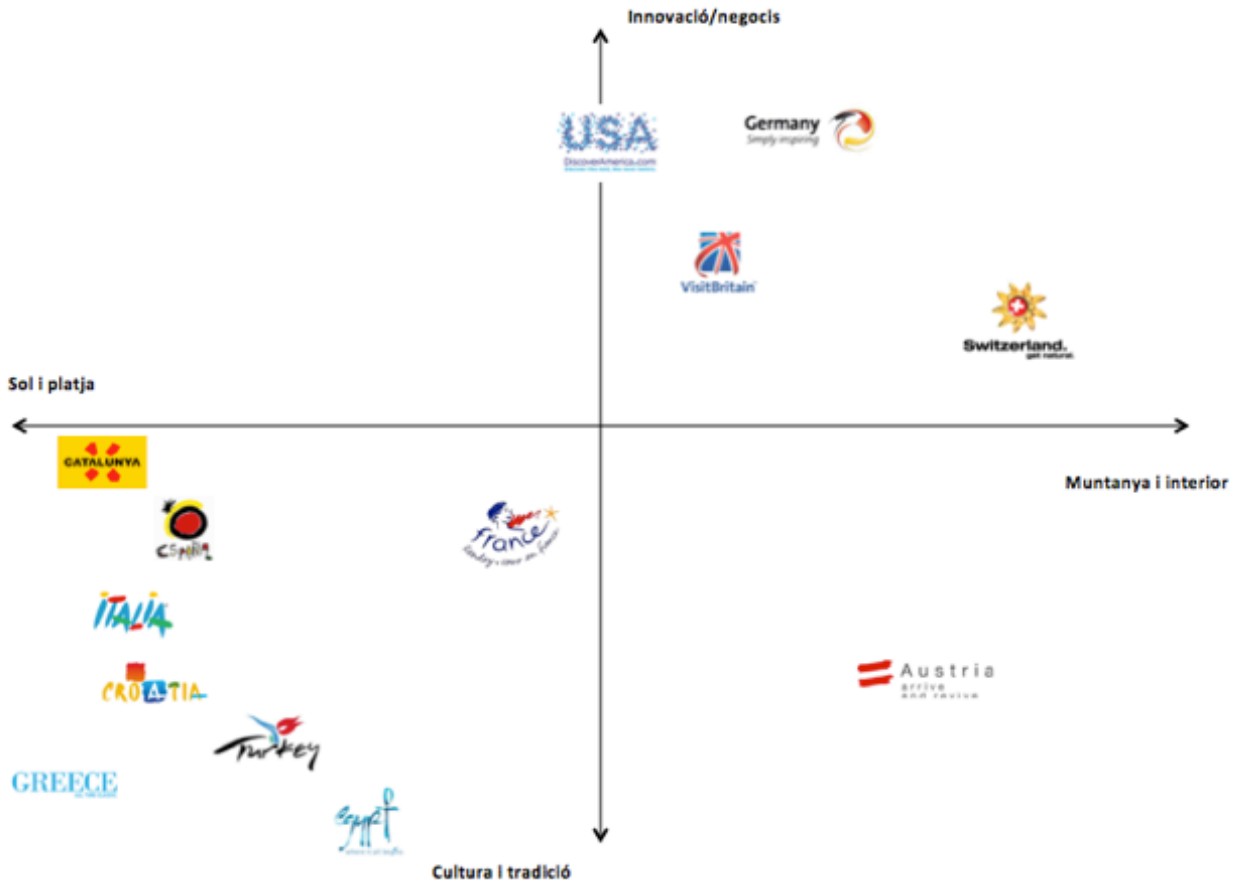


Figura 33. *Elaboració pròpia a partir del posicionament de les destinacions competència de Catalunya*

5.5. Imatge de marca i percepció de Catalunya

A l'hora de crear o definir una marca turística, és essencial conèixer les **preferències** dels seus turistes. Cal comprendre totes aquelles motivacions que els impulsen a viatjar, així com els seus productes turístics favorits, ja que aquests aspectes poden suposar una sèrie d'oportunitats a explotar en la confecció de l'estratègia de marca. D'altra banda, també és important analitzar quina imatge o **percepció** del destí tenen aquests viatgers, de cara a poder establir un posicionament en base al potencial real de la marca.

Així doncs, per tal de segmentar els públics, el més adequat és fixar-se en els principals mercats emissors de turistes. En el cas de Catalunya, i segons el mateix estudi de Mercats Emissors de Turisme 2014 comentat anteriorment, de l'estudi, els països valorats en funció de la demanda són els següents: Espanya, França, Itàlia, Regne Unit, Europa Central (Alemanya, Àustria i Suïssa), Benelux (Bèlgica i Holanda), els Països Nòrdics, Rússia, Xina, Singapur, Estats Units i Sud-Amèrica (Argentina i Brasil).

A continuació trobem una relació de taules amb els resultats de l'estudi esmentat, que contenen, d'una banda, els productes turístics que motiven als viatgers a escollir Catalunya com a destinació turística; i d'altra banda, les percepcions que aquests tenen sobre la regió.

	ESPANYA
Productes turístics	• Sol i platja • Actiu i natura • Cultura i enogastronomia • MICE
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà/alt • Percepció: destinació cara i de qualitat • Icones: Gaudí, el romànic de la Vall de Boí • Marques turístiques: Barcelona, la Costa Brava i els Pirineus • Turista experimentat d'algunes parts de Catalunya, però encara falten zones per descobrir

	FRANÇA
Productes turístics	• Escapades: tant platja com natura • Productes culturals • Llocs autèntics i amb personalitat • Turisme familiar i sènior
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: bo • Percepció: bona, gràcies a la proximitat i la història compartida • Icones: Barça; Dalí, Gaudí i Miró • Marques turístiques: Barcelona, la Costa Brava i la Costa Daurada • Dificultar per identificar el conjunt de marques turístiques catalanes

	ITÀLIA
Productes turístics	• Sol i platja • *City breaks* • Cultura • Productes emergents: turisme sènior, escolar i religiós
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: bo • Percepció: destinació "fàcil" i segura, de sol i platja, amb un alt valor cultural i varietat en l'oferta (molt adient als gustos dels italians). Bona relació qualitat-preu. • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona i la Costa Brava • Imatge molt positiva i fàcil accés a través de diverses vies (tant per avió, mar o carretera)

	REGNE UNIT
Productes turístics	• Ecoturisme • Sol i platja • *City breaks* • Turisme familiar • MICE • Productes emergents: turisme de creuers, sènior i sostenible
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà/baix (en funció de la marca turística) • Percepció: destinació apreciada, amb bona relació qualitat-preu, que gaudeix d'un clima suau i agradable, amb platges excel·lents, un bon entorn natural i recursos complementaris (com la cultura i la gastronomia) • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona, la Costa Brava i la Costa Daurada • Alt grau de satisfacció i fidelitat amb la marca

	EUROPA CENTRAL – ALEMANYA
Productes turístics	• Sol i platja • Familiar • Relaxació • Visita a familiars i amics • Actiu
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: bo, depenent del *land* • Percepció: destinació capdavantera • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona, la Costa Brava, la Costa Daurada i els Pirineus • Turista que planifica a fons les seves vacances

	EUROPA CENTRAL – ÀUSTRIA
Productes turístics	• Sol i platja • Productes culturals • Relaxació
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà • Percepció: - • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona i la Costa Brava • Viatgers atrets per la llengua, la cultura i les grans ciutats com Barcelona

	EUROPA CENTRAL – SUÏSSA
Productes turístics	• *City trip* • Sol i platja • Visites a amics i familiars • Productes culturals • Diversió, compres i discoteques • Activitats gastronòmiques i esportives
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà • Percepció: no hi ha dades fiables • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona i la Costa Brava • Turista que viatja a l'Estat espanyol amb bons resultats de satisfacció

	BENELUX – BÈLGICA
Productes turístics	• Sol i platja • *City trips* (Barcelona va ser premiada amb el *Belgian Travel Award 2012* a la millor destinació europea de *city trip*)
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà/baix • Percepció: zones de platja i de muntanya exerceixen un gran poder d'atracció • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona, Costa Brava i Costa Daurada • Zones de muntanya no conegudes, cosa que les converteix en un producte a potenciar, ja que els belgues són amants de les vacances actives i de la natura

	BENELUX – HOLANDA
Productes turístics	• Sol i platja • *City trips*
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà/baix • Percepció: s'identifica Catalunya amb una destinació de sol i platja, cosa que atrau molt als holandesos • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona, Costa Brava i Costa Daurada • Zones de muntanya no conegudes, cosa que les converteix en un producte a potenciar, ja que els holandesos són amants de les vacances actives i de la natura

	PAÏSOS NÒRDICS – NORUEGA, DINAMARCA, FINLÀNDIA, SUÈCIA, ISLÀNDIA I ESTÒNIA
Productes turístics	• Sol i platja • *City breaks* • Golf i esdeveniments esportius • MICE (combinats amb altres activitats) • Senderisme i enoturisme • *All inclusive*, viatges de luxe i experiències úniques
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà, però no s'utilitza com a reclam tret de productes minoritaris, com el senderisme i el cicloturisme • Percepció: Barcelona és una destinació puntera, així com la gran porta d'entrada a terres catalanes (top 5 *city breaks*) • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona, Costa Brava i Costa Daurada • L'interès per Catalunya ha augmentat durant els darrers anys

	RÚSSIA
Productes turístics	• Sol i platja • Barcelona • Productes culturals • Turisme familiar • *Wellness* • Altres: viatges de luxe, MICE, esportius, *city breaks*, juvenils i educatius...
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà/baix • Percepció: només es coneixen les destinacions de la zona litoral • Icones: Montserrat Caballé i Josep Carreras; FCB; monestir de Montserrat • Marques turístiques: Barcelona, Girona, Figueres, Besalú, Tarragona...

	XINA
Productes turístics	• Grans circuits • Arquitectura • Enogastronomia • Golf • Fotografia • Viatges d'incentius
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà • Percepció: - • Icones: Barça, Jocs Olímpics de 1992, Sagrada Família de Gaudí, Camp Nou, el Modernisme, i Samaranch, considerat com un gran amic del poble xinès • Marques turístiques: Barcelona, Costa Brava • Catalunya és una de les poques regions europees que mantenen una relació bilateral amb la Xina

	SINGAPUR
Productes turístics	• Productes turístics culturals *light* • Experiències gastronòmiques • Circuits/*touring* cultural • *Shopping* • Creuers pel Mediterrani
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà/baix • Percepció: - • Icones: Futbol Club Barcelona, Montserrat i excursions a les caves • Marques turístiques: Barcelona i La Roca del Vallès (La Roca Village)

	ESTATS UNITS
Productes turístics	• Turisme urbà i compres • Productes culturals i històrics • Creuers • Gastronomia i enoturisme • Pobles petits i entorns rurals • MICE • Altres: LGBT, ensenyament d'idiomes i turisme jueu
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: molt baix • Percepció: no coneixen Catalunya • Icones: - • Marques turístiques: Barcelona, Girona, Figueres, Costa Brava, Montserrat i el Penedès • No identifiquen Catalunya amb res en concret, i moltes vegades es parla de Barcelona per parlar de tot Catalunya

	SUD-AMÈRICA – ARGENTINA
Productes turístics	• Paquets aeriterrestres amb arribada a Madrid o a Barcelona • *City tours* • Creuers pel Mediterrani • Productes culturals • MICE • Sol i platja • Muntanya • Benestar
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà • Percepció: destinació amb un estil de vida mediterrani, zona on es poden fer compres de les marques internacionals més accessibles • Icones: Barça; Picasso, Salvador Dalí i la Sagrada Família • Marques turístiques: Barcelona, Costa Brava • Viatjar és una activitat d'oci d'alt estatus social i de construcció de marca personal, a més d'una activitat de gran diversió i retorn cultural

	SUD-AMÈRICA – BRASIL
Productes turístics	• Excursions i viatges dintre del país • Paquets de benestar • Tours i visites culturals per les ciutats • Creuers • Productes culturals i gastronòmics • Turisme d'esport, aventura i natura
Percepció/imatge de marca	• Grau de coneixement: mitjà • Percepció: destinació amb un estil de vida mediterrani, zona on es poden fer compres de les marques internacionals més accessibles • Icones: Barça i els seus jugadors brasilers; Picasso, Salvador Dalí i la Sagrada Família • Marques turístiques: Barcelona, Costa Brava • Viatjar és una activitat d'oci d'alt estatus social i de construcció de marca personal, a més d'una activitat de gran diversió i retorn cultural

Un cop valorades totes les preferències turístiques dels mercats emissors, així com la imatge que aquests tenen de Catalunya com a marca, és important fer-ne un anàlisi profund per tal de saber davant de quines oportunitats ens trobem i quins són els aspectes a potenciar per assolir una imatge de marca més forta i diferenciadora.

5.5.1. Productes turístics

Si ens fixem en els productes turístics més demandats, és un fet indiscutible que el turisme de **sol i platja** ocupa la primera posició en les ments dels consumidors, ja que una bona qualitat de les platges i un clima suau són garantia de vacances d'estiu agradables. La regió catalana, en aquest cas, disposa d'una gran oferta de sol i platja gràcies a les seves costes mediterrànies.

En segon lloc, trobem els **productes culturals**, molt valorats en aquests últims anys, ja que s'observa un interès creixent per conèixer aspectes històrics i artístics d'altres indrets, cosa que aporta als turistes un retorn cultural molt satisfactori. En aquest sentit, Catalunya disposa d'un alt valor de cultura i una gran varietat en l'oferta, i és per això que els viatgers estan interessats en fer circuits o *tourings* que els descobreixin tot el patrimoni que amaga el país.

Seguidament, els ***city breaks*** o viatges urbans també són un producte molt demandat, ja que es tracta d'un tipus de turisme que es pot realitzar fàcilment en un cap de setmana sense la necessitat de tenir molts dies de vacances. A més, Barcelona és la tercera destinació favorita darrere de París i Londres; i fins i tot ha sigut premiada amb el *Belgian Travel Award 2012* a la millor destinació europea de *city trip.*

Pel que fa al turisme **actiu-natura**, cal remarcar que s'ha convertit en una tendència que permet desconnectar de la vida quotidiana, ja que les escapades per zones naturals com la muntanya, són una manera de descobrir paratges naturals meravellosos, a l'hora que es duu a terme una activitat física molt saludable. Tot això sense deixar de banda que l'ecoturisme i la sostenibilitat mediambiental són aspectes diferenciadors dins de l'oferta turística. Catalunya, en aquest cas, disposa de recursos naturals suficients com per abastir aquest tipus de turisme, però cal convertir-los en un punt a potenciar.

També es fa evident el **turisme familiar i sènior**, ja que la versatilitat de les terres catalanes permet disposar d'una oferta turística adaptada per a tots els públics. També és important tenir en compte que, degut a la tendència creixent d'anar a treballar o estudiar fora del país d'origen, molts dels turistes que vénen, ho fan per visitar a familiars i amics que estan vivint a Catalunya.

Si tenim en compte que la **gastronomia** és un dels punts forts de la regió catalana, no és d'estranyar que tot allò que envolta l'alimentació mediterrània que ofereix el país sigui un reclam força potent per als visitants, convertint-se així en un dels tipus de turisme més demandats a nivell nacional. D'aquesta manera, Catalunya ofereix una gran varietat de rutes gastronòmiques, amb especial èmfasi a l'enogastronomia.

En quant al **MICE** (*meetings, incentives, conferencing, exhibitions*) és remarcable que Espanya, i en concret la regió catalana de Barcelona està posicionada com un mercat molt atractiu per al turisme de negocis i grans esdeveniments. Així, la capital de Catalunya s'ha convertit en la destinació principal de viatges d'incentius, gràcies a les seves avançades infraestructures. A més, els grups de MICE es combinen sovint amb altres subproductes, com per exemple el turisme enològic.

Un altre tipus de turisme força reconegut és el d'**esdeveniments esportius i golf**, que són dos productes a tenir en compte, ja que cada vegada són més els operadors turístics que s'especialitzen en apostar per activitats esportives com el senderisme, el cicloturisme o el golf. També són reconegudes les estades esportives, com les colònies infantils i juvenils.

World Trade Center (Barcelona)

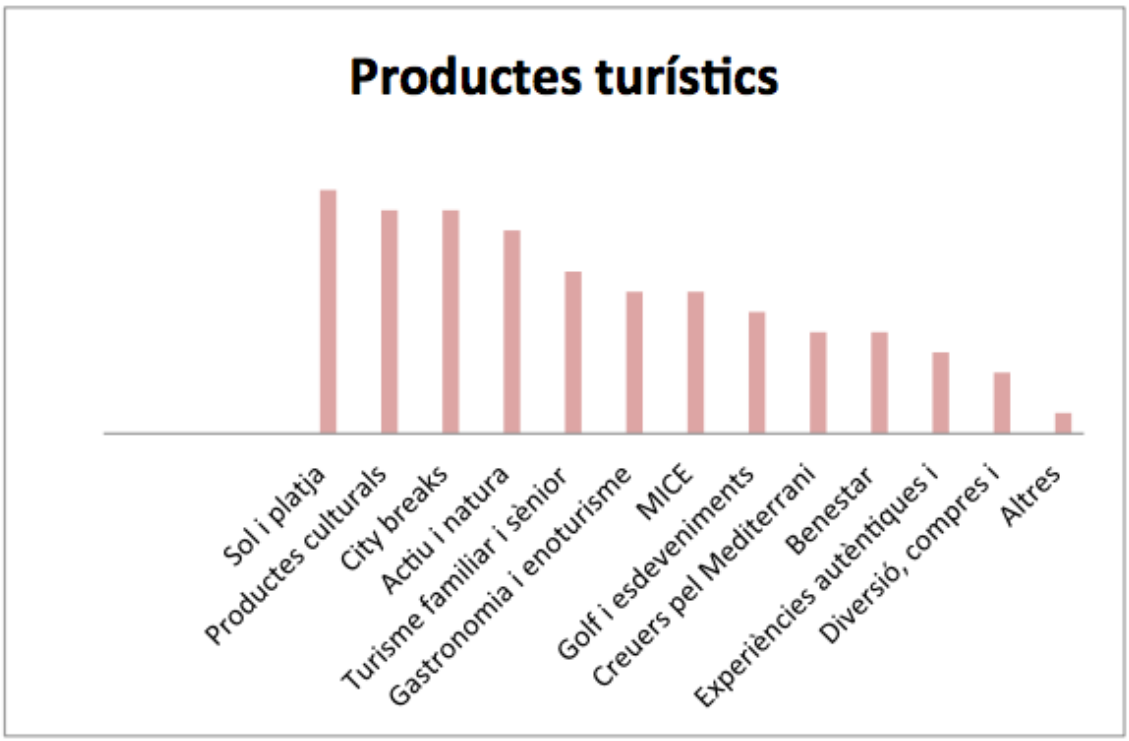


Figura 34. *Elaboració pròpia a partir de les preferències turístiques*

Finalment, però en menor mesura, els turistes també es veuen atrets per altres tipus d'activitats, com els creuers pel Mediterrani, les teràpies de benestar i *wellness*, els viatges de luxe amb *all inclusive*, la diversió en discoteques, i el *shopping* de grans marques de moda europea, entre d'altres.

5.5.2. Percepció de Catalunya

Per altra banda, si analitzem en profunditat la imatge de la marca Catalunya, es pot dir que el seu **grau de coneixement** no és gaire alt. Sí que és cert que els països més propers, com podria ser la resta d'Espanya, França o Itàlia, en tenen una impressió força ajustada a la realitat gràcies a la seva proximitat històrica o cultural, i això es converteix en un factor de fidelitat; però a mesura que ens anem allunyant, el grau de coneixement és cada cop més dèbil, fins al punt d'arribar a confondre Barcelona amb tot Catalunya en el cas d'Estats Units.

De la mateixa manera, pel que fa a les **percepcions** concretes que es tenen de la regió catalana, aquestes van diferint cada cop més de la realitat a mesura que ens anem distanciant de la nació. Així, les zones més properes perceben Catalunya com una destinació fàcil, segura, que disposa de varietat en l'oferta, amb un alt valor cultural i una bona relació qualitat-preu. Tot i així, encara que es tracti de turistes experimentats, encara els falten zones per descobrir.

En canvi, les àrees més allunyades aprecien la destinació en gran part pel turisme de sol i platja afavorit pel clima mediterrani del territori, però les activitats complementàries que pot oferir la regió (com la cultura i la gastronomia), tot i que es coneixen, no suposen un valor tan elevat.

Un altre punt important a tenir en compte és que la rellevància de la marca Barcelona és, en molts casos, el que exerceix el gran poder d'atracció, ja que es tracta d'una destinació capdavantera valorada en el top 5 dels *city breaks*, on a més, es poden fer compres de les marques internacionals més accessibles. En aquest sentit, i pel que fa a les **marques turístiques** més reconegudes, la capital catalana ocupa la primera posició, seguida de la Costa Brava, la Costa Daurada i els Pirineus. De totes maneres, hi ha una certa dificultat per identificar-les i diferenciar-les unes de les altres.

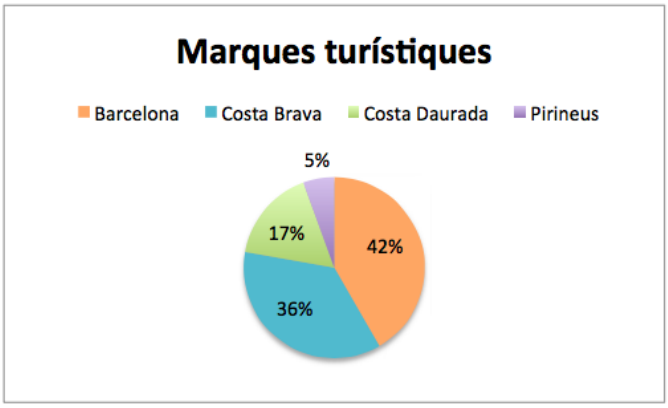


Figura 35. *Elaboració pròpia a partir de la notorietat de les marques turístiques*

Si ens centrem en les **icones** que pot tenir Catalunya arreu del món, aquestes són més difícils d'identificar que no pas les marques turístiques. En qualsevol cas, les més rellevants es poden dividir en tres categories: la cultura, en la que s'especifiquen personatges del món de l'arquitectura, la pintura, l'escultura i la música; els llocs emblemàtics, entre els que es contemplen tant edificis com regions; i l'esport, en el que bàsicament destaquen el Futbol Club Barcelona i els Jocs Olímpics del 1992.

ICONES DE CATALUNYA		
CULTURA	Arquitectura	Gaudí, Samaranch, el Romànic, el Modernisme
	Pintura i escultura	Dalí, Miró, Picasso
	Música	Montserrat Caballé, Josep Carreras
LLOCS EMBLEMÀTICS	Edificis	Sagrada Família, Camp Nou
	Regions	Vall de Boí, Montserrat, Penedès, Girona, Tarragona
ESPORT	Equips	Futbol Club Barcelona
	Esdeveniments	Jocs Olímpics de 1992

Figura 36. *Elaboració pròpia a partir de les icones catalanes més reconegudes*

Per tant, a partir d'aquests resultats es fa evident que els atributs de Catalunya són poc reconeguts a nivell internacional, i que cal potenciar-los si es vol aconseguir una imatge de marca notòria i rellevant.

5.6. DAFO

Totes les dades extretes del pla de descobriment ens permeten realitzar un anàlisi DAFO que conté les principals debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats de Catalunya com a marca turística:

DAFO	
Debilitats	**Amenaces**
• Inestabilitat política i econòmica • Descoordinació entre sectors públic i privat • Necessitat de modernització de les infraestructures i els serveis turístics • Baix nivell de servei i coneixement d'idiomes • Poder mitjà/feble de la marca Catalunya • Model turístic basat més en la quantitat que en la qualitat • Entramat complex i confús de marques de destinacions i productes, de publicacions i de plataformes online. • Comunicació tradicional i estratègies poc integrades	• Augment de la competència turística global • Percepció negativa arrel de la crisi i dels malentesos polítics amb la resta d'Espanya • Falta de coordinació entre els *stakeholders* • Competència d'altres regions mediterrànies • Canvi de necessitats dels consumidors
Fortaleses	**Oportunitats**
• Diversitat i riquesa d'activitats turístiques • País de contrastos • Condicions climàtiques favorables • Ser un referent en el turisme de sol i platja • Ubicació estratègica i bona connectivitat amb els mercats europeus • Regió segura per als turistes • Tradició emprenedora • La Marca Barcelona, que és una de les més reconegudes a nivell mundial • Oferta creixent de serveis de qualitat • Territori ric en patrimoni i cultura • Àmplia oferta de museus	• Creixement del turisme mundial • Turistes cada cop més exigents i selectius, oberts a noves propostes • Increment de la interactivitat mitjançant les xarxes socials, a partir de les quals es pot connectar amb els turistes d'una manera més fàcil i ràpida • Possibilitat d'oferir activitats tant de platja com de muntanya • Turisme competitiu i sostenible • Importància i reputació gastronòmica • Dieta mediterrània

Baqueira (Val d'Aran)

6

ESTRATÈGIA: DEFINICIÓ DE L'ADN DE MARCA

ESTRATÈGIA: DEFINICIÓ DE L'ADN DE MARCA

Una vegada realitzada la investigació de la situació actual de la marca Catalunya, i per tal d'assolir els objectius del projecte, cal definir les bases per a una posterior estratègia de branding, i això és el que veurem en aquest apartat.

Així, a l'hora de definir la vessant estratègica d'una marca, és essencial tenir en compte que el seu ADN ha de plasmar a la perfecció l'esperit que es vol transmetre. De totes formes, cada vegada les marques són més bidireccionals, de manera que els significats que se li associen es van construint, d'una banda, a partir del posicionament que n'estableix la companyia (o en aquest cas la destinació); i d'altra banda, de la interpretació que en fan els mateixos consumidors. En qualsevol cas, i com bé defensen els professionals en *branding*: "*What you do is more important than what you say*[128]".

Recordem que el que es pretén amb aquest projecte és fer un *rebranding* de Catalunya per tal d'aportar notorietat al territori i aconseguir una imatge de marca sòlida i rellevant. Amb aquesta finalitat, s'utilitzaran com a referència les dades recopilades durant la fase del pla de descobriment i els objectius reals del Pla de Màrqueting Turístic de Catalunya, que com s'ha comentat amb anterioritat, es pot consultar en la seva totalitat a l'Annex 1.

6.1. Posicionament desitjat

Abans de redefinir qualsevol marca, s'ha de tenir clar quin és el punt de partida i el punt on es vol arribar. O en altres paraules, quin és el posicionament actual i quin és el posicionament desitjat, que en el cas de Catalunya són:

Posicionament actual: destinació massiva de sol i platja, amb atractius culturals i regions urbanes seductores per al turisme de negocis.

Posicionament desitjat: destinació basada més en la qualitat que en la quantitat, considerada com una terra de contrastos en la que es poden viure una gran diversitat d'experiències en un espai abordable, i en la que hi destaquen les seves característiques exclusives (com l'art, la cultura, la història, el menjar, l'arquitectura, el paisatge...).

L'**objectiu principal** de l'estratègia plantejada és transmetre que Catalunya és un territori capaç de mesclar la **tradició** (aspecte que ha contribuït a la definició de la seva identitat) amb l'**avantguarda** i la **innovació**. És a dir, que el fet de comptar amb un ric patrimoni històric i cultural no es vegi com una característica antiquada del país, sinó tot al contrari: que la sinergia que manifesta entre la tradició i la modernitat es converteixi en una oportunitat per demostrar la seva capacitat d'evolució d'acord amb les tendències actuals.

6.2. Target

Conèixer en profunditat al públic objectiu és una tasca bàsica per a la definició de la nova marca, ja que aquesta informació ens donarà pistes sobre quins són les aspectes més importants a transmetre.

Així, el **target primari** al qual s'ha de dirigir la marca Catalunya són els viatgers sofisticats i cosmopolites que esperen gaudir d'experiències lligades tant a l'oci com al negoci, que busquen una immersió en la cultura del país, una comprensió de l'entorn humà i físic de la destinació i una realització personal a partir de les experiències viscudes durant les vacances. A més, aquest tipus de públic es considera a ell mateix 'viatger' i no pas 'turista', i les seves principals motivacions són[129]:

- Viure noves sensacions i experiències úniques
- Sentir-se alliberats dels límits imposats per la rutina
- Auto-realitzar-se com a persones a través de participar en desafiaments esportius, aprendre habilitats diferents, practicar noves activitats o re-connectar emocionalment amb ells mateixos o amb les seves parelles

Per tant es tracta de persones que busquen autenticitat, recàrrega emocional i exploració, en comptes de fer turisme passiu. Tenen un nivell de renda mitjà-alt, es mostren actius a internet i dintre d'aquest col·lectiu hi ha dos segments ben diferenciats: viatgers en edat adulta i sense càrregues familiars, i famílies amb nens.

D'altra banda, si es vol apostar per convertir Catalunya en una destinació selectiva i de qualitat, s'hauria d'aconseguir que el target actual, format per tots aquells viatgers que busquen un tipus de turisme massiu de sol i platja quedi en un segon pla. De totes maneres, això no vol dir deixar de promocionar la costa catalana per al relax i el gaudi de les platges; simplement intentar desvincular el territori del turisme de borratxera, molt arrelat a municipis costers com Salou o Lloret de Mar.

6.3. Brand essence

La *brand essence* és aquella idea que resumeix el posicionament i la promesa de marca a partir d'atributs emocionals. Es tracta doncs, d'una frase simple, concisa, assolible i duradora. És important que la idea única a capturar sigui consistent, ja que es guanya: claredat a l'hora d'explicar la història i la personalitat de la marca, coherència a l'actuar en conseqüència amb els seus ideals, i congruència a l'hora de traduir aquesta història en el temps[130].

En el cas de Catalunya, l'essència de marca plantejada, tot i que és intangible, ha de ser sempre perceptible i girar entorn a dos pilars: els valors atribuïts al territori i la seva personalitat. Però per extreure i interpretar aquests trets, com defensen des de Saffron[131], és important respondre a tres punts principals:

Què fa única a Catalunya?
- País amb atractiu geogràfic
- Clima agradable
- Qualitat de vida i benestar
- Gran diversitat d'experiències
- Patrimoni cultural
- Gastronomia rica i variada
- Gent treballadora i cordial
- Regió emprenedora
- Esperit col·lectiu
- Vitalitat i diversitat
- Potència en l'àmbit del coneixement
- Potència en l'àmbit dels negocis

Què necessiten els seus turistes?
- Sol i platja
- Productes culturals
- City breaks
- Esport, aventura i natura
- Experiències gastronòmiques
- Escapades, excursions i viatges pel país
- Llocs autèntics i amb personalitat
- Pobles petits i entorns rurals
- Turisme familiar
- MICE
- Creuers pel Mediterrani
- Diversió, compres i discoteques
- Benestar i relaxació
- Sostenibilitat

Què és el que la competència no pot oferir?
- Situació estratègica
- Petit espai fàcil de recórrer
- País de contrastos (platja i muntanya, tradició i avantguarda...)
- Equilibri territorial
- Destinació fàcil i segura
- Bilingüisme
- Atractius considerats Patrimoni de la Humanitat

A continuació trobem representats aquests punts en un diagrama de Venn:

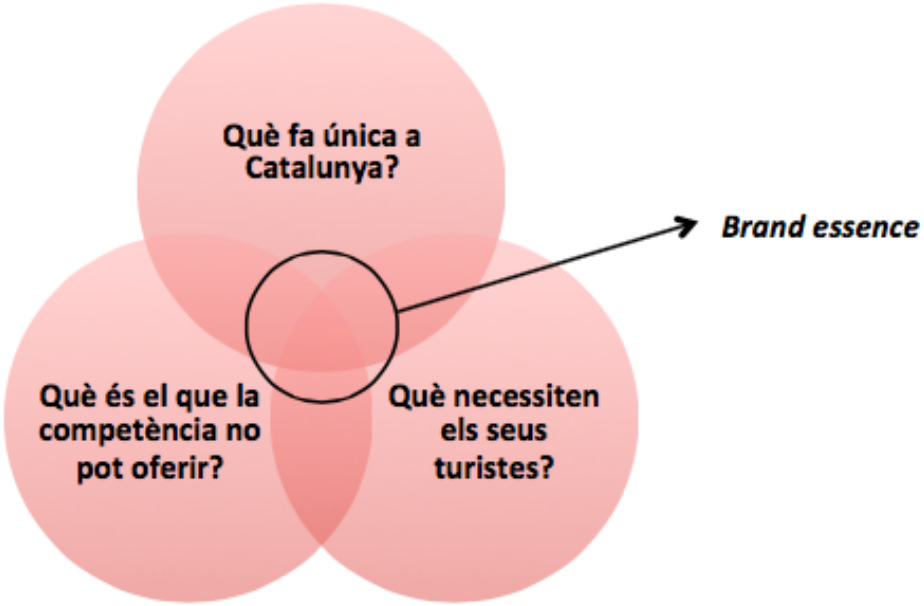


Figura 37. *Elaboració pròpia a partir de la tècnica de Saffron*

A la intersecció d'aquests blocs és on trobarem la brand essence que definirà a Catalunya com a marca, i a través del manifest se'n descriurà el seu esperit.

Brand essence: Terra de contrastos
Manifest: Platges mediterrànies i alta muntanya. Espais rurals de ric patrimoni cultural i zones urbanes d'esperit innovador. Tradicions populars i esdeveniments contemporanis... Catalunya és un territori divers i ple de contrastos, un mosaic ric i variat com a destinació turística, tan versàtil que és capaç d'oferir una gran diversitat d'experiències úniques i autèntiques per a tot tipus de gustos. Un món d'activitats sensorials que permeten als viatgers evadir-se de les seves rutines per connectar amb ells mateixos i amb la natura, alhora que descobreixen racons inèdits, en molts casos de la mà dels propis ciutadans, que ensenyen amb orgull les seves terres, convertint-se així en els millors ambaixadors de la marca. Per què quedar-se només amb una part quan es pot descobrir tot?

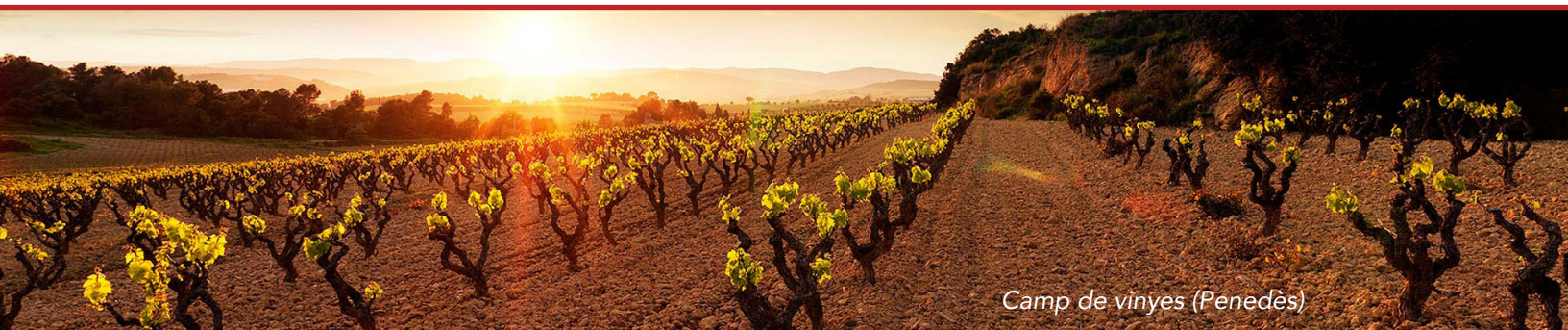
En aquest cas, la definició de l'essència de marca està basada en tots aquells aspectes que diferencien Catalunya de les altres destinacions turístiques. A més, ha de servir com a eina de gestió dels punts de contacte: inspiradora i clara per al públic intern (els ciutadans catalans), i rellevant i seductora per al públic extern (els turistes).

DIMENSIONS DE MARCA

Encara que l'essència de marca es plasmi a través d'una sola frase, "*no es tracta de reduir el país a un dels seus tants aspectes, ni de caure en simplificacions que en desdibuixen la seva autenticitat i la seva riquesa. Una marca país està formada per una constel·lació d'atributs, i serà més rica quants més significats i més variats aconsegueixi mantenir. És el que s'anomena actius o dimensions de marca*", i així ho defensa Conrad Llorens, expert en branding, a l'entrevista que se li ha realitzat (i que es pot consultar a l'Annex 2).

Per tal de jerarquitzar les dimensions de marca atribuïdes a Catalunya, s'ha dut a terme un mapa de significats que comprèn tots els **valors** associats al territori:

Figura 38. *Elaboració pròpia a partir dels significats associats a la marca Catalunya*


Camp de vinyes (Penedès)

Els conceptes més propers al centre són els més rellevants, i a partir d'aquests se'n van derivant els més llunyans, de manera que queden relacionats entre ells i relacionats per ordre d'importància. D'aquesta manera, i a partir dels valors esmentats anteriorment, es poden definir una sèrie de trets que ajuden a la interpretació i desenvolupament de la **personalitat** de marca:

DIVERSA | AGRADABLE | MEDITERRÀNIA | EXPERIENCIAL

AUTÈNTICA | SOSTENIBLE | COSMOPOLITA | CULTA

EMPRENEDORA | CORDIAL | ACOLLIDORA

Per tal de transmetre millor la personalitat de Catalunya, s'ha confeccionat un moodboard amb imatges que representen la seva actitud d'una manera més visual, que es pot trobar a continuació:

Figura 39. *Elaboració pròpia a partir d'imatges de Pinterest*

6.4. Brand promise

Si tenim en compte que "*les marques són la promesa d'una experiència complerta*[132]", la *brand promise*, o promesa de marca, és el benefici tangible que fa que un producte o servei sigui desitjable per als consumidors.

En el cas de les destinacions turístiques, i tenint en compte que aquestes resolen necessitats psicosocials (comunicació, descobriment, coneixement, experimentació...)[133], el benefici sol manifestar-se a través de les experiències que ofereix el destí en qüestió.

Per tant, tenint en compte que les experiències associades a Catalunya són ben diverses, com paisatges que omplen d'energia, cultura que enriqueix, gastronomia que es converteix en un plaer pels sentits, activitats que ajuden a evadir-se, tradicions que transmeten noves sensacions, tendències que permeten innovar...la *brand promise* proposada és:

"Experiències sensorials per a tots els gustos que permeten connectar amb el país, la seva gent i amb un mateix".

6.5. Brand purpose

El *brand purpose* és el veritable valor que atrau als consumidors a una organització (o en el cas d'aquest projecte, a una destinació). Aquest valor es sol transmetre en forma de creences, causes o propòsits amb els quals el públic s'identifica.

Per tal d'establir un *brand purpose*, o el 'perquè' de la marca Catalunya, es segueix la tècnica ***Brand Butterfly***, establerta per la consultora de marques Wolff Olins[134], que consisteix en descobrir quina proposició s'amaga entre tot allò que fa especial a la regió catalana i el que el món del turisme realment necessita. En aquest punt, és important pensar de manera dinàmica, ja que la idea resultant, que ha de ser sòlida i consistent, serà cap a on la marca evolucionarà de cara al futur.

Figura 40. *Model Brand Butterfly*

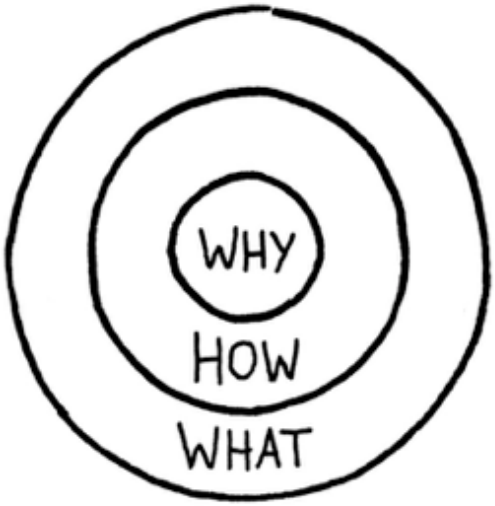
<u>Què fa especial a Catalunya?</u>
Territori cordial i acollidor que constitueix un mosaic ric i variat d'experiències úniques.

<u>Què necessita el món del turisme?</u>
Destinacions menys massives, que ofereixin experiències personalitzades i que permetin als viatgers connectar amb les cultures autòctones.

Brand purpose: Inspirar als viatgers a experimentar el món a través dels sentits dels seus habitants.

Un cop establert el propòsit, i tenint en compte el gran nombre de destinacions turístiques amb les quals competeix Catalunya, és important aportar-li un punt diferencial, i per tant la proposta consisteix en aplicar el model de marca ***Cercle Daurat***, desenvolupat pel professional Simon Sinek[135]. "*Aquest model és el resultat de la investigació sobre l'èxit que tenen els líders i les companyies més influents del món. Sinek descobreix que darrere de totes les marques exitoses radica la mateixa manera de pensar, actuar i comunicar-se, que és tot el contrari de com la majoria de persones pensen, actuen i es comuniquen*[136]".

El *Cercle Daurat* està constituït per tres cercles concèntrics, que representen el QUÈ (quins aspectes i experiències pot Catalunya oferir), el COM (la manera en què ho pot fer i quins són els seus punts diferencials), i el PERQUÈ (quines creences condueixen al territori a presentar la seva proposta turística de la forma en què ho fa). Aquest últim punt equivaldria a la *brand purpose* definida amb anterioritat.



What
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services they offer.

How
Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

Why
Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. It's a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.

Figura 41. Simon Sinek (2013). *Cercle Daurat*

La clau d'aquest model de marca resideix en comunicar la marca de dins cap a fora, de manera que resulti en un missatge inspirador. És a dir, es començaria per transmetre la visió de Catalunya, que és inspirar als viatgers a viure el món a través dels sentits dels seus habitants (WHY). La forma en què els inspira és oferint experiències sensorials per a tots els gustos que permeten connectar amb el país, la seva gent i amb un mateix (HOW), i ho fa mitjançant la gran oferta d'activitats de tot tipus, emmarcades en una terra de contrastos en la qual el mar i la muntanya estan separats per escassos quilòmetres (WHAT).

6.6. Arquitectura de marca

A partir del *brand purpose* es pot construir l'arquitectura de marca completa, que com bé especifica Conrad Llorens durant la seva entrevista, consisteix en "*definir els rols, relacions i jerarquies entre les marques d'un portfoli*".

Hi ha diverses formes de gestionar les marques, però en el cas de Catalunya, al tractar-se d'una destinació turística, és imprescindible que existeixi un alt grau de **sinergia** entre totes. En el Pla de Màrqueting actual s'especifica que "*Catalunya ha de ser la marca paraigua sota la qual s'estructuraran les marques territorials i de producte, els segells, els productes avalats i els rànquings*[137]". D'aquesta manera, la marca Catalunya presentarà una sèrie de submarques corresponents als territoris, i cada territori oferirà una línia de productes adequada a les seves capacitats i característiques. Alhora, i per aportar una credibilitat i un prestigi als productes turístics catalans, aquests podran optar a ser avalats per diferents tipus de segells. Aquests segells, hauran de presentar una homogeneïtat en quant a estratègia i disseny visual, per tal de que siguin fàcilment recognoscibles.

A continuació podem veure un esquema de com seria la nova arquitectura de marca:

Figura 42. *Elaboració pròpia a partir de les marques territorials catalanes*

Segells

- Vacances en família
- Espai literari
- Flora i fauna d'interès
- Vistes privilegiades
- Turisme rural
- Enoturisme
- Interès gastronòmic
- Pobles amb encant
- Platges de qualitat
- Actiu-natura
- Ecoturisme

BARCELONA

Barcelona és la capital de Catalunya, una ciutat creativa, oberta i vibrant situada a la vora del Mediterrani. Compta amb una vida cultural, política, empresarial i comercial intensa, i és considerada una gran metròpoli on es poden sentir parlar diverses llengües, el que la converteix en una ciutat cosmopolita, diversa i intercultural. Barcelona es distingeix per la seva intensa activitat empresarial i comercial, que s'ha sabut adaptar als nous temps, convertint-se així en un pol d'atracció de talent a nivell europeu. La innovació és un altre dels seus punts forts, ja que és considerada la primera *smart city* d'Espanya i la quarta d'Europa. A més, és una de les ciutats amb la qualitat de vida més alta de tot el continent europeu[138].

Per tant, si comparem el poder mitjà-feble de la marca Catalunya amb la gran potència internacional que té Barcelona com a marca, és inevitable preguntar-nos si realment la regió catalana necessitaria un ***co-branding*** amb la seva capital. Tenint en compte que Barcelona és una marca molt potent i Catalunya una nació moderna desvinculada dels tòpics de crisi espanyols, seria molt beneficiós per ambdues marques dur-lo a terme.

Així, la proposta estratègica d'aquest projecte és aprofitar la confluència d'atributs entre la nació i la capital catalana per donar a conèixer que Barcelona és una part essencial de la marca Catalunya, que de la mateixa manera que l'acull a ella, també acull a vuit marques territorials més. Unes marques que, seguint la línia dels valors i la personalitat de Barcelona, ofereixen una varietat d'experiències encara per descobrir. Per tant, s'hauria de posicionar a la capital catalana com "la porta d'entrada a Catalunya".

Categories de producte[139]

- **Mercats**

Mercats històrics emblemàtics, mercats Modernistes, mercats especials, mercats al carrer...

- **Racons amb encant**

Places amb ànima, claustres i patis silenciosos, jardins amagats, passatges i carrerons, miradors...

- **Gastronomia**

La cultura de les terrasses, bars i restaurants històrics, l'aperitiu, la cuina d'autor, la Barcelona pastissera, la Barcelona xocolatera...

- **Esport**

Activitats dirigides, caminar i córrer, esports nàutics, esports urbans, vòlei platja, futbol, tennis, ciclisme...

- **Naturalesa i platges**
- **Compres**
- **Cultura**

Art, arquitectura i disseny, arts escèniques, música, cinema i audiovisuals, museus i patrimoni, ciència i innovació...

- **Negocis**

Fires i congressos...

COSTA BARCELONA

BCN+ Costa Barcelona

La Costa Barcelona és un territori que compta amb més de 100 quilòmetres de litoral i atractius turístics per satisfer els més variats gustos i interessos. La regió ofereix diverses rutes modernistes amb l'objectiu de donar a conèixer l'important patrimoni cultural que la configura. La seva gastronomia es basa en la diversitat de productes d'una altíssima qualitat. A més, es tracta d'una destinació idònia per la pràctica d'esports i la organització de congressos[140].

Categories de producte[141]

- **Platges i litoral**

Camins arran de mar...

- **Navegació**
- **Paratges naturals**

Espais naturals, parcs naturals...

- **Actiu i natura**

Itineraris, golf, canal olímpic, motor...

- **Cultura**

Patrimoni romà, Modernisme...

- **Rutes**
- **Gastronomia**

Enoturisme

- **Benestar**

COSTA BRAVA

Costa Brava Pirineu de Girona

Seguint el significat de les seves pròpies paraules, la Costa Brava és valenta i salvatge pels pins que van a tocar l'aigua; les roques, que s'endinsen en el mar amb unes formes geològiques capritxoses; els Pirineus, que van a morir-hi; i el vent del nord, que hi bufa amb força. Però també és excel·lent i magnífica, per les diferents cultures que hi acull, que podem veure representades mitjançant el patrimoni històric i arquitectònic dels seus nuclis urbans. El clima és mediterrani amb hiverns suaus i estius càlids de gran lluminositat. La gastronomia és de renom mundial, i els festivals de música i cultura atrauen a tot tipus de viatgers[142].

Categories de producte[143]

- **Platges i litoral**
- **Navegació**

Turisme nàutic

- **Activitats de neu**

Esquí (alpí, nòrdic, de muntanya...), snowboard...

- **Senderisme**
- **BTT i cicloturisme**
- **Paratges naturals**

Parcs naturals, espais protegits...

- **Actiu i natura**

Hípica, segway, globus, paracaigudisme, vols panoràmics, parcs d'aventura, barranquisme, paintball, golf...

- **Cultura**

Museus i galeries d'art, patrimoni i monuments, festivals...

- **Rutes**

Ruta del Vi

- **Gastronomia**
- **Benestar**

Spa, centres de benestar i salut, balnearis...

- **Oci**

Casinos, parcs aquàtics...

- **Negocis**

Calella de Palafrugell

CATALUNYA CENTRAL

La Catalunya Central està constituïda per un territori notablement heterogeni situat a l'interior de la província de Barcelona. A l'estar formada per una diversitat de comarques, compta amb un ventall d'elements d'interès, tant per la seva riquesa natural com per la història i els monuments de la seva xarxa de ciutats. A més, l'arrelada tradició industrial i els establiments de turisme rural i termal, junt amb la seva gastronomia (reconeguda pels vins i els embotits), completen el llistat d'atractius de la regió[144].

Categories de producte[145]

- **Senderisme**
- **BTT i cicloturisme**
- **Paratges naturals**
- **Actiu i natura**

Muntanya, itineraris, hípica, curses, viatges en globus, golf, motor, piragüisme...

- **Cultura**

Observatoris astronòmics, castells...

- **Rutes**
- **Gastronomia**

Enoturisme

- **Benestar**

COSTA DAURADA

La sorra fina i daurada d'aquest litoral que s'estén al sud i al nord de la ciutat de Tarragona, és el que li dóna nom a la regió. Amb una gran riquesa paisatgística, s'hi poden trobar des de llargues platges fins a penya-segats que arriben a tocar de l'aigua. També és un territori de tradicions locals: diades castelleres, balls de diables i cercaviles amb gegants i capgrossos. La gastronomia, molt variada i amb productes frescos, es sol regar amb els millors vins del Penedès. Els seus nuclis urbans són un reflex del pas de la història, i en més d'un cas estan declarats Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO[146].

Categories de producte[147]

- **Platges i litoral**
- **Navegació**

Nàutica

- **Senderisme**
- **BTT i cicloturisme**
- **Paratges naturals**

Parcs naturals, espais protegits...

- **Actiu i natura**

Golf, escalada, ral·li Catalunya-Costa Daurada...

- **Cultura**

Romanitat, Modernisme, els genis de la Costa Daurada, museus i col·leccions, patrimoni...

- **Rutes**

La Ruta del Cister

- **Gastronomia**

Enoturisme, DO (Denominacions d'Origen)...

- **Benestar**

Balnearis-centres termals, talassoteràpia, spa, fonts d'aigua mineromedicinal...

- **Oci**

Port Aventura, parcs aquàtics...

- **Negocis**

TERRES DE L'EBRE

Les Terres de l'Ebre són un territori de ribera, però també de mar i muntanya, ja que en pocs quilometres, aquest racó del sud de Catalunya concentra els paisatges de la plana fluvial, els ambients de muntanya del massís dels Ports, els colors del delta de l'Ebre i un gran número de platges salvatges. El pas d'un munt de cultures diferents ha deixat un llegat que es fa notar en els monuments (pintures rupestres, jaciments ibers, castells medievals, catedrals, palaus renaixentistes, cellers modernistes....), la gastronomia i les tradicions populars[148].

Categories de producte[149]

- **Platges i litoral**
- **Navegació**

Fluvial

- **BTT i cicloturisme**
- **Pesca**
- **Caça**
- **Paratges naturals**

Punts d'interès paisatgístic, àrees recreatives, flora i fauna, espais naturals...

- **Actiu i natura**

Barranquisme, caiac, escalada, submarinisme, ornitologia, vela, hípica, pitch&putt...

- **Cultura**

Patrimoni històric i monumental, museus i centres d'interpretació, conjunts artístics...

- **Rutes**
- **Gastronomia**

Delta de l'Ebre

TERRES DE LLEIDA

Terres de Lleida és la denominació turística del sector de ponent de la depressió central catalana. El clima és mediterrani amb tendència continental, el que determina unes oscil·lacions tèrmiques més pronunciades que a la resta del país. Les terres d'aquesta regió són planes i amb una xarxa fluvial rellevant, el que ha propiciat un paisatge predominantment agrícola, on s'alternen les . zones de camps fruiters i les planes cerealístiques. Les poblacions compten amb un patrimoni monumental ampli i variat, i l'oferta gastronòmica és rica i saborosa[150].

Categories de producte[151]

- **Activitats de neu**

Esquí (alpí, nòrdic, de muntanya...), snowboard, raquetes de neu, trineus, motos de neu...

- **Senderisme**

Senderisme de gran recorregut, rutes de senderisme, trekking pels parcs...

- **BTT i cicloturisme**
- **Pesca**

Aigües lliures, zones lliures de pesca sense mort, zones de pesca controlada, trams amb règim especial, zones de reserva genèrica de truites...

- **Caça**

Caça amb armes de foc o assimilables, caça sense armes de foc o assimilables

- **Paratges naturals**

Estructures geològiques, ecosistemes i hàbitats, espècies, paisatges...

- **Actiu i natura**

Parcs nacionals, ornitologia, espais naturals, turisme agroindustrial, golf, esports d'aventura...

- **Cultura**

Patrimoni mundial, memòria històrica, turisme científic, museus, festivals...

- **Rutes**
- **Gastronomia**

DO (Denominacions d'Origen Protegides), IGP (Indicacions Geogràfiques Protegides), enoturisme...

PIRINEUS

Els Pirineus catalans configuren una zona de gran riquesa paisatgística, plena de contrastos, amb espais d'interès natural, reserves de protecció especial i zones protegides. Els seus territoris acullen monuments romànics considerats Patrimoni de la Humanitat i valls plenes d'històries. El clima canvia en cada vall, des del mediterrani fins a l'atlàntic, i l'aïllament, les temperatures, l'aigua i la mà humana n'han determinat la vegetació i la fauna. La gastronomia, de gran qualitat, i les festes populars que s'hi celebren, fan dels Pirineus catalans un destí turístic inigualable[152].

Categories de producte[153]

- **Activitats de neu**

Esquí (alpí, nòrdic, de muntanya...), snowboard, raquetes de neu, trineus, motos de neu...

- **Senderisme**

Senders de gran recorregut, rutes temàtiques, xarxa de camins, passejades culturals...

- **BTT i cicloturisme**
- **Paratges naturals**

Parcs naturals, interior, valls...

- **Actiu i natura**

Parcs naturals, esports d'aire, hípica, escalada (Vies Ferrades), parcs multiaventura, aigües braves (ràfting, piragüisme, canoa-caiac), descens de barrancs...

- **Cultura**

Museus, esglésies romàniques, monestirs, castells, conjunts arqueològics, pobles medievals...

- **Rutes**
- **Gastronomia**

VAL D'ARAN

La Vall d'Aran està situada al vessant atlàntic dels Pirineus (a diferència de la resta de valls pirinenques catalanes), situació que li proporciona una singularitat que es manifesta en el clima, la flora, la fauna, els orígens històrics, la llengua i la cultura. La seva personalitat, ben particular, és d'arrels clarament occitanes, ja que el caràcter muntanyós del territori ha constituït una barrera natural que ha condicionat la relació amb les terres catalanes i aragoneses[154].

Categories de producte

- **Activitats de neu**

Esquí (alpí, nòrdic, de muntanya...), snowboard, raquetes de neu, trineus, motos de neu...

- **Senderisme**

Itineraris i rutes, ascensions, nòrdic walking...

- **BTT i cicloturisme**
- **Paratges naturals**

Cascades, boscos, llacs...

- **Actiu i natura**

Parcs d'aventures i de fauna, aigües braves (ràfting, canoa, hidrospeed...), barrancs, hípica, escalada (Vies Ferrades)...

- **Cultura**

Esglésies, museus, patrimoni industrial, llegendes i tradicions...

- **Rutes**
- **Benestar**
- **Compres**
- **Gastronomia**

El que es pretén amb aquesta proposta de gestió de l'arquitectura de marca Catalunya, és solucionar l'entramat complex i confús actual de marques de destinacions i productes mitjançant l'organització de forma simple i clara de tota la gran varietat d'experiències que pot oferir el territori català.

6.7. El model de marca Catalunya

Un cop definits tots els aspectes rellevants que tindrà la marca Catalunya, cal ordenar-los significativament i plasmar-ne la seva estructura. Hi ha diferents models per a determinar la configuració d'una marca, però en aquest cas s'utilitzarà la **piràmide**, una eina senzilla i jeràrquica, que va determinant de forma lògica els atributs de la marca des de les seves fortaleses més racionals fins a destil·lar-ne la essència[156].

Figura 43. *Elaboració pròpia a partir de l'arquitectura de marca*

6.8. Stakeholders

Un punt molt important a tenir en compte abans de la implementació de la nova marca Catalunya és que "*un projecte de construcció de marca-país és un projecte col·laboratiu que requereix la implicació i el suport actiu de la societat civil (agents, organitzacions, empreses, institucions, ciutadans...), i que cal implicar-los a tots en el projecte de branding per aconseguir el seu compromís*[157]".

Per tant, per arribar a assolir resultats d'èxit, cal que tots els *stakeholders*, o agents implicats en el sector turístic català (ja siguin de caire públic o privat), adoptin les estratègies proposades i es coordinin per al seu òptim desenvolupament. El fet de que tot el país treballi conjuntament, ajudarà a donar una imatge d'homogeneïtat, i en conseqüència, reforçarà la marca Catalunya.

Amb l'objectiu de facilitar aquesta col·laboració, es proposa la confecció d'un *brand book*, o manual d'identitat corporativa, que contingui les directrius fonamentals per entendre la identitat de la marca Catalunya, conèixer-ne els seus atributs i conservar-ne la seva integritat, evitant així que aquesta en perdi la seva essència.

6.9. Estratègia i comunicació

Un cop plantejada l'estratègia de *rebranding* i la nova personalitat de la marca Catalunya, cal donar-ho a conèixer mitjançant una comunicació alineada, sòlida i diferenciadora. Amb aquesta finalitat, es combinaran tres aspectes que han d'actuar de forma coordinada: estratègia, creativitat i tecnologia. **Estratègia** en el sentit que tots els esforços de promoció seguiran els criteris d'identitat de marca, a partir de la qual s'articularan els actius, els missatges i les experiències associades a aquesta. **Creativitat** a través de la que s'aconseguirà captar l'atenció del públic objectiu, i en conseqüència, augmentar el *brand awareness*. I **tecnologia**, al voltant de la qual giraran la majoria de les accions proposades, ja que avui en dia és un dels punt de contacte més efectius.

D'aquesta manera, i partint de l'objectiu d'incrementar la notorietat de la marca Catalunya, les tàctiques plantejades es troben englobades en 5 estratègies diferents:

ESTRATÈGIA 1. Definició d'una arquitectura de marca coherent i poderosa

1. Alinear les estratègies de les diferents marques territorials, de manera que actuïn de manera coherent entre elles i sota la mateixa visió de marca Catalunya.
2. Actualitzar els segells de reconeixement actuals per tal de que cobreixin tots els atractius catalans i tinguin una homogeneïtat.
3. Redissenyar la pàgina web de Catalunya per a fer-la més innovadora i intuïtiva, agrupant tota la varietat de dominis actuals en un de sol, i interrelacionant les pestanyes de les marques turístiques i les categories de producte d'una forma consistent.

**Per a més referències, consultar el punt 'Arquitectura de marca' (6.5).*

ESTRATÈGIA 2. Transmissió de valors i experiències

1. Crear un storytelling que plasmi l'essència de marca i que sigui rellevant i creïble.
2. Oferir contingut de valor relacionat amb la diversitat d'experiències que es poden viure a Catalunya per tal de generar un desig de visita. Per exemple, la proposta de rutes que permetin visitar llocs emblemàtics relacionats amb els principals personatges creatius catalans (arquitectes, músics, pintors, escriptors...).
3. Centrar-se en la comunicació emocional, mitjançant campanyes de 360º, amb presència majoritària a internet.

4. Augmentar la activitat i la interactivitat a les xarxes socials.
5. Aprofitar la influència dels travel bloggers i social influencers per donar a conèixer el territori català arreu del món.

ESTRATÈGIA 3. Fidelització dels viatgers
1. Oferir una sèrie de serveis que poden ser útils per als turistes i la seva estada a Catalunya, ja sigui abans, durant o després del viatge. Un exemple podria ser un mapa interactiu en el que es puguin marcar les rutes a seguir i els atractius turístics de cada regió.
2. Millorar la navegabilitat de l'app 'Visit Catalonia' per tal d'augmentar-ne la interactivitat, i en conseqüència, l'engagement.

ESTRATÈGIA 4. Cooperació entre els stakeholders
1. Proporcionar a tots els agents relacionats amb el turisme, un brand book de la marca Catalunya amb l'objectiu de facilitar-ne la col·laboració.
2. Contribuir en la millora d'infraestructures i formació per al personal turístic.
**Per a més referències, consultar el punt 'Stakeholders' (6.7).*

ESTRATÈGIA 5. Expressió visual de l'essència de Catalunya
1. Redefinir la identitat visual de la marca Catalunya, de manera que transmeti la brand essence plantejada (a través del logotip, les campanyes de comunicació, el to de veu, les imatges utilitzades...).
2. Establir un branding temàtic per àrea d'interès, és a dir, adaptar la identitat visual de les marques territorials de manera que mantinguin una coherència amb la marca global. Per exemple, utilitzar el mateix logotip proposat per a Catalunya amb alguna variació que identifiqui la regió.

A l'hora de dur a terme aquestes estratègies i de comunicar la marca, és important donar a conèixer la riquesa i la diversitat dels indrets i persones que habiten el territori a través de campanyes senzilles, motivadores, veraces i memorables.

En qualsevol cas, elaborar un pla de creació de marca és una qüestió de temps, esforç, coneixements i paciència, ja que es tracta d'una estratègia a llarg termini que no pot costar més del que el territori es pot permetre.

Far de Calella (Costa Barcelona)

7 CONCLUSIONS

CONCLUSIONS

Després de la realització d'aquest projecte, el tema del qual va ser escollit per una motivació personal, puc afirmar que el *branding* cada cop esdevindrà més imprescindible tenint en compte l'entorn competitiu en el que vivim. Tot i que considero molt interessant aquest tipus de tècnica, he de reconèixer que ha sigut un gran repte, ja que per dur a terme el reposicionament estratègic d'una nació sencera són molts els aspectes que s'han de tenir en compte. En qualsevol cas, ha sigut una experiència enormement gratificant de la qual n'he extret i après moltes coses que espero poder aplicar a la meva vida professional.

Pel que fa al projecte en sí, en una primera frase es va plantejar un objectiu principal, que era aportar notorietat a Catalunya i potenciar-la com a marca, sobretot de cara al turisme, ja que es tracta del motor principal del territori. En aquest sentit, i després de la confecció d'una sèrie de propostes estratègiques, crec que el resultat ha sigut satisfactori. De totes maneres, al tractar-se d'accions a nivell nacional, no s'han pogut posar en marxa i per tant, no es pot mesurar estadísticament la seva eficiència.

De totes maneres, el que sí que es pot avaluar amb certesa és l'assoliment dels objectius específics, que van sorgir al desglossar l'objectiu global. D'una banda, i pel que fa a la imatge percebuda que es té de Catalunya, es pot afirmar que a dia d'avui és considerada com una destinació de turisme massiu de sol i platja, sobretot pels viatgers europeus. En canvi, els turistes asiàtics o estatunidencs, tot i que coneixen la marca Barcelona, no tenen constància de que darrere d'aquesta hi ha tota una regió per descobrir. Per tant, es fa evident que el poder de la marca Catalunya és mitjà-feble, i que per tant, és molt necessari aplicar-hi les propostes estratègiques de *rebranding* si es vol aconseguir un augment de la notorietat.

D'altra banda, a l'hora de comprendre la situació actual del territori i fer-ne un diagnòstic, se'n poden extreure una sèrie d'aspectes a tenir en compte:

- La inestabilitat política i econòmica de Catalunya resulta en ocasions en una mala imatge per a la regió, sobretot entre els turistes que provenen de la resta de l'Estat espanyol.
- La descoordinació entre els sectors públics i privat que es dediquen al turisme ocasiona en molts casos una confusió entre marques territorials i de producte, cosa que es pot resoldre mitjançant l'establiment d'una arquitectura de marca coherent i consistent.
- Hi ha una creixent necessitat de modernització de les infraestructures i els serveis turístics, així com de la formació del personal dedicat al sector, que en molts casos té un baix nivell d'idiomes. Tenint en compte que se li vol donar molt pes als serveis que reben els turistes durant el seu viatge per tal de fidelitzar-los, aquest és un aspecte en el que s'hauria d'invertir.
- Tot i que Catalunya és una destinació referent en el turisme de sol i platja, també és cert que compta amb un model basat més en la quantitat que en la qualitat, i per tant s'hauria de focalitzar en posicionar el territori com una regió de contrastos que compta amb una diversitat i riquesa d'activitats turístiques per a realitzar.
- El tipus de comunicació que duu a terme a dia d'avui és de caire tradicional, cosa que li dóna poca visibilitat de cara al seu públic objectiu. Per aquest motiu seria interessant aprofitar

la creixent tendència dels viatgers a interactuar a través de les xarxes socials, ja que internet és un dels punts de contacte més efectius.

- La ciutat de Barcelona, capital de Catalunya, és una de les més reconegudes a nivell mundial, i és per això que caldria aprofitar tot el seu potencial per realitzar un co-branding entre ambdues marques, ja que comparteixen significats i podria resultar en una sinergia molt productiva.
- El canvi de les necessitats en els consumidors es converteix en una oportunitat per a la marca Catalunya, ja que els turistes estan oberts a noves propostes i valoren molt el fet de poder desconnectar de la rutina i viure noves experiències, que el territori català és capaç d'oferir.

Fent referència a totes aquelles regions que poden suposar una competència per a la nació, és important tenir en compte que en la seva gran majoria són destinacions mediterrànies com Itàlia o França, ja que tenen unes característiques semblants a les de Catalunya. Però en qualsevol cas, el territori català disposa d'una versatilitat i uns contrastos que li confereixen un punt diferencial respecte als seus competidors. L'únic que falta és explotar-ho i donar-ho a conèixer de manera més impetuosa.

Pel que fa als atributs i valors que defineixen la identitat de Catalunya, com ho poden ser la diversitat, l'experiència, l'autenticitat, la sostenibilitat, la innovació, la cultura, l'emprenedoria o la cordialitat; cal remarcar que van molt relacionats amb la definició del nou ADN de la nació.

La realització d'aquesta segona fase del projecte (el rebranding pròpiament dit), ha estat la part més entretinguda, ja que la recerca de diferents tècniques i el pensament estratègic per tal d'assolir els objectius de manera és amb el que més he gaudit.

Per últim, destacar que aquest projecte m'ha servit per ampliar els meus coneixements sobre el món del branding que tant m'interessa, alhora que els he pogut aplicar en un cas real com és el reposicionament de Catalunya com a marca turística. A més, aquesta motivació no deixa de reafirmar les meves ganes de seguir aprenent sobre el tema.

Plana de Lleida (Terres de Lleida)

8

LLISTA DE REFERÈNCIES

LLISTA DE REFERÈNCIES

[105]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME. Adhesió als Programes de Marques i Segells [en línia]. Consulta: 20/03/2016. Disponible a: http://act.gencat.cat/marques-i-segells/

[101^103]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2012). Benvinguts a Catalunya, de Catalunya és genial, 1, 173. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/07/CatalunyaesGenial.pdf

[30]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2012). Catalunya, un país mil·lenari, de Catalunya és genial, 1, 173. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/07/CatalunyaesGenial.pdf

[36^37^38^39^40^41^42^43^44^45]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2012). Catalunya, país de creativitat, de Catalunya és genial, 1, 173. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/07/CatalunyaesGenial.pdf

[53^55^56^57^59]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2012). Catalunya, país d'innovació, de Catalunya és genial, 1, 173. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/07/CatalunyaesGenial.pdf

[61^62^63^64]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2012). Catalunya, país de gastronomia, de Catalunya és genial, 1, 173. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/07/CatalunyaesGenial.pdf

[46^47^48^49^50^51^52]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2012). Catalunya, país de tradicions, de Catalunya és genial, 1, 173. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/07/CatalunyaesGenial.pdf

[31^32^33^34]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME. Catalunya, patrimoni universal, de Catalunya, país de qualitat, 1, 26. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/07/CatalunyaPaisQualitat.pdf

[96]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME. Coneix l'ACT [en línia]. Consulta: 20/03/2016. Disponible a: http://act.gencat.cat/qui-som/coneix-act/

[140]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2014). Costa Barcelona, de Costa Barcelona 1, 15.

[92]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2014). Ideas for your incentive activities, 1, 120. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2015/03/CCB_cataleg_ENG.pdf

[113^114^115^116^117^118^119^120^121^122^123^124^125^126^127]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2014). Mercats emissors de turisme 2014, 1, 111. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2014/05/MERCATS-CATALA-Def.pdf

[98^99^100^106^137]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2013). Pla de màrqueting turístic de Catalunya 2013-2015, 1, 61. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2014/01/Pla-de-Marqueting-Tur%C3%ADstic-de-Catalunya.pdf

[97]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME. Pla Estratègic de Turisme [en línia]. Consulta: 13/03/2016. Disponible a: http://act.gencat.cat/qui-som/pla-estrategic/

[111]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME. Promoció on-line [en línia]. Consulta: 17/04/2016. Disponible a: http://act.gencat.cat/accions-promocio/promocio-on-line/

[35]AGÈNCIA CATALANA DE TURISME (2012). Un país amb una llengua pròpia: el català, de Catalunya és genial, 1, 173. Disponible a: http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/07/CatalunyaesGenial.pdf

[86]AGENT TRAVEL (2016). Cataluña recibió 17,4 millones de turistas extranjeros en 2015, un 3,7% más que el año anterior [en línia]. Consulta: 13/03/2016. Disponible a: http://agenttravel.es/noticia-022346_Cataluna-recibio-174-millones-de-turistas-extranjeros-en-2015-un-37-mas.html

[1]AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Dictionary [en línia]. Consulta: 02/01/2016. Disponible a: https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx

[13]ANHOLT, S. (2014) TED: ¿Qué país hace el mayor bien al mundo? [en línia]. Consulta: 09/01/2016. Disponible a: https://www.ted.com/talks/simon_anholt_which_country_does_the_most_good_for_the_world?language=es#t-8774

[151]ARA LLEIDA. Què fer [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://www.lleidatur.com/

[54]ARGEMÍ, A (2015). La marca Catalunya, de Lliure i millor [en línia]. Consulta: 28/03/2016. Disponible a: http://lliureimillor.cat/la-marca-catalunya-per-aureli-argemi/

[133]ARMADANS, I (2002). Actividad de ocio-turístico y personas mayores: análisis de diferencias psicosociales entre "viajeros" y "no viajeros" (p. 3). Tesis doctoral. Universidad de Barcelona.

[141]BARCELONA ÉS MOLT MÉS. Costa Barcelona [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://www.barcelonaesmoltmes.cat/web/territori/costa-barcelona

[145]BARCELONA ÉS MOLT MÉS. Paisatges Barcelona [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://www.barcelonaesmoltmes.cat/web/territori/paisatges-barcelona

[24]BRANZAI (2013). Cataluña: el desafío de una marca [en línia]. Consulta: 07/02/2016. Disponible a: http://www.branzai.com/2013/10/cataluna-el-desafio-de-una-marca.html

[71^72^73^74^75^76^77^78]CAMBRA OFICIAL DE COMERÇ, INDÚSTRIA I NAVEGACIÓ DE BARCELONA (2014). La memòria en síntesi, de Memòria econòmica de Catalunya 2014, 3, 150. Disponible a: http://www.cambrabcn.org/documents/1533402/1535174/MemoriaEconomica2014_def.pdf?version=1.0

[26]CASTELLÓN, A (2014). Marca Catalunya, de Amb Independència [en línia]. Consulta: 07/02/2016. Disponible a: http://ambindependencia.cat/albert-castellon-marca-catalunya/

[65]CATALUNYA (2016). Catalunya, Regió Europea de la Gastronomia 2016 [en línia]. Consulta: 27/03/2016. Disponible a: http://www.catalunya.com/somgastronomia

[107]CATALUNYA (2015). Perquè Catalunya és casa teva [en línia]. Consulta: 17/04/2016. Disponible a: http://escasateva.catalunya.com/perque-catalunya-es-casa-teva/

[110]CATALUNYA EXPERIENCE (2015). Catalunya és casa teva [en línia]. Consulta: 17/04/2016. Disponible a: https://youtu.be/oGB2W4wOJBo?list=PLA30l_dRpFOs-hym_fpYwFYTumUs6fKlL

[143]COSTA BRAVA. Què fer [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://ca.costabrava.org/

[147]COSTA DAURADA [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://www.costadaurada.info/

[80]CLUSTERS.CAT. Què és un cluster? [en línia]. Consulta: 28/03/2016. Disponible a: http://www.clusters.cat

[138]DESCOBREIX BARCELONA. Amb identitat pròpia [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://meet.barcelona.cat/ca/descobreix-barcelona

[139]DESCOBREIX BARCELONA. Una ciutat per viure-la [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://meet.barcelona.cat/ca/descobreix-barcelona

[90^102^104]DEPARTAMENT D'EMPRESA I OCUPACIÓ. Plan estratégico de Turismo de Cataluña 2013-2016 y Directrices Nacionales de Turismo 2020, 1, 35. Disponible a: http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/coneixement_i_planificacio/recerca_i_estudis/documents/arxius/pla_cas.pdf

[157]ENTREVISTA A CONRAD LLORENS (2016). Disponible a annexos.

[27]ESADE BRAND INSTITUTE (2011). Barcelona y Cataluña, de la confrontación al entendimiento [en línia]. Consulta: 01/04/2016. Disponible a: http://www.comunicatur.info/wp-content/uploads/2011/12/PPTprensa.pdf

[136]EUROPEAN INSTITUTE FOR BRAND MANAGEMENT (2010). The Golden circle, 1, 3. Disponible a: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGELS/n_-_De_Golden_Circle_EN.pdf

[23]EXPANSIÓN – Datos Macro (2016). PIB de las Comunidades Autónomas 2016 [en línia]. Consulta: 10/02/16. Disponible a: http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas

[134]FUTURELEARN. Brand Butterfly – how to create a Brand purpose, de The Secret Power of Brands [curs en línia]. Disponible a: https://www.futurelearn.com/courses/the-secret-power-of-brands/0/steps/3323

[128]FUTURELEARN. What you do is more important than what you say, de The Secret Power of Brands [curs en línia]. Disponible a: https://www.futurelearn.com/courses/the-secret-power-of-brands/0/steps/3299

[112]GENCAT. App Visit Catalonia, de Departament d'Empresa i Coneixement [en línia]. Consulta: 17/04/2016. Disponible a: http://empresaiocupacio.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/App-Visit-Catalonia/index.html

[109]GENCAT (2015). Catalunya és casa teva [en línia]. Consulta: 17/04/2016. Disponible a: http://web.gencat.cat/ca/actualitat/detall/Catalunya-es-casa-teva-00001

[58^60]GENCAT (2014). Conocimiento, de Guía de Cataluña 2014, 1, 13. Disponible a: http://afersexteriors.gencat.cat/web/.content/afers_exteriors_cooperacio/02_noticies_i_premsa/publicacions/guia_de_catalunya_2014/guia_de_cataluna.pdf

[142]GENCAT (2014). Costa Brava, el Mediterrani acollidor, de Costa Brava, 1, 68.

[146]GENCAT (2014). Costa Daurada, l'aroma mediterrània, de Costa Daurada, 1, 63.

[95]GENCAT. Departament d'Empresa i Coneixement [en línia]. Consulta: 20/03/2016. Disponible a: http://empresaiocupacio.gencat.cat/ca/inici/

[67^68^69^70]GENCAT (2014). Economía/Empresa, de Guía de Cataluña 2014, 1, 13. Disponible a: http://afersexteriors.gencat.cat/web/.content/afers_exteriors_cooperacio/02_noticies_i_premsa/publicacions/guia_de_catalunya_2014/guia_de_cataluna.pdf

[152]GENCAT (2014). El Pirineo catalán, montaña infinita, de Pirineus, 1, 84.

[150]GENCAT (2013). Introducción, de Terres de Lleida, 1, 63.

[148]TERRES DE L'EBRE. Descobreix-nos [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://www.terresdelebre.travel/

[83^89]GENCAT (2016). Turisme, de Trets de l'economia catalana, 1, 92. Disponible a: http://economia.gencat.cat/web/.content/70_economia_catalana/arxius/TEC/TEC.pdf

[79^81^93]GENCAT (2014). Un país que mira al futuro, de Guía de Cataluña 2014, 1, 13. Disponible a: http://afersexteriors.gencat.cat/web/.content/afers_exteriors_cooperacio/02_noticies_i_premsa/publicacions/guia_de_catalunya_2014/guia_de_cataluna.pdf

[154]GENCAT (2014). Val d'Aran o la singularitat, de Val d'Aran, 1, 48.

[12]GONZÁLEZ, J. (2013) Place branding: 8 principios esenciales, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 09/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/place-branding-8-principios-esenciales/

[19]GONZÁLEZ, J. (2013). El valor de la imagen del país de origen para las marcas, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 10/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/el-valor-de-la-imagen-del-pais-de-origen-para-las-marcas/

[2]GONZÁLEZ, J. (2012) Las 7 dimensiones del branding: I. El concepto de marca, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 03/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca/

[3]GONZÁLEZ, J. (2012) Las 7 dimensiones del branding: II. La identidad de marca, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 03/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-ii-la-identidad-de-marca/

[4]GONZÁLEZ, J. (2012) Las 7 dimensiones del branding: III. La conciencia de marca, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 03/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-iii-la-conciencia-de-marca/

[5]GONZÁLEZ, J. (2012) Las 7 dimensiones del branding: IV. El posicionamiento de marca, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 03/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-iv-el-posicionamiento-de-marca/

[6]GONZÁLEZ, J. (2012) Las 7 dimensiones del branding: V. La fidelidad a la marca, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 03/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-v-la-fidelidad-a-la-marca/

[7]GONZÁLEZ, J. (2012) Las 7 dimensiones del branding: VI. El capital de marca, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 03/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-vi-el-capital-de-marca/

[8]GONZÁLEZ, J. (2012) Las 7 dimensiones del branding: VII. El valor de la marca, de Think&Sell [en línia]. Consulta: 03/01/2016. Disponible a: http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-vii-el-valor-de-la-marca/

[94]HOSTELTUR (2015). Cataluña recibe el sello Biosphere Responsible Tourism [en línia]. Consulta: 27/03/2016. Disponible a: http://www.hosteltur.com/113846_cataluna-recibe-sello-biosphere-responsible-tourism.html

[85]HOSTELTUR (2015). La tasa turística de Cataluña financia proyectos por valor de 6,4M€ [en línia]. Consulta: 13/03/2016. Disponible a: http://www.hosteltur.com/113688_tasa-turistica-cataluna-financia-proyectos-valor-64-m.html

[22]IDESCAT (2015). Padró municipal d'habitants per sexe. Xifres oficials [en línia]. Consulta: 10/02/2016. Disponible a: http://www.idescat.cat/pub/?id=pmh&n=446#Plegable=geo

[82]INSTITUT CARTOGRÀFIC DE CATALUNYA. Comerç i turismo, d'Atles Nacional de Catalunya [en línia]. Consulta: 20/02/2016. Disponible a: http://www.atlesnacional.cat/icc/atles-nacional/comerc-turisme/

[91]LA VANGUARDIA (2016). Cataluña aumenta el número de turistas un 3,7% más que el pasado año [en línia]. Consulta: 13/03/2016. Disponible a: http://www.lavanguardia.com/politica/20160120/301550700247/cataluna-aumenta-el-numero-de-turistas-un-3-7-mas-que-el-pasado-ano.html

[87]LA VANGUARDIA (2016). Catalunya, la comunidad donde más gastaron los turistas en 2015 [en línia]. Consulta: 13/03/2016. Disponible a: http://www.lavanguardia.com/economia/20160205/301925300444/catalunya-turistas-gasto-2015.html

[84^88]LA VANGUARDIA (2016). Cataluña recibió en 2015 más de 17 millones de turistas extranjeros, 3,7% más que el año anterior [en línia]. Consulta: 13/03/2016. Disponible a: http://www.lavanguardia.com/vida/20160120/301552472827/cataluna-recibio-en-2015-mas-de-17-millones-de-turistas-extranjeros-3-7-mas.html

[15]MOILANEN, T. & RAINISTO, S. (2009) How to brand nations, cities and destinations. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

[16]MONERRIS, A. Place branding: cómo convertir un territorio en una gran marca, de Brainventures [en línia]. Consulta: 09/01/2016. Disponible a: http://docplayer.es/9510250-Place-branding-como-convertir-un-territorio-en-una-gran-marca-antonio-monerris-tormo-socio-fundador-partner-brain.html

[18]OLINS, W. (2004) Brand: Las marcas según Wally Olins. Madrid, España: Turner.

[10]PLACEBRAND. Place branding [en línia]. Consulta: 09/01/2016. Disponible a: http://www.placebrand.eu/place-branding.html

[25]ROCA, M (2014). Un panel d'experts en branding de territori conclou que la marca Catalunya no existeix, de UVic [en línia]. Consulta: 07/02/2016. Disponible a: http://www.uvic.es/un-panel-d'experts-en-branding-de-territori-conclou-que-la-marca-catalunya-no-existeix-0

[20^130^131^132]SAFFRON (2015). Branding e identidad: construcción y desarrollo de una marca, de Domestika [curs en línia]. Disponible a: http://www.domestika.org/es/courses/82-branding-e-identidad-construccion-y-desarrollo-de-una-marca

[9]SAFFRON. Brand consultants [en línia]. Consulta: 03/01/2016. Disponible a: http://saffron-consultants.com

[135]SINEK, S. (2010) How great leaders inspire action, de Start With Why [en línia]. Consulta: 29/04/2016. Disponible a: https://www.startwithwhy.com/learnyourwhy

[14]SUMMA. Buenas prácticas y casos de éxito en el place branding [en línia]. Consulta: 09/01/2016. Disponible a: http://summa.es/allbrand/buenas-practicas-y-casos-de-exito-en-place-branding/

[149]TERRES DE L'EBRE. Descobreix-nos [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: <http://www.terresdelebre.travel/>

[11]THE PLACE BRAND OBSERVER. Place branding principles [en línia]. Consulta: 09/01/2016. Disponible a: http://placebrandobserver.com/place-branding-principles/

[17]THE PLACE BRAND OBSERVER. Nation Branding Perspectives [en línia]. Consulta: 09/01/2016. Disponible a: http://placebrandobserver.com/en/theory/nation-branding-perspectives/

[108]TROTAMUNDO (2015). Nueva campaña "Cataluña es tu casa" [en línia]. Consulta: 17/04/2016. Disponible a: http://www.trotamundo.es/nueva-campana-cataluna-es-tu-casa/

[28^29]VILA WEB. La capital de Barcelona no és Catalunya [en línia]. Consulta: 01/04/2016. Disponible a: http://www.vilaweb.cat/2597/forums/detall/1028055/capital-arcelona-catalunya.html

[66]VIÑAS, J (2015). Radiografía de la economía catalana, de Cinco Días [en línia]. Consulta: 27/03/2016. Disponible a: http://cincodias.com/cincodias/2015/09/18/economia/1442586944_353806.html

[21]VIQUIPÈDIA. Catalunya [en línia]. Consulta: 10/02/2016. Disponible a: https://ca.wikipedia.org/wiki/Catalunya

[144]VIQUIPÈDIA. Catalunya Central [en línia]. Consulta: 01/05/2016. Disponible a: https://ca.wikipedia.org/wiki/Catalunya_Central

[153]VISIT PIRINEUS. Què fer [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://www.visitpirineus.com/

VISIT VAL D'ARAN. Què fer [en línia]. Consulta: 28/04/2016. Disponible a: http://www.visitvaldaran.com/

[129^156]WORLD TOURISM ORGANIZATION (2009). Travel motivation, de Handbook on Tourism Destination Branding, 1, 235. Disponible a: http://www.imagian.fi/kuvat/etc_unwto_handbook_tourism_destination_branding.pdf

Castell de Tamarit (Costa Daurada)

9

ANNEXOS

9.1.

CATALUNYA

PLA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE CATALUNYA 2013/2015

RESUM EXECUTIU

PLA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE CATALUNYA 2013-2015

RESUM EXECUTIU

Baixada de raiers (Coll de Nargó)

Pirineus

CATALUNYA

UN PLA DE MÀRQUETING DESTINAT A ENFORTIR LA MARCA CATALUNYA I A INCREMENTAR LA RENDIBILITAT DEL TURISME QUE VISITA EL NOSTRE PAÍS

Versión castellana

English version

Catalunya és una destinació turística líder. Aquesta posició està vinculada a la qualitat de l'oferta cultural i paisatgística, al clima, els preus, les platges... Però en un món canviant el sector turístic català i la destinació Catalunya han d'estar preparats per aprofitar les grans oportunitats de futur que es presenten.

Cal adaptar-se a les noves necessitats del consumidor, cada cop més sofisticades i exigents. Altrament, aquest entorn podria esdevenir una amenaça que ens faria perdre competitivitat. El Pla de Màrqueting Turístic de Catalunya és l'eina que permet donar respostes i guies per als propers anys. És el resultat d'un profunda reflexió estratègica que ha replantejat els elements clau del negoci turístic català.

En aquest pla de màrqueting es troben noves maneres de crear valor i competir en els mercats. Sempre tenint molt present l'equilibri territorial i la necessitat d'augmentar la professionalització de les nostres empreses.

Volem identificar oportunitats per desenvolupar nous productes per a nous segments de turistes, volem ajudar el sector a reinventar-se i importar les millors pràctiques d'altres sectors. Es tracta d'un pla orientat a la generació de negoci que identifica el tipus de turista que volem atreure, com atreure'l i, finalment, com retenir-lo.

El màrqueting modern intenta cada vegada més establir relacions personals i emocionals amb el consumidor. En aquest sentit l'estratègia de marca té un paper molt important i necessita una gestió adequada. L'objectiu és clar: aconseguir una marca Catalunya més poderosa.

A partir d'ara, l'Agència Catalana de Turisme vincularà les seves actuacions de màrqueting a les actuacions reflectides en aquest pla en col·laboració i coordinació amb el sector, tant públic com privat.

Xavier Espasa i Añoveros
Director de l'Agència Catalana de Turisme

Generalitat de Catalunya
Agència Catalana de Turisme

UN PLA ELABORAT AMB LA MAJOR PART DEL SECTOR TURÍSTIC CATALÀ

El que teniu a les mans és el primer Pla de màrqueting turístic de Catalunya, que forma part de l'Estratègia de turisme 2020.

El Pla de màrqueting turístic de Catalunya 2013-2015 ha estat elaborat amb la participació dels actors clau del sector turístic català. Per dur-lo a terme, l'Agència Catalana de Turisme (ACT) ha consultat tots els representants dels patronats territorials de Catalunya, els responsables públics del màrqueting turístic del país, més de 1.000 empreses altament representatives del sector —PIME i grans empreses—, més de 300 comercialitzadors clau amb presència tant *offline* com *online* ubicats en els 25 principals mercats emissors per a Catalunya i més de 18.000 consumidors potencials de 40 països del món. Els onze Centres de Promoció Turística de l'Agència Catalana de Turisme i la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya també han intervingut activament en la creació d'aquesta eina, que ha incorporat les aportacions de tots els actors consultats.

El treball d'elaboració ha comprès una àmplia tasca de recerca que s'ha dut a terme en set línies de recerca:

- Identificació de les oportunitats que té Catalunya respecte dels productes turístics que venen els mercats emissors, segons l'opinió dels comercialitzadors mateixos.
- Identificació del perfil dels turistes estrangers a Catalunya i el seu comportament a l'hora de consumir.
- Determinació del potencial de sis productes concrets del mercat català.
- Determinació del volum de turistes interessats en Catalunya per a cadascun dels mercats emissors consultats i per a cadascun dels productes turístics comercialitzats.
- Identificació dels factors clau d'èxit dels productes turístics, estils de vida, perfils de les experiències dels viatgers i impactes més eficaços de les eines de comunicació en la decisió de tria de la destinació.
- Avaluació de l'impacte de la crisi en el comportament dels turistes.
- Revisió de treballs de recerca sobre la marca turística Catalunya i d'opinions a internet, entre altres fonts secundàries.

El pla ha incorporat així mateix les aportacions estratègiques dels centres de promoció turística sobre els mercats emissors, les dels responsables públics del màrqueting turístic català i les prioritats del màrqueting de Catalunya identificades pel sector turístic del país, així com les contribucions dels actors clau del sector referents a sis productes.

El treball d'elaboració del pla ha comprès una àmplia tasca de recerca que s'ha dut a terme en set línies de recerca diferents.

ÍNDEX

1

-12-
OBJECTIUS DE MÀRQUETING I AGENDA DEL CANVI

-13-
Una marca Catalunya més poderosa i un turisme més rendible

-14-
Una rigorosa «agenda del canvi»

2

-22-
ESTRATÈGIES DE MERCAT

-23-
2.1. La marca: diferenciació sobre la base de beneficis emocionals i icones reconegudes

-32-
2.2. La cartera: sis categories de producte

-36-
2.3. El públic objectiu: viatgers sofisticats i cosmopolites

-36-
2.4. Sis mercats emissors de preferència

3

-40-
ESTRATÈGIES I TÀCTIQUES DE MÀRQUETING

-41-
8 estratègies i 34 tàctiques per implementar en 3 anys

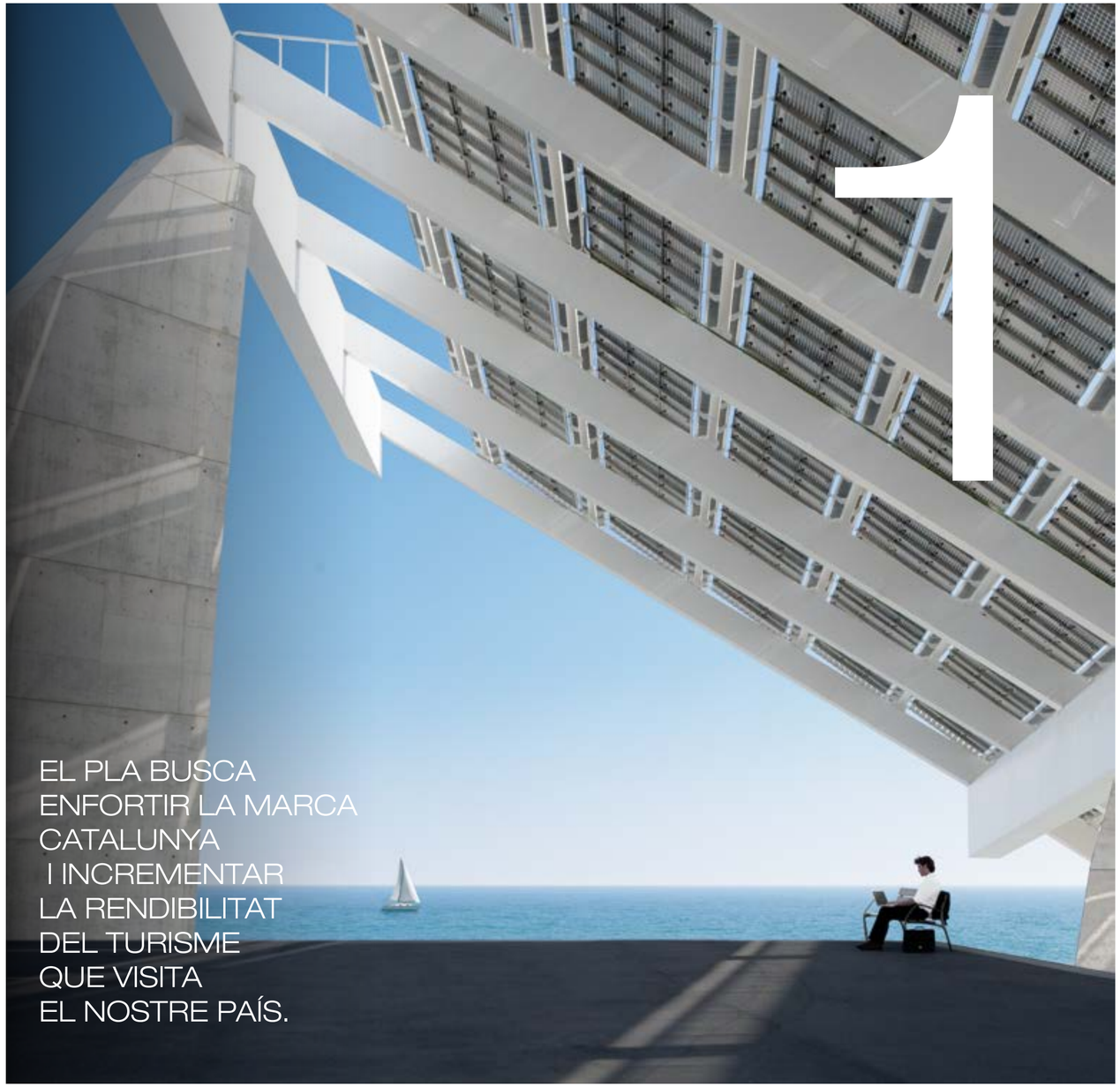
-42-
Les 8 estratègies

-56-
Planificació anual i pressupost

4

- 58-
EL NOU ROL DE L'AGÈNCIA CATALANA DE TURISME

-59-
La missió de l'Agència Catalana de Turisme



OBJECTIUS DE MÀRQUETING I AGENDA DEL CANVI

Una marca CATALUNYA Catalunya més poderosa i un turisme més rendible

En una visió àmplia, el pla busca enfortir la marca Catalunya i incrementar la rendibilitat del turisme que visita el nostre país.

Per tal de valorar l'èxit del pla, l'Agència Catalana de Turisme ha establert quatre indicadors mesurables: els ingressos turístics, la despesa diària del visitant, la diversificació temporal i el poder de la marca. Partint d'aquests paràmetres, el pla estableix quatre objectius bàsics:

- Un 15% més d'ingressos turístics.*
- Un 15% més de despesa mitjana diària del visitant.*
- Un 15% més de diversificació temporal.**
  Es mesurarà a partir del volum d'ingressos turístics en temporada mitjana i baixa.
- Increment del 15% del poder de la marca.
  Es mesurarà amb la metodologia *brand equity* (valor de marca).

* Creixement acumulat respecte del 2012, inflació inclosa i transport exclòs.

** De setembre a juny (inclosos).

Fotovoltaiques Fòrum Barcelona

CAL DEIXAR ENRERE L'ENTRAMAT CONFÚS DE MARQUES DE DESTINACIONS I PRODUCTES ACTUAL I ESTABLIR UNA ARQUITECTURA COHERENT DE MARQUES SOTA EL PARAIGUA D'UNA PODEROSA MARCA CATALUNYA.

CAL PROPORCIONAR SERVEIS ABANS, DURANT I DESPRÉS DEL VIATGE, INTEGRATS EN UN ÚNIC ESPAI A INTERNET.

Una rigorosa «agenda del canvi»

Per tal d'assolir els objectius proposats, prèviament cal plantejar una sèrie d'aspectes clau relacionats amb l'increment del valor de l'oferta i amb la gestió del màrqueting, i aplicar una rigorosa agenda del canvi en cadascun d'ells.

El pla identifica deu qüestions clau que cal abordar, en quatre línies de treball diferents:

a. Disseny de valor

1. Marca Catalunya.

Com es pot aconseguir que la marca Catalunya incrementi el seu valor?
Cal deixar enrere l'entramat confús de marques de destinacions i productes actual i establir una arquitectura coherent de marques sota el paraigua d'una poderosa marca Catalunya.

2. Oferta diferenciada

Com es pot defensar l'oferta turística de Catalunya i guanyar posicions de mercat, a partir d'una diferenciació més gran?
Hem de fer virar l'oferta de producte indiferenciat (*commodity*) actual (fàcilment substituïble per altres destinacions) cap a una oferta diferenciada i en constant innovació.

3. Serveis al turista.

Com es pot aportar més valor al turista en el cicle de viatge tant *online* com *offline*?
Cal proporcionar serveis abans, durant i després del viatge, integrats en un únic espai a internet, en lloc d'oferir serveis bàsics únicament durant el viatge.

b. Comunicació de valor

4. Comunicació.

Com es poden aprofitar els mitjans *online* o mòbils per dur a terme una comunicació més eficient i segmentada?
L'estratègia de comunicació actual és dispersa i empra essencialment eines tradicionals. Cal passar a una comunicació de 360°, de caire eminentment emocional i que faci servir eines innovadores.

c. Venda de valor

5. Sistema de venda.

Com es pot aconseguir que l'oferta turística catalana sigui fàcilment accessible al consumidor?
L'oferta catalana ha d'estar disponible 100% *online*, i cal millorar l'oferta actual a internet en termes de qualitat i accessibilitat.

6. Desenvolupament de negoci.

Com es pot captar la intermediació *online* adequada i incrementar el volum de negoci de la marca Catalunya?
Hem de passar d'un model de venda dirigit essencialment a clients massius a un altre orientat a un mix de clients massius/selectius.

7. Fidelització.

Com es poden establir relacions amb els clients que fomentin la repetició i la recomanació?
La comunicació actual, basada en l'adquisició, ha d'evolucionar cap a una relació adquisició/retenció òptima.

d. Gestió del màrqueting

8. Intel·ligència.

Com es poden identificar les millors oportunitats de negoci i monitorar la progressió turística de Catalunya?
Cal que les decisions de màrqueting es basin en paràmetres «científics» i no únicament en opinions.

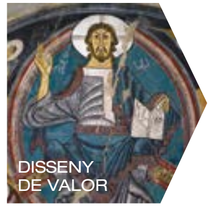
9. Serveis al sector.

Com es pot esdevenir un referent en el màrqueting turístic per al sector i augmentar-ne la competitivitat?
L'Agència Catalana de Turisme, que actualment proporciona serveis bàsics a una part del sector turístic català, s'ha de convertir en referent del màrqueting turístic de tot el sector.

10. Cooperació i coordinació.

Com es poden optimitzar els resultats del màrqueting turístic de Catalunya mitjançant una millor cooperació i coordinació pública i publicoprivada?
L'escassa participació i coordinació del sector i entre el sector ha de donar pas a un model òptim de cogestió i cofinançament del màrqueting turístic del país.

AGENDA DEL CANVI: L'EVOLUCIÓ DEL MÀRQUETING A CATALUNYA



		DE...	...A
Disseny de valor: conjunt d'activitats orientades a incrementar el valor per al viatger, tant en la destinació com en tot el cicle de vida del viatge. Treballant amb mètodes innovadors i desenvolupant un programa de retenció dels clients.	1. MARCA CATALUNYA	Entramat complex i confús de marques de destinacions i productes.	Arquitectura coherent de marques amb una poderosa marca Catalunya.
	2. OFERTA DIFERENCIADA	Oferta de Producte poc diferenciat «*commodity*».	Oferta diferenciada i en constant innovació.
	3. SERVEIS AL TURISTA	Serveis bàsics centrats en el viatge	Serveis abans, durant i després del viatge, integrats en un únic espai a internet.
Comunicació de valor: conjunt d'accions que serveixen per comunicar el valor de la destinació. – Treballant amb un enfocament principalment *online*.	4. COMUNICACIÓ	Eines tradicionals i estratègies de comunicació poc integrades.	Comunicació de 360°, emocional i que faci servir eines innovadores.
Venda de valor: tàctiques per incrementar la presència de l'oferta turística catalana en els canals de reserva més rellevants per al públic objectiu.	5. SISTEMA DE VENDA	Baixa accessibilitat de l'oferta catalana a internet.	Oferta catalana 100% a internet.
	6. DESENVOLUPAMENT DE NEGOCI	Venda molt enfocada a clients massius (B2B).	Mix de clients massius/selectius.
	7. FIDELITZACIÓ	Comunicació basada en l'adquisició.	Mix òptim adquisició/retenció.
Serveis de suport al sector: implantació d'un sistema eficaç per ajudar el sector a fer un millor màrqueting de les seves empreses i productes.	8. INTELIGÈNCIA	Baix coneixement dels clients i dels mercats.	Decisions de màrqueting basades en dades objectives.
Organització i gestió del màrqueting /infraestructura del màrqueting: accions de màrqueting que donen suport a les accions de disseny, comunicació i distribució de valor, i n'incrementen l'eficàcia. – Optimitzant la coordinació i la participació amb la indústria turística catalana.	9. SERVEIS AL SECTOR	L'ACT proporciona serveis de valor a una part limitada dels sector català.	L'ACT es l'agència referent en màrqueting turístic per a tot el sector.
	10. COOPERACIÓ I COORDINACIÓ	Escassa coordinació entre els actors del sector.	Model òptim de cogestió i cofinançament del màrqueting turístic.

Sant Climent de Taüll

Cinc principis del màrqueting de Catalunya

L'agenda del canvi orienta l'acció cap a cinc principis inspiradors que han de regir a partir d'ara el màrqueting de Catalunya:

1. Enfocament.
Orientació a marques, mercats, productes, segments, eines de màrqueting, definició de competències de l'ACT i dels ens territorials.

2. Màrqueting *online*.
Orientació preferent cap a l'univers *online*, en els aspectes de cicle del viatge, comunicació i relació amb el consumidor i venda, entre d'altres.

3. Innovació.
Aposta per la innovació en els àmbits de segmentació, oferta turística, eines de comunicació, serveis de l'ACT, model de gestió del màrqueting, etc.

4. Màrqueting orientat a resultats i no a activitats.
Presa de decisions sota una perspectiva de resultats, on prevaldrà la relació cost/benefici. Per a tal fi, amb una planificació estratègica i tàctica prèvia, es fixaran objectius quantitatius i qualitatius i indicadors de seguiment.

5. Màrqueting publicoprivat i no únicament públic.
El sector s'incorporarà progressivament a les fases de decisió i finançament del màrqueting de Catalunya, per mitjà de fórmules com el comàrqueting en el sector privat, l'establiment de socis estratègics i la incorporació de directius i especialistes en màrqueting de pes al consell de l'ACT.

AMB L'OBJECTIU D'ENFORTIR
LA MARCA CATALUNYA
I INCREMENTAR LA RENDIBILITAT
DEL TURISME QUE VISITA EL NOSTRE PAÍS,
AQUEST PLA IDENTIFICA ELS ASPECTES
CLAU RELACIONATS AMB L'INCREMENT
DEL VALOR DE L'OFERTA I LA GESTIÓ
DEL MÀRQUETING I DEFINEIX
UNA RIGOROSA AGENDA DEL CANVI,
A PARTIR DE LA QUAL
ES DESPRENEN ELS CINC PRINCIPIS
QUE HAN DE REGIR DES D'ARA
EL MÀRQUETING A CATALUNYA.

Vinyes del Penedès i Montserrat

ESTRATÈGIES DE MERCAT

2.1 La marca: diferenciació sobre la base de beneficis emocionals i icones reconegudes

El poder de la marca Catalunya és mitjà-feble, segons el que es desprèn de l'anàlisi de diferents treballs de camp,* que conclouen que no es diferencia prou bé d'altres marques turístiques i que té una rellevància limitada. En canvi, la marca té una notable estima, tot i que no presenta suficient familiaritat o, el que és el mateix, no és prou coneguda a priori pel viatger potencial.

Com podem diferenciar-nos?

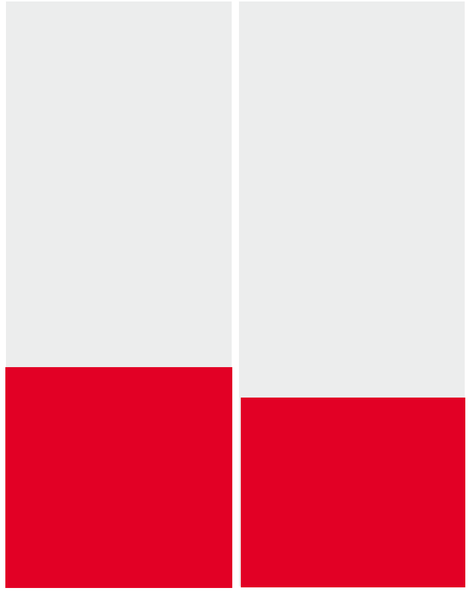
Per aconseguir la desitjada diferenciació de la marca Catalunya, el pla proposa dirigir-se al segment de viatgers sofisticats i cosmopolites que busquen gaudir d'experiències gratificants tant lligades a l'oci com al negoci, proposant-los beneficis emocionals i icones reconegudes.

En aquesta línia, s'han identificat una sèrie d'elements diferenciadors: petit espai fàcil de recórrer i agradable en qualsevol època de l'any; vora el Mediterrani; elevada qualitat de vida; combinació de costa, paisatge, gastronomia i excepcional patrimoni cultural, artístic i arquitectònic; i una excel·lent preparació per rebre el turista.

Els arguments racionals que suporten aquesta diferenciació i li donen credibilitat són diversos i de pes. En primer lloc, Catalunya és una terra de genis vinculats al món cultural, disposa d'icones turístiques amb una elevada notorietat i té manifestacions culturals de gran riquesa. En paral·lel, ofereix paisatges de gran bellesa i diversitat a poca distància l'un de l'altre, i s'hi pot gaudir d'una de les gastronomies més reconegudes internacionalment. Finalment, Catalunya disposa d'una dilatada tradició en l'acollida de turistes.

El poder de la marca Catalunya i el seu posicionament

FORTALESA



ESTATURA

«CATALUNYA OFEREIX ESTATS EMOCIONALS POSITIUS TOT L'ANY EN UN PETIT ESPAI VORA EL MEDITERRANI QUE ES POT RECÓRRER MOLT FÀCILMENT, AMB UNA GRAN QUALITAT DE VIDA I QUE COMBINA COSTA, PAISATGE, GASTRONOMIA I UN GRAN PATRIMONI CULTURAL, ARTÍSTIC I ARQUITECTÒNIC, A MÉS DE DISPOSAR D'UNA GRAN PREPARACIÓ PER REBRE EL TURISTA.»

Una marca amb personalitat

La diferenciació de la marca ha de descansar sobre una forta personalitat que la faci fàcilment identificable. En el cas d'un territori, la personalitat s'ha de construir necessàriament a partir de valors que emanen del territori mateix i de la seva gent.

La personalitat de la marca Catalunya s'ha de sostenir sobre aquests cinc atributs clau:

1. Moderna i cosmopolita, *trendy.*
Catalunya és un territori avantguardista, que evoluciona i s'anticipa a les tendències.

2. Genial, històrica i actual.
La rauxa catalana: innovació i creativitat cultural i artística, moda, etc.

3. Mediterrània, saludable, bonica.
Catalunya és qualitat de vida: clima i dieta mediterranis, vida al carrer, paisatges naturals i culturals...

4. Culta, assenyada, assossegada.
Tenim una identitat pròpia, basada en la llengua, la cultura, la història, les tradicions, el seny català, etc.

5. Dinàmica, acollidora i cordial.
Un col·lectiu amb gran fortalesa que s'expressa de diferents maneres: castellers, Barça, sardanes, moviment associatiu...

Valors i personalitat de la marca Catalunya

VALORS DE MARCA

1. **Avantguarda**
Modernitat, evolució, anticipació, etc.

2. **Rauxa**
Innovació i creativitat cultural i artística, moda, etc.

3. **Qualitat de vida**
Clima i dieta mediterrania, vida en la calle, paisajes naturales y culturales, etc.

4. **Identitat pròpia**
Llengua, cultura, història, tradicions, seny, etc.

5. **Força del col·lectiu**
Castellers, Barça, sardanes, associacionisme, etc.

PERSO-NALITAT DE MARCA

1. Moderna i cosmopolita, *trendy*

2. Genial, històrica i actual

3. Mediterrània, saludable, bonica

4. Culta, assenyada, assossegada

5. Dinàmica, acollidora i cordial

Calella de Palafrugell

Enfortir la marca a partir d'una arquitectura coherent

Catalunya ha de ser la marca paraigua sota la qual s'estructuraran les marques territorials i de producte, els segells, els productes avalats i els rànquings. D'aquesta manera, la marca Catalunya augmentarà de valor, es diferenciarà i s'enfortirà, la qual cosa permetrà alhora fomentar el desenvolupament dels productes turístics en línia amb l'estratègia global.

CATALUNYA

Marques territorials

Marques sobre les quals recolzarà la marca Catalunya en la seva projecció exterior.

+

Marques de producte

Les marques de producte s'estructuraran a través d'una plataforma de col·laboració amb el sector. Cadascun dels productes serà construït i desenvolupat atenent a criteris de màrqueting, i gestionat a través d'un model de negoci rendible. Com a exemples, podríem definir Vacances en família a la natura, Autèntic somni rural, etc.

Segells o productes avalats

L'oferta dels segells es categoritzarà en funció del compliment de certs criteris, serà avalada per l'Agència Catalana de Turisme i l'obtenció del segell requerirà superar una auditoria. Grans icones de Catalunya, Autèntiques experiències de Catalunya, Pobles costaners amb encant o Hotels accessibles són alguns models de segells potencials.

Els productes avalats seran categoritzats també en funció del compliment de certs criteris, però, a diferència dels segells, l'avalador serà un ens extern a l'Administració pública i, fins i tot, els usuaris de la destinació mateixos podrien actuar d'avaladors.

Rànquings

Els rànquings, seleccions de la millor oferta o els millors recursos en una determinada categoria, podran ser presentats de forma ordinal o sense establir cap ordre de major a menor puntuació. Alguns rànquings per desenvolupar podrien ser Els millors llocs per fer-se fotos, Les 20 millors rutes per la costa o Els millors arrossos by Institut de la Cuina Catalana.

Aconseguir aquesta fita exigeix la col·laboració estreta de tot el sector turístic català, que s'haurà d'alinear per desenvolupar de forma coordinada els diferents elements identificadors des de les responsabilitats que pertoquen a cada ens.

En alguns casos, la marca Catalunya es podrà recolzar sobre altres marques que funcionen com a aval i li atorguen fortalesa. És el cas de marques internes de denominacions geogràfiques d'elevada notorietat, així com de marques existents o noves vinculades a productes que poden contribuir a diferenciar l'oferta.

Els ens territorials (ens de promoció de les diputacions provincials i Turisme de Barcelona), els ens locals i l'ACT treballaran de manera coordinada per garantir la implantació correcta del Pla de màrqueting turístic de Catalunya i, per tant, per donar valor a la marca Catalunya.

CATALUNYA HA DE SER LA MARCA PARAIGUA SOTA LA QUAL S'ESTRUCTURARAN LES MARQUES TERRITORIALS I DE PRODUCTE, ELS SEGELLS, ELS PRODUCTES AVALATS I ELS RÀNQUINGS.

L'OBTENCIÓ DELS SEGELLS REQUERIRÀ SUPERAR UNA AUDITORIA I SERÀ AVALADA PER L'AGÈNCIA CATALANA DE TURISME.

2.2
La cartera: sis categories de producte

El pla determina una cartera de sis categories de producte, establertes sobre la base de sis grans experiències turístiques a Catalunya. Cadascuna d'aquestes categories comprendrà diferents línies de producte.

1.

Vacances per gaudir de l'estil de vida mediterrani a la costa catalana

Descripció:
Viatges a la costa amb la motivació principal de relaxar-se i gaudir del sol i la platja, en un litoral català amb propostes de valor múltiples i molt diferents.

Exemples:
- Pobles costaners amb encant
- Viles marineres
- Grans destinacions de platja
- Etc.

2.

Escapades per desconnectar a Catalunya

Descripció:
Viatges curts, de cap de setmana o pont, per descobrir una ciutat, gaudir d'un gran esdeveniment o relaxar-se a l'entorn rural o a la natura. Les escapades poden ser temàtiques.

Exemples:
- Cultura, gastronomia i enologia
- Ciutats amb caràcter
- Escapades temàtiques
- Etc.

3.

Itineraris per descobrir un petit país amb una gran cultura

Descripció:
Grans viatges per descobrir els atractius més representatius d'un territori, la seva cultura, tradicions, etc. Els itineraris poden ser de caràcter general o temàtics.

Exemples:
- Grans icones culturals i naturals
- Els 5 grans viatges per Catalunya
- Itineraris temàtics
- Etc.

4.

Estades per gaudir de la natura, aventura, muntanya i entorn rural català

Descripció:
En la seva vessant *soft*, el turista fa caminades, senderisme *light*, rutes a cavall, etc. En la seva vessant més *hard*, el turista practica esports d'aventura.

Exemples:
- Experiències i espais naturals i rurals
- Experiències d'aventura i turisme actiu
- 100% ciclisme i senderisme
- Etc.

5.

Oportunitats per fer reunions diferents

Descripció:
Viatges per reunir-se amb un grup gran, mitjà o petit de persones per intercanviar idees, treballar, innovar, fer equip, etc., a més dels incentius a empleats.

Exemples:
- Catalunya Congressos i Esdeveniments
- Reunions diferents de mida mitjana
- Reunions d'abstracció
- Etc.

6.

Viatges per gaudir d'un interès especial

Descripció:
Viatges per practicar a fons una afició, una activitat que ens agrada.

Exemples:
- Estades esportives a Catalunya
- Pràctica del golf a Catalunya
- Aprendre a cuinar a Catalunya
- Etc.

Mercat de Vic

2.3
El públic objectiu: viatgers respectuosos i interessats

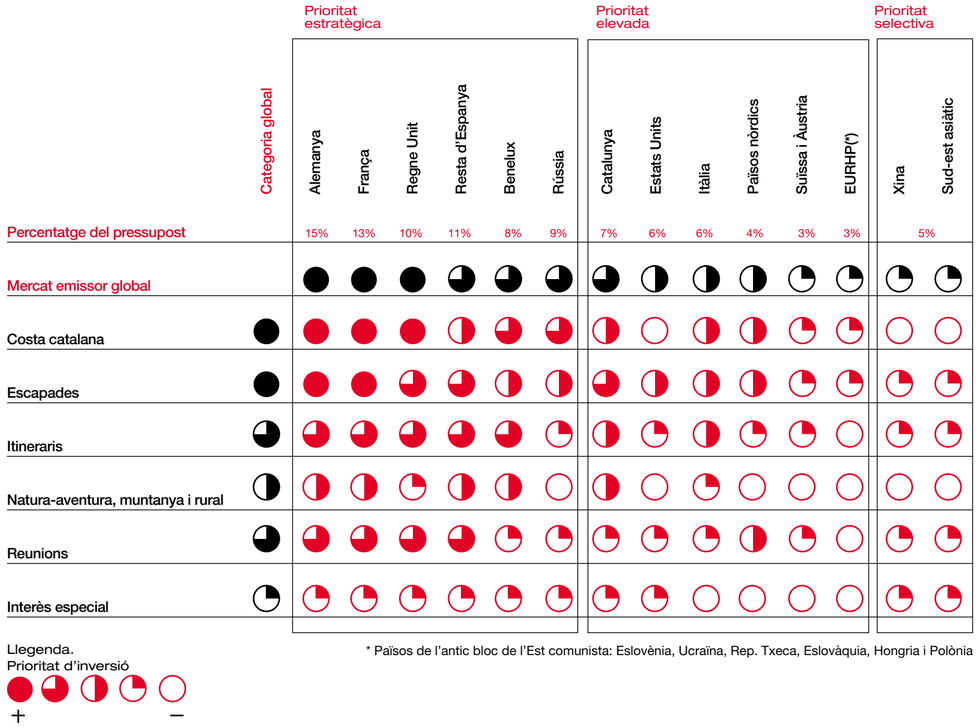
Aquest és un tipus de viatger sofisticat i cosmopolita. Té un nivell de renda mitjà-alt, està predisposat a gaudir d'experiències i es mostra actiu a internet. Dintre d'aquest col·lectiu hi trobem dos segments ben diferenciats: viatgers en edat adulta i sense càrregues familiars, i famílies. Una base rellevant de famílies d'aquestes característiques ja visiten Catalunya, de manera que l'objectiu del pla pel que fa a aquest col·lectiu ha de ser essencialment retenir-les, mentre que, en el cas dels visitants sense càrregues familiars, cal implantar estratègies fonamentades en l'atracció de nous turistes.

2.4
Sis mercats emissors de preferència

Catalunya concentrarà els esforços de màrqueting especialment en sis mercats emissors. D'aquesta manera, dos terços del pressupost s'invertiran en mercats considerats estratègics: Alemanya (15%), França (13%), resta d'Espanya (11%), Regne Unit (10%), Bèlgica-Holanda-Luxemburg (8%) i Rússia (9%). D'altra banda, un 22% es distribuirà entre els mercats definits com de prioritat elevada: Catalunya (7%), Itàlia (6%), països nòrdics (4%), Suïssa (2%), Àustria (1%) i els països de l'antic bloc de l'Est comunista (3%). Finalment, els Estats Units i la Xina i el Sud-est asiàtic, dos mercats considerats de prioritat selectiva, rebran el 6% i el 5% del pressupost, respectivament.

Seguint el principi d'enfocament esmentat anteriorment, el màrqueting de Catalunya desplegarà la cartera de productes de manera totalment orientada a resultats. Per a aquest fi, s'han definit una sèrie de combinacions estratègiques de categoria de producte i mercat emissor. Segons aquestes combinacions, la màxima inversió se centrarà en els productes Costa catalana i Escapades per a Alemanya, França i el Regne Unit. Els productes Itineraris i Reunions tindran una prioritat elevada per a Alemanya, França, el Regne Unit i la resta d'Espanya. A països com els Estats Units i la Xina, s'apostarà per la promoció dels productes Escapades, Itineraris, Reunions i Creuers, en aquest cas amb una inversió més limitada.

ALEMANYA, FRANÇA, LA RESTA D'ESPANYA, EL REGNE UNIT, EL BENELUX I RÚSSIA SÓN ELS SIS MERCATS PRIORITARIS I REBRAN LES DUES TERCERES PARTS DE LA INVERSIÓ.



* Països de l'antic bloc de l'Est comunista: Eslovènia, Ucraïna, Rep. Txeca, Eslovàquia, Hongria i Polònia

EL MÀRQUETING DE CATALUNYA ES DIRIGIRÀ A VIATGERS SOFISTICATS I COSMOPOLITES QUE BUSQUEN GAUDIR D'EXPERIÈNCIES GRATIFICANTS TANT LLIGADES A L'OCI COM AL NEGOCI.

LA PERSONALITAT DE LA MARCA CATALUNYA SE SOSTINDRÀ SOBRE CINC ATRIBUTS CLAU: MODERNA I COSMOPOLITA; GENIAL, HISTÒRICA I ACTUAL; MEDITERRÀNIA, SALUDABLE I BONICA; CULTA, ASSENYADA I ASSOSSEGADA; DINÀMICA, ACOLLIDORA I CORDIAL.

SOTA LA MARCA CATALUNYA S'ESTRUCTURARAN LES MARQUES TERRITORIALS I DE PRODUCTE, ELS SEGELLS, ELS PRODUCTES AVALATS I ELS RÀNQUINGS.

ELS ENS TERRITORIALS, ELS ENS LOCALS I L'ACT TREBALLARAN DE MANERA COORDINADA PER GARANTIR EL DESENVOLUPAMENT DE LA MARCA CATALUNYA.

EL PLA DETERMINA UNA CARTERA DE SIS CATEGORIES DE PRODUCTE, ESTABLERTES SOBRE LA BASE DE SIS GRANS EXPERIÈNCIES TURÍSTIQUES A CATALUNYA.

ELS ESFORÇOS DE MÀRQUETING ES CONCENTRARAN ESPECIALMENT EN SIS MERCATS EMISSORS.

Sitges

ESTRATÈGIES I TÀCTIQUES DE MÀRQUETING

8 estratègies i 34 tàctiques per implementar en 3 anys

A partir de les 4 línies de treball establertes (disseny de valor, comunicació de valor, venda de valor i gestió del màrqueting), el Pla de màrqueting turístic de Catalunya 2013-2015 defineix 8 estratègies que es posaran en pràctica per mitjà d'un total de 34 tàctiques.

Les 8 estratègies

Estratègies internes

Disseny de valor

1.

Innovar en l'àmbit del disseny de valor

2.

Incrementar la retenció de clients

Comunicació de valor

3.

Desplaçar el pes de la comunicació als mitjans en línia amb una estratègia segmentada 360°

Venda del valor

4.

Penetrar en els canals de venda en línia i potenciar-los (B2C/B2B)

Estratègies externes

Gestió del màrqueting

5.

Incrementar el coneixement del mercat

6.

Augmentar el suport al sector per fer un millor màrqueting

7.

Augmentar significativament la cooperació amb el sector i altres organismes

8.

Incrementar el cercle d'influència de l'ACT a través d'un consell de direcció d'alt nivell

Disseny de valor

Estratègia 1

Innovar en el disseny de valor

ELS «ADVISORS» SÓN TURISTES AMANTS DE CATALUNYA QUE DONARAN CONSELL I FARAN RECOMANACIONS SOBRE AQUESTA ALS VIATGERS QUE HO SOL·LICITIN, ESPECIALMENT EN EL PERÍODE PREVI AL VIATGE.

Tàctiques:

1. Catalunya Experiencial.
Es desenvoluparà l'univers conceptual de l'experiència turística que es pot viure a Catalunya des de diverses perspectives: producte turístic, destinacions, icones, etc. La tasca inclou identificar els recursos i els productes amb més valor afegit, així com les principals experiències, de manera que contribueixin a diferenciar la destinació Catalunya.
2. Sistema de marques, segells, productes avalats i rànquings.
Es treballarà per fer aflorar els productes i els recursos que contribueixin en major mesura a diferenciar la destinació Catalunya, a través d'uns models de col·laboració amb el sector turístic català, que es poden materialitzar en forma de marques, segells, productes avalats i rànquings.
3. «Catalonia advisors».
Creació d'una xarxa de turistes amants de la destinació Catalunya que donaran consell i faran recomanacions sobre aquesta als viatgers que ho sol·licitin, especialment en el període previ al viatge. La xarxa es gestionarà a través de canals *online.*
4. Programa «Holiday manager».
Es desenvoluparan un conjunt d'eines i recursos *online* que ajudaran el turista en tot el cicle de vida del viatge a Catalunya. El programa incidirà especialment en els moments de planificació i organització del viatge, per mitjà de la creació de guies *online*, un planificador *online* i un equip de suonlper fer consultes, entre d'altres.
5. Promoció i suport a les *destination management companies* (DMC).
Es desenvoluparà un programa per estimular la creació d'empreses gestores d'experiències turístiques, preferentment orientades a les categories de producte prioritàries per a Catalunya. Algunes de les accions previstes són la realització de viatges d'avaluació comparativa, suport en accions de comercialització a mercats emissors i accés a línies de finançament.

Estratègia 2

Incrementar la retenció de clients

EL PROGRAMA DE CRM PERMETRÀ ESTABLIR UNA COMUNICACIÓ DIRECTA AMB ELS VIATGERS A UN COST MOLT REDUÏT AMB L'OBJECTIU D'INCREMENTAR EL NOMBRE DE VIATGES I EL CONSUM A DESTINACIÓ.

Tàctiques:

6. Programa de satisfacció.
Programa destinat a incrementar la satisfacció del turista en els moments clau del viatge a Catalunya, buscant alhora generar un vincle emocional. Aquest programa inclourà accions tant de comunicació directa amb el turista (cartell de benvinguda i comiat en aeroports, Wi-Fi en zones turístiques, detalls patrocinats, etc.) com de col·laboració amb el sector (formació de personal hosteria i restauració, formació electrònica en atenció al client, etc.)
7. Programa de CRM.
Per mitjà d'una eina de CRM (*customer relationship management* o gestió de la relació amb els clients) s'implementarà un programa de relació amb el client, que permetrà establir una comunicació directa i segmentada amb els viatgers a un cost molt reduït. El resultat ha de ser un increment tant del nombre de viatges a Catalunya com del consum a la destinació, així com un establiment de relacions a llarg termini.

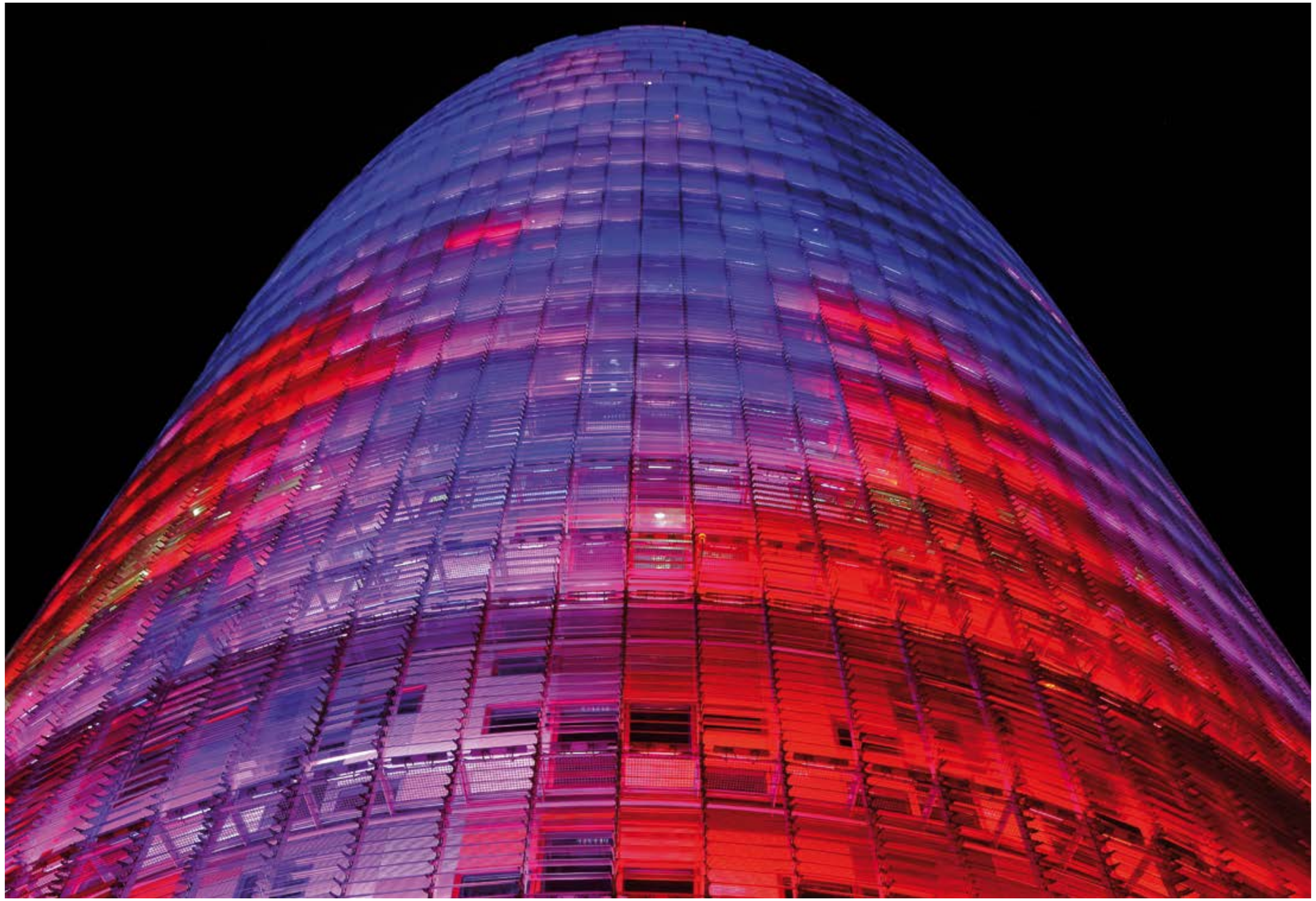
Comunicació de valor

Estratègia 3

Desplaçar el pes de la comunicació cap als mitjans en línia amb una estratègia segmentada de 360°

Tàctiques de comunicació *online:*

8. Campanyes de publicitat *online* i màrqueting viral.
La comunicació s'enfocarà a l'àmbit *online* de forma molt segmentada per mitjà dels canals més utilitzats pel públic objectiu, i es donarà preferència a les categories de producte i els mercats emissors estratègics. Aquesta comunicació pot tenir múltiples formats (anuncis patrocinats, bàners, continguts patrocinats, campanyes virals) i serà un complement permanent i transversal de la resta d'accions.
9. Programa de xarxes socials.
Es potenciaran les xarxes socials de Catalunya, principalment a través de la captació de nous seguidors a Facebook i Twitter, integrant aquests canals dintre de les campanyes de comunicació. La captació es farà, entre d'altres, per mitjà de concursos *online.*
10. Gestió del web catalunya.com.
El web ha d'evolucionar cap a un àmbit experiencial i incorporar continguts altament atractius i que generin desig de visita, a més de donar resposta a tot el cicle de vida del viatge a Catalunya, bé de forma directa al web mateix, bé per mitjà d'enllaços a webs d'interès. per mitjà d'enllaços a webs d'interès.
11. Aplicacions i campanyes de màrqueting mòbil.
Desenvolupament d'una aplicació mòbil que ajudi el turista a planificar el viatge, informar-se i consumir a la destinació, i que permeti alhora fer la reserva. El seu contingut ha de ser georeferenciat (ubicat geogràficament mitjançant un sistema de coordenades).



Torre Agbar (Barcelona)

LA COMUNICACIÓ *ONLINE* SERÀ L'EIX PRINCIPAL PER INCREMENTAR EL PODER DE LA MARCA CATALUNYA. ES DESENVOLUPARAN APLICACIONS MÒBILS QUE AJUDIN EL TURISTA A PLANIFICAR EL VIATGE, INFORMAR-SE I CONSUMIR A LA DESTINACIÓ.

ES DESENVOLUPARÀ UNA GRAN BASE DE CONTINGUTS MULTIMÈDIA QUE REFLECTEIXIN LES MÚLTIPLES PROPOSTES DE VIATGE DE CATALUNYA. LA PUBLICITAT CONVENCIONAL ES CIRCUMSCRIURÀ A LES CATEGORIES DE PRODUCTE I EL PÚBLIC OBJECTIU ON EL RETORN ESPERAT SIGUI SENSIBLEMENT SUPERIOR AL DELS MITJANS *ONLINE*.

Tàctiques de comunicació *offline:*

12. Programa de relacions públiques.
Establiment d'un acord amb una agència de relacions públiques de referència, especialment a escala europea, per aconseguir la participació i l'accés als grans prescriptors i influenciadors, tant en l'àmbit *offline* com *online*.
13. Publicacions.
Racionalització de les publicacions a través de dues vies: la distribució digital de continguts i la reducció de necessitats derivada de la disminució de la participació en esdeveniments, com ara fires, seminaris o viatges de cortesia.
14. Publicitat *offline* selectiva.
La publicitat en mitjans *offline* ha de ser més selectiva i circumscriure's únicament a les categories de producte i el públic objectiu on aquest tipus d'accions representin una oportunitat d'inversió i el retorn esperat sigui sensiblement superior al dels mitjans *online*.

Tàctiques d'infraestructura per a la comunicació:

15. Banc multimèdia.
Enriquiment del banc multimèdia amb contingut d'alta qualitat que generi desig de visitar Catalunya i que pugui ser utilitzat per distribuir en canals *online* per mitjà de diferents suports: web, catàlegs, guies *online*, etc.
16. Continguts.
Es desenvoluparà una gran base de continguts que complementin el banc multimèdia i que reflecteixin les múltiples propostes de viatge de Catalunya, destacant-ne en un primer nivell els recursos i productes amb un potencial més gran de diferenciació.
17. Visual i manual d'ús de la marca Catalunya.
Creació d'una nova imatge de la marca Catalunya que transmeti els valors, els atributs i els caràcters definits en l'estratègia de marca, i que alhora proporcioni una percepció experiencial. El nou visual es complementarà amb un manual d'ús de la marca per a la seva aplicació.
18. Paraigua comunicatiu.
Desenvolupament d'un missatge permanent i de 5-6 missatges clau per posicionar Catalunya, complementats amb aspectes tangibles que generin credibilitat. Aquest missatge permanent estarà present de forma paraigua en tota la comunicació de Catalunya.

Venda de valor

Estratègia 4

Penetrar i potenciar els canals de venda *online* (tant a professionals com a viatgers)

S'IMPLEMENTARÀ UNA EINA DE RESERVA ONLINE AMB UNA OFERTA DIFERENCIADA I DE QUALITAT.

Tàctiques:

19. Desenvolupament de negoci.
Desplegament d'un gran programa d'acció comercial i aliances en els mercats emissors, orientat a la generació de negoci per a Catalunya, sigui de forma transversal en el mercat, dirigit a una categoria de producte o a accions específiques. Aquest programa ha d'incloure col·laboracions amb tots els estaments interessats a generar negoci de forma conjunta (creadors d'oferta, intermediaris, línies aèries, prescriptors, etc.).
20. Sistema de venda *online*.
S'implementarà una eina de reserva *online* (*market place*) ubicada al web catalunya.com i vinculada a l'oferta present en tots els apartats del web. El contingut serà una oferta diferenciada i de qualitat, per evitar així la competència directa amb els grans comercialitzadors *online*.
21. Sistema de venda física.
Creació de punts físics de venda d'activitats en espais turístics clau, començant per aquells on ja es disposi d'un establiment. La xarxa serà ampliable a altres ubicacions turístiques clau per mitjà de l'obertura de nous espais o de l'establiment d'acords amb entitats col·laboradores.

Gestió del màrqueting

Estratègia 5

Incrementar el coneixement per part del mercat

Tàctiques:

22. Intel·ligència de mercat.
Es desenvoluparà un sistema d'intel·ligència de mercat amb múltiples perspectives d'anàlisi (producte, mercat, motivacions, seguiment de marca, satisfacció, destinacions, grau d'acompliment del pla, etc.), que aporti informació en temps real i de forma exhaustiva, i que permeti prendre decisions de manera àgil. Aquest sistema no només tindrà un ús intern, sinó que també s'orientarà al sector, al qual s'oferiran serveis d'intel·ligència de mercat, tant genèrics com ad hoc. Per a tal fi, s'establirà una escala de tarifes.

Estratègia 6

Augmentar el suport al sector per fer un millor màrqueting

L'ACT DESENVOLUPARÀ UNA GAMMA DE SERVEIS D'ASSESSORAMENT PER AL SECTOR TURÍSTIC CATALÀ, DE MANERA QUE INCREMENTI EL SEU CONEIXEMENT PER PRENDRE DECISIONS I EL RENDIMENT DE LES SEVES ACCIONS DE MÀRQUETING.

LES MILLORS INICIATIVES DEL SECTOR TURÍSTIC CATALÀ SERAN IDENTIFICADES I PREMIADES.

Tàctiques:

23. Assessorament al sector.
Implementació de serveis d'assessorament al sector turístic català, de manera que incrementi el seu coneixement per prendre decisions. Els àmbits d'assessorament prioritaris seran els relacionats amb el coneixement del producte, dels mercats emissors, la gestió d'experiències i el foment de l'emprenedoria. Aquest assessorament estarà inclòs dins la carta de serveis que s'han de prestar.

24. Viatges de cortesia, seminaris i fires.
Es racionalitzaran aquest tipus d'accions i especialment la participació en fires, on la dotació pressupostària es reduirà un 50% en 3 anys i es concentrarà en les fires dirigides als professionals del sector.

25. Programa «Equip tecnologi@».
Creació d'un equip d'especialistes en eines de màrqueting *online* destinat a incrementar la competitivitat del sector en aquest àmbit. L'equip oferirà serveis d'assessorament en els àmbits de disseny i estètica de la pàgina web, d'estructura de continguts de l'empresa i d'implementació de noves tecnologies i innovacions, entre d'altres.

26. Formació a professionals.
Amb el mateix objectiu d'incrementar la competitivitat del sector a través de la realització d'un millor màrqueting s'organitzaran cursos de formació en màrqueting turístic per a 200-300 directius d'empreses de referència del sector.

27. Programa de premis al sector.
Les millors iniciatives del sector turístic català seran identificades i premiades atenent a diferents criteris: innovació, originalitat, satisfacció, millors campanyes, campanyes amb més impacte, etc. Aquesta programa busca incrementar la competitivitat del sector per mitjà d'incentius que l'estimulin a millorar.

28. Congrés Nacional de Màrqueting Turístic de Catalunya.
Amb freqüència anual, aquest congrés ha de congregar els principals especialistes en màrqueting turístic de Catalunya. Tindrà els objectius primordials d'intercanviar experiències, coneixements i anticipar tendències; estimular el treball en xarxa entre el sector turístic català, i informar sobre l'activitat de l'ACT i de la Direcció General de Turisme.

Estratègia 7

Augmentar significativament la cooperació amb el sector i amb altres organismes

L'ACT SERÀ REESTRUCTURADA PER TAL D'OPTIMITZAR EL SEU FUNCIONAMENT I CAPACITAR-LO PER POSAR EN PRÀCTICA TOT EL PLA EN EL FULL DE RUTA MARCAT.

EL PROGRAMA DE PARTENARIAT JA EXISTENT PERMETRÀ CONTINUAR CAPTANT SOCIS ESTRATÈGICS PER AL TURISME DE CATALUNYA QUE ACTUÏN D'AMBAIXADORS DE LA MARCA.

Tàctiques:

29. Model de coordinació central-territorial i amb altres departaments.
Es definirà i es consensuarà un model de distribució de competències de màrqueting entre els diferents ens públics i departaments de l'Administració pública, de manera que s'optimitzi la gestió del màrqueting de forma global a Catalunya.

30. Nova organització de l'ACT.
Es reestructurarà l'organització de l'ens per tal de capacitar-lo per posar en pràctica tot el pla en el full de ruta marcat i optimitzar-ne el funcionament. La reestructuració es complementarà amb la identificació de les llacunes de competències i el dimensionament adequat de cada unitat.

31. Captació de socis estratègics.
El Programa de partenariat ja existent es mantindrà, de manera que permetrà continuar captant socis estratègics per al turisme de Catalunya, que actuïn d'ambaixadors de la marca, aportin beneficis econòmics dineraris o en espècie, i alhora millorin la visibilitat i la imatge de l'ACT davant del sector turístic català.

32. Màrqueting de l'ATC en el sector.
Elaboració d'un pla de comunicació al sector turístic català que contribueixi a posicionar l'ACT com a líder del turisme de Catalunya. Aquest pla ha d'assegurar la comunicació de les fites marcades al pla de màrqueting i dels resultats i els beneficis que se'n vagin obtenint.

33. Bases de dades de professionals i empreses.
Cal incrementar significativament la base de dades de contactes de públics d'interès, tant a Catalunya com als principals mercats emissors, per tal d'involucrar-los en accions i complementar les relacions comercials amb informació que els sigui d'interès. La gestió d'aquesta base de dades es realitzarà a través del CRM (vegeu la tàctica 7), de manera que tota l'organització tingui accés a aquest coneixement de forma transversal.

Estratègia 8

Incrementar el cercle d'influència de l'ACT a través d'un consell de direcció d'alt nivell

Tàctica:

34. Implantació d'un consell de direcció de l'ACT d'alt nivell.
Incorporació al Consell de Direcció de l'ACT dels dirigents de les grans empreses que, de forma directa o indirecta, tinguin un interès a potenciar el turisme a Catalunya, amb l'objectiu que aportin una perspectiva de negoci complementària que pot ser aprofitada des de múltiples àmbits: coneixement, experiència, treball en xarxa, noves idees, etc.

LES 8 ESTRATÈGIES DEFINIDES PEL PLA PRETENEN DONAR MÉS VALOR A LA MARCA CATALUNYA PER GENERAR MÉS NEGOCI I OPTIMITZAR LA GESTIÓ DEL MÀRQUETING TURÍSTIC PER TAL DE FER-LA MÉS EFICAÇ.

AMB AQUESTA PERSPECTIVA, EL PLA ESTABLEIX LA INTEGRACIÓ DE TOTES LES EINES DE MÀRQUETING AL VOLTANT DELS OBJECTIUS DEFINITS I EL DESPLAÇAMENT DE LA COMUNICACIÓ CAP ALS MITJANS *ONLINE*. PUBLICITAT *ONLINE* I *OFFLINE*, GESTIÓ DEL WEB CATALUNYA.COM, APLICACIONS DE MÀRQUETING MÒBIL, PROGRAMA DE RELACIONS PÚBLIQUES, PUBLICACIONS I GENERACIÓ DE CONTINGUTS, ENTRE D'ALTRES, SERAN GESTIONATS DE FORMA INTEGRADA AMB UNA VISIÓ DE 360°.

INTERNAMENT, LA GESTIÓ DE L'ACT INCIDIRÀ ESSENCIALMENT EN L'INCREMENT DEL CONEIXEMENT DEL MERCAT PER PRENDRE MILLORS DECISIONS, L'AUGMENT DEL SUPORT AL SECTOR PERQUÈ DESENVOLUPI UN MILLOR MÀRQUETING I LA POTENCIACIÓ DE LA COOPERACIÓ AMB EL SECTOR.

Terres de l'Ebre

Planificació anual i pressupost

Les 34 tàctiques definides en el pla s'emprendran de manera segmentada per anualitats i el seu ordre d'implementació obeirà a uns objectius preestablerts per a cada any. D'aquesta manera, les accions previstes per al 2013 s'orientaran a la preparació interna i al disseny de valor, les del 2014 es concentraran en el rellançament de la marca Catalunya i el pla culminarà el 2015 amb la implantació completa de la carta de serveis al sector.

En línia amb els objectius del pla, la comunicació en línia i el disseny de valor adquireixen un elevat pes específic en la distribució pressupostària, i concentraran el 28% i el 14% del pressupost en el conjunt dels tres anys. L'aportació d'aquestes dues partides s'incrementarà progressivament i arribarà al 32% i al 19% del pressupost, respectivament, el 2015.

Els serveis de suport al sector són l'altra gran partida pressupostària, que absorbirà la quarta part dels recursos assignats al pla.

2013
Preparació interna i disseny de valor

Durant aquest any s'implementarà la nova estructura organitzativa, es treballarà en la implementació del *market place on line*, s'intensificarà l'adquisició d'intel·ligència de mercat, es definirà l'estratègia de xarxes socials i es constituirà el nou Consell de Direcció de l'ACT.

2014
Rellançament de la marca Catalunya

El focus se centrarà en el desplegament d'un gran esforç de comunicació *online*, incloses accions destinades a incrementar els contactes al CRM. En paral·lel, es treballarà per establir acords amb comercialitzadors. El 2014 serà també l'any de la creació de les primeres noves marques, segells i rànquings.
Es desenvoluparan el nou web catalunya.com, els continguts de «Catalunya Experiencial» i les marques de producte. Es treballarà la big idea i el nou visual de marca.

2015
Implantació completa de la carta de serveis al sector

La carta de serveis inclourà la intel·ligència de mercat, l'assessorament i la formació, i es complementarà amb altres accions orientades al sector, com l'atorgament de premis i el primer Congrés Nacional de Màrqueting Turístic de Catalunya. Igualment, es potenciarà l'assistència al viatger amb la creació d'un planificador *online* de viatges i d'una aplicació mòbil de Catalunya, així com amb l'establiment de la xarxa «Catalonia advisors».

EL 2013 ÉS L'ANY DE LA PREPARACIÓ. L'ANY 2014 ÉS EL DEL CONEIXEMENT DELS MERCATS, ELS CONSUMIDORS I LA POTENCIACIÓ DE LA MARCA. I EL 2015 ÉS L'ANY DE LA CONSOLIDACIÓ DE LES PROPOSTES DE TREBALL AMB EL SECTOR I DEL NOU SISTEMA DE MÀRQUETING TURÍSTIC CATALÀ.

Estratègies	Grups de tàctiques	Distribució pressupostària			
		2013	2014	2015	2013 2015
Estratègia 1. Innovar en l'àmbit del disseny de valor	Disseny de valor	11%	11%	19%	14%
Estratègia 2. Incrementar la retenció de clients					
Estratègia 3. Desplaçar el pes de la comunicació als mitjans *online* amb una estratègia segmentada 360º	Comunicació *online*	15%	36%	32%	28%
	Comunicació *offline*	7%	10%	7%	8%
	Infraestructura de comunicació	10%	2%	2%	4%
Estratègia 4. Penetrar i potenciar els canals de venda *online* (B2C/B2B)	Venda de valor	8%	7%	8%	8%
Estratègia 5. Incrementar el coneixement del mercat	Serveis de suport al sector	32%	20%	20%	24%
Estratègia 6. Augmentar el suport al sector per fer un millor màrqueting					
Estratègia 7. Augmentar significativament la cooperació amb el sector i altres organismes	Organització i gestió del màrqueting	17%	14%	12%	14%
Estratègia 8. Incrementar el cercle d'influència de l'ACT a través d'un consell de cirecció d'alt nivell					
		100%	100%	100%	100%

* Pressupost provinent de transferències de l'Administració i d'aportacions de socis del Consell de l'ACT. Estructura exclosa.

Ruïnes d'Empúries

EL NOU ROL DE L'AGÈNCIA CATALANA DE TURISME

La missió de l'Agència Catalana de Turisme

L'ACT ha redefinit la seva missió i visió per tal de poder liderar el màrqueting de Catalunya i assolir els objectius d'increment dels ingressos turístics, de la despesa mitjana diària del visitant, de la diversificació temporal i del poder de la marca Catalunya.

Missió
Contribuir a la prosperitat de Catalunya i del seu sector turístic, constituint-se en la seva veu a l'exterior, tot orientant-se a la captació i la satisfacció d'un turisme de més valor afegit.

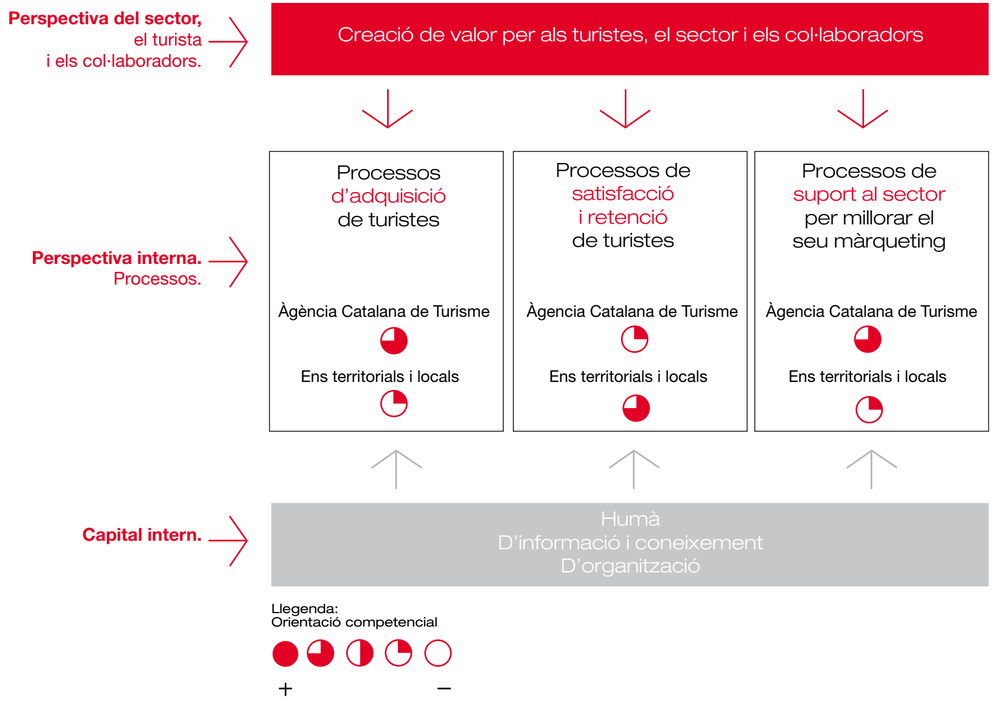
Visió
Esdevenir, abans del 2016, el líder en màrqueting per al sector turístic català, els col·laboradors i els turistes, i un referent internacional.

La necessitat de posar en pràctica un nou sistema de màrqueting turístic és el gran repte de l'ACT per a aquests tres anys. I, en aquest objectiu, és indispensable redefinir els rols de tots els ens públics implicats.

En el seu nou paper, l'ACT es concentrarà en la creació de valor per a la millora de la competitivitat de l'oferta turística catalana i s'orientarà al màrqueting en els principals mercats emissors i a la coordinació dels ens promocionals, i assumirà la màxima responsabilitat en la captació de turistes i en el suport al sector per millorar-ne el màrqueting. Per la seva part, els ens locals, els més propers al viatger, s'orientaran a la competitivitat i tindran com a fita l'increment de la satisfacció i de la retenció de turistes. Els ens territorials, com a estament intermedi, tindran un paper ambivalent, i assumiran tant tasques de captació de turistes i de suport al sector com de suport als ens locals per a l'augment de la satisfacció i de la retenció de viatgers. Aquesta estructura competencial es fonamentarà en el capital humà, d'informació i coneixement i d'organització que l'ACT posarà a disposició del sector.
L'estreta col·laboració amb el sector es visualitzarà en tres àmbits: la carta de serveis de l'ACT, el comàrqueting entre els sectors públic i privat i les accions conjuntes amb els socis estratègics, en les quals els ens territorials i locals han d'actuar com a catalitzadors per aconseguir la desitjada evolució del màrqueting turístic de Catalunya cap a una estructura coordinada, efectiva i orientada a resultats tangibles.

El rol dels principals actors del màrqueting turístic de Catalunya

Crear valor tant per als turistes com per al sector, amb el qual col·laboraran molt estretament per millorar la competitivitat de l'oferta turística catalana i el seu màrqueting, recolzant-se en els ens territorials i locals com a vehiculadors clau.



CATALUNYA

PLA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE CATALUNYA 2013/2015

RESUM EXECUTIU

Generalitat de Catalunya
Agència Catalana de Turisme

www.act.cat

www.catalunya.com

9.2. Entrevista a un expert en place branding

CONRAD LLORENS

Soci fundador i conseller delegat de la consultora de marques SUMMA. Llicenciat en Ciències Empresarials i amb un Màster en Direcció d'Empreses, actualment és professor convidat a ESADE i ponent habitual en les conferències organitzades per KIPD (Korea Institute of Industrial Design & Packaging). A més de ser autor de nombrosos articles sobre Identitat i Imatge de Marca, coautor del llibre 'Innova' (1999) i autor de la 'Guía Básica de Innovación en diseño para la Pequeña Empresa' (2002), també és assessor de Barcelona Activa.

Com a experts en branding, ¿quin diria que és l'ingredient principal (o la combinació perfecta) que tenen en compte a SUMMA per tal de crear i gestionar marques exitoses?
SUMMA es caracteritza per la seva capacitat de donar una resposta global a tot el procés de construcció d'una marca, tant a nivell de creació com de gestió. Amb aquest objectiu, combina tres àrees d'activitat o capacitats que actuen de forma coordinada en tot moment: estratègia, creativitat i tecnologia.

Després de comentar-li l'objectiu principal del meu projecte de place branding, com definiria aquest tipus d'estratègia i quins aspectes són els més rellevants a tenir en compte a l'hora de dur-la a terme?
Una estratègia de place branding es basa principalment en investigar, explorar, definir, expressar, coordinar i actuar en base a una sèrie d'aspectes:

- L'ADN del país. La identitat específica i la cultura única de Catalunya
- L'experiència autèntica que és capaç d'oferir al món
- Els valors que comparteixen els seus habitants
- Els actius o dimensions que Catalunya pot posar en valor
- Els altres països que competeixen per aquesta imatge mental i els actius amb els que compten

Des del meu punt de vista, no es tracta de reduir el país a un dels seus tants aspectes, ni de caure en simplificacions que en desdibuixen la seva autenticitat i la seva riquesa. Una marca país està formada per una constel·lació d'atributs, i serà més rica quants més significats i més variats aconsegueixi activar i mantenir. És el que anomenem actius o dimensions de marca.

Un programa de marca país ha d'orquestrar els diferents esforços de promoció en una mateixa direcció, sota una identitat eficaç i aglutinadora en la que recolzar tota activitat de màrqueting. Per tant, per a construir una marca de territori, s'han d'articular els actius, els missatges i les experiències associades a aquest. Qüestions clau a plantejar en el projecte:

- Quina és la percepció actual de Catalunya interna i externament?

- Té Catalunya una identitat forta, consistent i diferenciada?
- Quines són les principals fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces de Catalunya?
- Quines son les característiques, atributs i valors que defineixen la identitat del país?
- Com vol ser Catalunya percebuda? Té legitimitat i credibilitat suficient per a reclamar-ho?
- Quins son els competidors des de la percepció i des de les seves principals capacitats i fortaleses?
- Existeix una visió compartida entre els socis de la marca?
- Es pot construir una "brand narrative" a partir de la identitat del país?

Quin és el procés de creació (o reposicionament) d'una marca de territori? És a dir, quins passos hauríem de seguir des de que es planteja el repte fins que el projecte es fa realitat?

Els passos a seguir són els següents:

1. Definició del posicionament
2. Creació de la identitat visual
3. Desenvolupament d'un estil
4. Llenguatge i to
5. Plantejament d'un pla de comunicació
6. Implantació

S'han d'identificar els atributs tangibles i intangibles que posseeix Catalunya, esbrinar la imatge percebuda entre els diferents públics, estudiar el posicionament dels territoris que poden ser competidors o referències...tot això amb l'objectiu de definir un posicionament que sigui legítim, diferencial i rellevant.

Per altra banda, s'han d'identificar els actius que pot posar en valor en tots els àmbits que la distingeixen, com per exemple la seva història, cultura, tradicions, arquitectura, personatges cèlebres, moda, clima, qualitat de vida, art, esport, tecnologia, ciència...i també els seus equipaments, infraestructures, mobilitat, seguretat, les seves empreses, les seves marques, els seus esdeveniments, la seva gent...i activar-los. És a dir, posar-los en valor carregant-los de significats.

El punt de partida plantejat per al meu treball és fer un anàlisi previ de la situació, tant a nivell intern com extern. Per orientar una mica la meva investigació, m'agradaria saber quina metodologia creu que és imprescindible per a que aquesta avaluació m'ajudi a identificar oportunitats i amenaces rellevants. P.ex: dinàmiques de grup, qüestionaris, entrevistes (a qui?)

Crec que qüestionaris a públic general i entrevistes en profunditat amb líders d'opinió.

Un cop analitzat el context, passaré a plantejar una estratègia de marca. A la pàgina web de SUMMA parlen de quatre tipus de serveis: plataforma de marca (atributs, significats ...), arquitectura de marca (estructura, relacions ...), Brand Experience (interacció, punts de contacte ...) i Digital Brand Strategy (extensió coherent de la marca). Podria explicar-me una mica més sobre ells?

• Plataforma de marca: definició, síntesi i ordenació dels significats racionals i emocionals de la marca, descrivint els atributs, beneficis, experiència i essència de la marca per a través de tot això definir una idea força que resumeixi i expressi una proposta de valor significativa.

• Arquitectura de marca: definir els rols, relacions i jerarquies entre les marques d'un portfoli.

• *Brand Experience*: definir i gestionar l'experiència que tenim amb una marca a través de tots els punts de contacte que posseeix.

Molts dels projectes de marques de territori es basen en el relat de marca. Creu que es tracta d'una tècnica eficaç? En cas del meu projecte sobre Catalunya, pensa que és millor apel·lar a la història, a l'impuls de projectes estrella, a la recuperació d'entorns industrials o a l'organització de grans esdeveniments amb impacte global?

Qualsevol projecte de marca ha de ser difós d'una manera atractiva i memorable. El relat és una tècnica molt útil per fer-ho, i haurà d'apel·lar al conjunt d'elements que fan de Catalunya un lloc únic i rellevant per als seus *stakeholders*. Hi ha d'haver un relat general, però també pot declinar per públics o per àrees: negoci, turisme, esport, cultura...

¿Amb quines associacions creu que s'ha de relacionar a Catalunya?

No ho sé, dependrà del que sorgeixi en l'anàlisi intern i extern. Cal veure-ho, però per exemple: gent treballadora i cordial, país amb atractiu geogràfic, seu d'importants escoles de negoci a nivell mundial, potència en biotecnologia, bressol del modernisme, d'artistes d'avantguarda...

Per cert, un projecte de construcció de marca de país és un projecte col·laboratiu que requereix la implicació i el suport actiu de la societat civil (agents, organitzacions, empreses, institucions, ciutadans ...). Cal implicar-los a tots en el projecte de *branding*, per aconseguir el seu compromís.

Pensa que seria possible (o necessari) fer un co-branding amb Barcelona per al projecte plantejat?

Barcelona és una marca molt potent, i aprofitant que és la capital de Catalunya està clar que cal buscar alguna forma de "transvasar" significats d'una a una altra. Però no crec que el co-branding sigui la manera... Potser la identificació d'aspectes de Barcelona que estiguin continguts a Catalunya i relacionar-los amb aquesta?

Posem que l'estratègia ja està definida. Quines nocions o consells podria donar-me per a la creació d'una identitat visual òptima per a una marca de territori?

Fugir dels tòpics i de les modes. Cercar una expressió que transcendeixi en el temps. Tenir molt present on s'expressarà.

CATALUNYA

2016