

MÁSTER EN GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

Año académico 2022/2023

Judit Simon Molas

**LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
EN EL MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS.
Una mirada al interior de la Costa Daurada**

TRABAJO DE FINAL DE MÁSTER

Tutor académico prof. Giovanni Cavalli



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Vila-seca

Setiembre 13, 2023

Agradecimientos

Este ha sido un año de cambios y de aprendizajes, así que quiero agradecer ante todo a mi familia, mi pareja y mis amigos su apoyo incondicional.

Ha sido un curso académico marcado por muchos aprendizajes sobre nuevas facetas para mí del sector turístico. Por esta razón quiero agradecer a todo el profesorado del máster su dedicación y predisposición a ayudarnos en todo lo necesario, especialmente, gracias a mi tutor de TFM, Giovanni Cavalli, por compartir su conocimiento.

Me gustaría agradecer el tiempo y predisposición a contribuir en trabajos académicos a todas las personas que me han compartido sus impresiones en las entrevistas de contextualización, citados por orden alfabético: Cinta Sanz, David Nadal, Ignacio de las Cuevas, Joaquim Queralt, Jordi Ustrell, Octavi Bono, Pilar Pujol y Turina Serra.

En lo profesional, quiero dedicar un agradecimiento especial a los nuevos compañeros de trabajo, por crear un entorno de trabajo inmejorable, también han contribuido indirectamente a la realización de este trabajo. Finalmente, agradezco a todo el equipo de la línea de Turismo y Cultura del departamento de Consultoría Tecnológica de Eurecat por su acogida durante mis prácticas y su apoyo en la recogida de datos estadísticos, en especial a mi tutora, Sara Mestre.

Resumen

Este trabajo de investigación analiza la importancia de la colaboración público-privada para el marketing de los destinos turísticos, centrándose en el interior de la Costa Daurada. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura, seguida de un cuestionario a 27 personas del sector turístico. Con el foco puesto en la Costa Daurada Interior, se presentan diferentes entrevistas de contextualización de los agentes del territorio, así como una propuesta de plan de marketing para el destino.

Resum

Aquest treball d'investigació analitza la importància de la col·laboració públic-privada en el marketing de les destinacions turístiques, centrant-se en l'interior de la Costa Daurada. Per aquest motiu, s'ha dut a terme una revisió de la literatura, seguida d'un qüestionari a 27 persones del sector turístic. Amb l'atenció posada en la Costa Daurada Interior, es presenten diverses converses de contextualització dels agents del territori, així com una proposta de pla de marketing per a la destinació.

Abstract

This research paper analyses the importance of public-private partnership for the marketing of tourist destinations, focusing on the rural area of Costa Daurada. To this end, a literature review has been carried out, followed by a survey conducted to 27 individuals working in the tourism sector. With the focus on the inland of Costa Daurada, different contextualization interviews are presented with stakeholders of the territory, as well as a proposal for a marketing plan for the destination.

Palabras clave

Destino turístico, turismo rural, turismo enogastronómico, agentes implicados, marketing, plan de marketing

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	5
2. Revisión de la literatura.....	8
2.1. La gobernanza	8
2.2 La colaboración público-privada	9
2.3. Turismo rural.....	13
2.4. Marketing de destinos turísticos.....	16
3. Revisión de casos de colaboración público-privada en el ámbito turístico catalán	19
3.1 El plan de promoción conjunta de la Costa Daurada. Federació Empresarial d'Hostaleria i Turisme de la província de Tarragona (FEHT).....	19
3.2 Turisme Garrotxa	21
4. Metodología	24
5. Área de estudio y agentes implicados.....	27
5.1 Costa Daurada Interior	27
5.2 Representación y contextualización de los agentes implicados	27
6. Resultados	34
7. Conclusiones.....	39
8. Sub-plan de marketing de la Costa Daurada Interior.....	41
8.1 Introducción.....	41
8.2 Misión, visión y valores.....	41
8.3 Análisis de situación	42
8.4 Segmentación y UPS (Unique selling propositions)	49
8.5 Posicionamiento de mercado, Imagen y Branding (PIB)	50
8.6 Destinos competidores.....	52
8.7 Líneas estratégicas	53
8.8 Mejora del producto	55
8.9 Conclusiones del plan de marketing.....	57
9. Referencias	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Condicionantes negativos y elementos facilitadores de la gobernanza colaborativa. Adaptado de Ansell & Gash (2008)	8
Figura 2: Marcos de gobernanza colaborativa (Michael Hall, 2011).	9
Figura 3: Modelo de formación de colaboración entre agentes turísticos (Perkins et al., 2021)	10
Figura 4: Pasos y resultados de la colaboración entre agentes turísticos. Adaptado de Wang & Fesenmaier, (2007)	11
Figura 5: Multi-stakeholder Market Orientation. Adaptado de Line & Wang (2017) y Morrison (2013).....	12
Figura 6: Roles de las DMO. Adaptado de Adeyinka-Ojo et al. (2014) y Wang (2008).....	15
Figura 7: Roles de la administración en la creación de producto. Adaptado de Morrison (2013)	15
Figura 8: Marketing mix. Elaboración propia a partir de de Buhalis (2000) y Morrison (2013).....	17
Figura 9: Representación gráfica del papel de la FEHT como puente entre el sector privado y el público para la elaboración del plan de promoción conjunta. Elaboración propia	20
Figura 10: Representación de la estructura y financiamiento de Turisme Garrotxa. Elaboración propia.....	23
Figura 11: Mapa de la Costa Daurada Interior. Elaboración propia con Google Mymaps	27
Figura 12: Respuestas de la primera pregunta del cuestionario	34
Figura 13: Respuestas de la segunda pregunta del cuestionario	34
Figura 14: Respuestas de la tercera pregunta del cuestionario	35
Figura 15: Respuestas de la cuarta pregunta del cuestionario	35
Figura 16: Respuestas de la quinta pregunta del cuestionario	36
Figura 17: Respuestas de la sexta pregunta del cuestionario	36
Figura 18: Respuestas de la séptima pregunta del cuestionario.....	37
Figura 19: Respuestas de la octava pregunta del cuestionario.....	37
Figura 20: Top 10 llegadas internacionales por países 2019. Fuente DATAESTUR	42
Figura 21: Flujo de turistas internacionales por comunidad autónoma. Fuente DATAESTUR.....	42
Figura 22: Turistas residentes en España según destino, por CC.AA. Fuente DATAESTUR	43
Figura 23: Tipo de turista residente en España que viaja a Catalunya. Fuente DATAESTUR.....	43
Figura 24: Evolución de las pernoctaciones y llegadas de turistas.....	44
Figura 25: Evolución de las plazas de alojamiento	45
Figura 26: Distribución geográfica de los alojamientos.....	44
Figura 27: Comparación entre los mercados extranjeros del Interior y Centro de la Costa Daurada.....	45
Figura 28: Crecimiento de turistas españoles y estadounidenses/canadienses.....	45
Figura 29: Distribución del número de llegadas en función del mes.....	46
Figura 30: Evolución de la estancia media según el tipo de alojamiento	46
Figura 31: Logo original de la Costa Daurada	50
Figura 32: Propuesta de la imagen del Interior para mercado de habla catalana e inglesa.....	50
Figura 33: Propuesta para nicho Wine lovers.....	51
Figura 34: Interés a lo largo del tiempo en todo el mundo de los términos de búsqueda seleccionados.	51
Figura 35: Interés a nivel internacional de algunas de las DO en Catalunya.	52
Figura 36: Interés a lo largo del tiempo en todo el mundo de los términos de búsqueda seleccionados	52
Figura 37: Propuesta de adaptación de la imagen del Interior al producto cultural	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo y estructura del plan de marketing turístico. Adaptado de Morrison (2013) y Lewis & Chambers (2000)	16
Tabla 2: Estructura de las comisiones del plan de promoción conjunta de la Costa Daurada	21
Tabla 3: Identificación de las entrevistas de contextualización realizadas.	26
Tabla 4: Análisis de la fiabilidad de los resultados	38
Tabla 5: Análisis de las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades del destino	48

1. Introducción

En el contexto de globalización actual, el turismo es a la vez causa y consecuencia del incremento del flujo de personas entre países, hecho que hace de la actividad turística, una lucrativa e interesante fuente de ingresos y divisas para los estados y sus economías.

La rápida evolución social, económica y tecnológica obliga a los destinos a buscar maneras de conservar su competitividad para cumplir demandas de los turistas y asegurar su posicionamiento en el mercado (Wang & Fesenmaier, 2007).

Además, países en desarrollo que antes no se posicionaban como destinos turísticos, empiezan ahora a ser competidores también. Estos nuevos destinos se añaden a los ya existentes que han detectado la necesidad de cambiar su rumbo frente a riesgos de declive (Butler, 1980) adoptando estrategias de diversificación de su oferta para poder ser un destino sostenible en el tiempo y consolidarse en el panorama turístico.

Sin embargo, no solo el turismo internacional ha detectado este incremento de competencia, sino que, dentro de un mismo país, la diversidad y singularidad de sus regiones entran en juego para competir entre ellas, hecho que desemboca en una incalculable oferta para el viajero, tanto a nivel nacional, como internacional. Dada esta situación, los destinos deben también diversificar sus estrategias de marketing turístico para adaptarlas a su público objetivo.

La diferenciación y capacidad de promoción de los distintos destinos turísticos toma entonces un relevante papel para éstos, que no solo compiten por atraer un mayor número de personas, sino también por un posicionamiento concreto frente a sus competidores y la creación de su marca singular.

Dada esta situación, los entes (públicos, privados o mixtos) encargados del marketing de los destinos turísticos deben usar los recursos de la manera más eficiente posible para crear experiencias atractivas para el turismo potencial. En este contexto, se plantea la duda si está habiendo un cambio de rumbo en la promoción y gestión de dichos destinos. Históricamente, los diferentes agentes involucrados en el sector turístico han operado de manera independiente, sin aprovechar las sinergias que pueden surgir de compartir recursos no solo económicos, sino también materiales, humanos y de conocimiento. Es por este punto de partida que se pone de manifiesto una necesidad imperativa en la colaboración de los diferentes agentes implicados, principalmente el sector público y el sector privado, donde destacamos el concepto colaboración público-privada.

El sector público, por una parte, tiene la capacidad de regulación y la obtención de fondos para el impulso de la competitividad turística, haciendo frente sin embargo a una rígida capacidad de actuación y velando por la ciudadanía para que el impacto del turismo sea lo más positivo posible. El sector privado por otro lado posee elementos claves para la generación de la oferta turística, entre los cuales destacan el capital inversor, las infraestructuras de servicios y la oferta de producto turístico.

Ante esta situación, los destinos turísticos han encontrado diferentes modelos de organización de los agentes implicados, en los que la administración y el sector privado colaboran más o menos estrechamente, hecho que conlleva a un escenario heterogéneo en la forma de gestión y promoción de los destinos turísticos.

Objetivos e hipótesis

El interés de este trabajo nace de estudiar qué implica para los destinos turísticos el hecho que exista una colaboración público-privada para la mejora del marketing del destino turístico. Por esta razón, los objetivos son los siguientes:

- Determinar la importancia de la colaboración público-privada en la promoción de destinos turísticos
- Identificar los agentes y elementos que intervienen en el contexto de colaboración
- Analizar la relación entre el marketing de un destino y su desarrollo
- Demostrar el potencial de un modelo de marketing público-privado mediante un caso práctico aplicado a la zona Costa Daurada Interior.

La hipótesis radica en que el hecho que la colaboración público-privada es fundamental para el marketing de los destinos turísticos.

Estructura y metodología

Este trabajo de final de máster se estructura en un abstracto e introducción que permite al lector tener una perspectiva del trabajo. Seguidamente, se presenta el cuerpo principal del trabajo que se estructura en dos partes: una primera parte de investigación y una aplicación práctica.

La primera parte contiene el marco conceptual que permite recoger la teoría que envuelve la gobernanza de destinos turísticos, la colaboración público-privada, el turismo rural y el marketing de destinos turísticos. Seguidamente, se exponen dos de los pocos casos en Catalunya donde la colaboración público-privada en turismo se ha hecho efectiva, partiendo del caso de la FEHT (Federació Empresarial d'Hostaleria i Turisme). Para contrastar la revisión de la teoría existente se realiza un análisis cuantitativo con el objetivo de recoger la opinión de

personas expertas sobre la promoción de destinos turísticos. Para ello, se utiliza un cuestionario y se presentan los resultados después de haber aplicado un análisis de la varianza entre las respuestas.

Además, se ha contado con entrevistas informales de contextualización con distintos agentes del territorio para entender, por una parte, la existencia de colaboración público-privada, y por otra, la idiosincrasia de la Costa Daurada Interior. Estas entrevistas se han mantenido con personas expertas en clave turística incluyendo a Octavi Bono, Turina Serra, Jordi Ustrell, Ignacio de las Cuevas, Joaquim Queralt y Cinta Sanz, además de las conversaciones recurrentes con las personas técnicas de la FEHT y Eurecat.

Aplicación práctica

La parte teórica y de investigación del trabajo se complementa con una aplicación práctica en colaboración con la FEHT y Eurecat, el centro tecnológico de Catalunya.

La FEHT desarrolla anualmente un plan de promoción conjunta para la Costa Daurada con fondos provenientes de la recaudación del impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos. La intención de este trabajo es hacer una aproximación a cómo podría ser un sub-plan centrado en la zona interior de la Costa Daurada. Para ello, se presenta una sugerencia de plan de marketing de esta “sub-marca” de la marca turística reconocida “Costa Daurada”. El plan de marketing consiste en un análisis de la situación actual y sugerencias personales para potenciar la colaboración público-privada e incrementar el conocimiento de la zona Costa Daurada Interior.

Para la realización del plan de marketing ha sido imprescindible la realización de las prácticas curriculares del máster en Eurecat, con la finalidad de extraer datos de análisis y propuestas para el plan de marketing. Concretamente ha sido la sede de Eurecat en Vila-seca, en el departamento de consultoría de turismo y cultura donde se han desarrollado las prácticas. Eurecat es un agente importante del territorio puesto que actúa como puente y transferencia de conocimiento entre la administración pública y el sector privado a través de la contratación por parte del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona.

Estas dos colaboraciones constituyen los elementos claves de este trabajo, mediante las cuales la autora ha podido conocer una entidad de representación del sector privado (FEHT) así como formar parte del puente entre lo público y lo privado.

2. Revisión de la literatura

2.1. La gobernanza

El término gobernanza es comúnmente usado cuando se trata de describir la gestión de la destinación turística. Sin embargo, previo a entrar en modelos de gestión, es necesario formular la definición del mismo término. Ansell & Gash (2008) definen gobernanza como una combinación de conceptos que engloba las leyes, normas y estructuras para la gestión de bienes públicos y la toma de decisiones. La gobernanza colaborativa se entiende entonces desde la perspectiva de incorporar agentes públicos y privados en esta toma de decisiones Ansell & Gash (2008). De esta manera los distintos agentes colaboradores no son meros consultores en las instituciones públicas, sino que participan activamente. Este nuevo modelo es necesario puesto que el entorno es cada vez más cambiante y complejo necesitando nuevos modelos de gestión más eficientes.

El término gobernanza colaborativa puede conllevar a una falsa ilusión de éxito, mediante la cual se piensa que un modelo de toma de decisiones conjunta asegura un resultado. Sin embargo, los autores destacan los obstáculos y los elementos facilitadores que condicionan una gobernanza colaborativa. Ansell & Gash (2008) lo resumen en los siguientes puntos:



Figura 1: Condicionantes negativos y elementos facilitadores de la gobernanza colaborativa. Adaptado de Ansell & Gash (2008)

Además de la relación entre agentes públicos y privados, la gobernanza puede incluir grupos de interés como los residentes, organizaciones sin ánimo de lucro además del tejido empresarial. (Bramwell & Lane, 2011)

Hall (2011) describe los diferentes marcos de gobernanza colaborativa mediante una matriz que relaciona los niveles de jerarquía y la esencia entre organizaciones públicas y privadas.

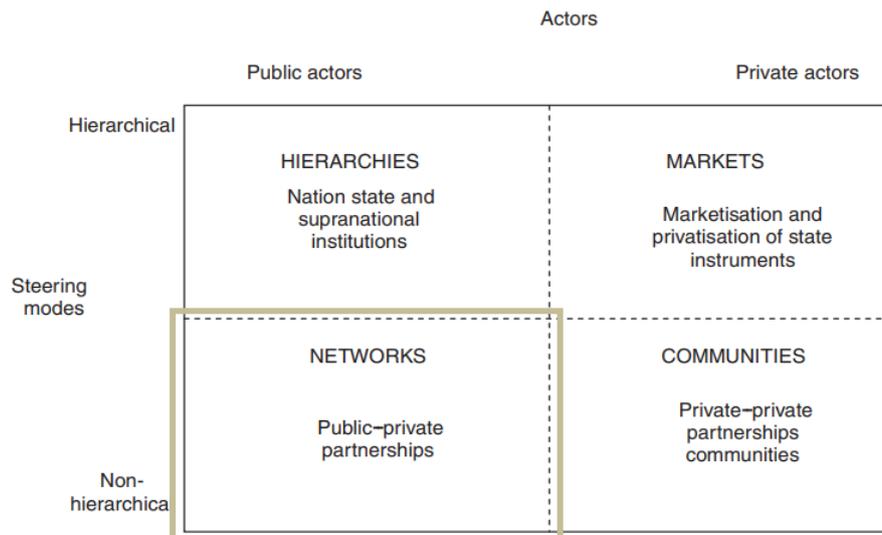


Figura 2: Marcos de gobernanza colaborativa (Michael Hall, 2011).

De esta manera, el siguiente concepto a comprender es la que encontramos en el tercer cuadrante, la colaboración público-privada (Public-Private Partnerships) conocido como PPP en inglés, aunque también veremos que la existencia de comunidades que interrelacionen al sector privado es imprescindible (cuarto cuadrante).

2.2 La colaboración público-privada

La colaboración público-privada en la gestión de los destinos turísticos engloba no solo el marketing de destinos, sino que en esta primera introducción a la literatura se contemplan otras maneras de involucrar a diferentes agentes turísticos como por ejemplo, en los procesos de creación de producto, la gestión de tiempos de crisis y el desarrollo sostenible.

De hecho, primeramente, las siglas DMO se referían a Destination Marketing Organization. Sin embargo, la literatura reciente ha ampliado este concepto a Destination Development, Management and Marketing (DDMMO), aunando los conceptos “desarrollo, gestión y marketing” como funciones de estas organizaciones (ECM, 2017).

Alianzas privadas

Previo a exponer el porqué de una colaboración público-privada, es importante que el mismo sector privado se haya organizado previamente. Las organizaciones públicas no serían capaces de establecer vínculos con cada uno de los agentes privados, por lo que el primer paso es incrementar el sentimiento de alianza entre el sector privado, hecho que es controvertido puesto que estos agentes aliados son muchas veces también competidores entre ellos.

¿Por qué entonces aliarse en asociaciones u otras organizaciones? Hay una razón clara y es el poder de lobby frente a administraciones públicas. Sin embargo, debe haber más motivos para

que organizaciones independientes consideren el tejer una red empresarial como una ventaja. En el caso estudiado por Wang & Fesenmaier, (2007) se exponen los 3 principales motivos por los cuales los diferentes agentes privados del sector turístico deciden crear alianzas:

- Estrategia: incremento de su competitividad mediante la colaboración
- Aprendizaje: transferencia de conocimiento, cultural del cambio e innovación
- Capital social: incremento de la relación de confianza entre actores, creando oportunidades de proyectos conjuntos y estableciendo contactos.

Si consideramos las distintas opciones para generar sinergias entre los agentes implicados en un destino, podemos encontrar asociaciones, federaciones y clústeres entre otros. Si bien las asociaciones se presentan más en carácter defensor, los clústeres buscan ser redes productivas impulsoras de alianzas e innovación. Un tipo de organización no excluye a la otra, puesto que un microclúster turístico puede a su vez incorporar organizaciones empresariales y otros agentes públicos, privados y de la comunidad (Sáez Cala, 2009).

Se presenta a continuación el modelo de formación de colaboración entre agentes turísticos pequeños presentado por Perkins et al. (2021), el cual está específicamente pensado para regiones rurales.

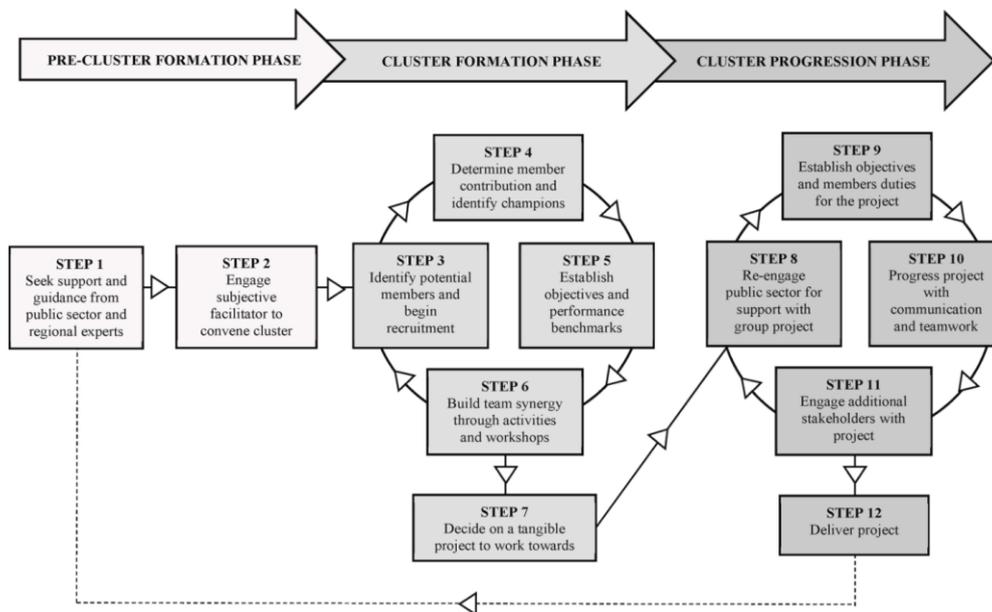


Figura 3: Modelo de formación de colaboración entre agentes turísticos (Perkins et al., 2021)

Centrándose en marketing de destinos turísticos, Wang & Fesenmaier, (2007) presentan la siguiente figura que resume los pasos y resultados de la colaboración entre agentes turísticos.

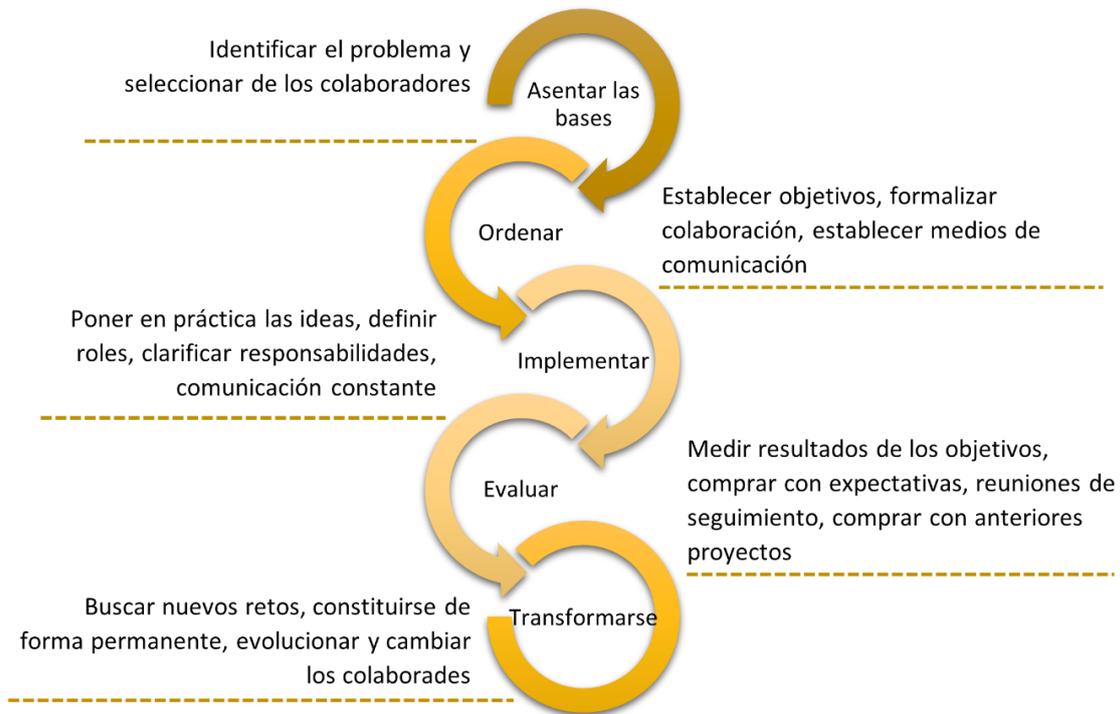


Figura 4: Pasos y resultados de la colaboración entre agentes turísticos. Adaptado de Wang & Fesenmaier, (2007)

Los agentes implicados o *stakeholders*

Según Graci (2013) los modelos de colaboración público privadas comparten las siguientes características:

- Los agentes implicados son interdependientes
- Las soluciones surgen de lidiar de una manera constructiva con opiniones diferentes
- La toma de decisiones es conjunta
- Los agentes implicados asumen responsabilidad sobre las decisiones tomadas
- La relación de colaboración que se establece es dinámica

¿Quiénes son entonces esos grupos que pueden ser denominados agentes implicados o *stakeholders*? Byrd (2007) señala que el resultado de una colaboración público-privada dependerá del grado de implicación de todos aquellos que estén involucrados en el turismo, sean afectados por él o puedan afectar a su desarrollo. Específicamente, en la teoría de los *stakeholders* se describe como imprescindible que los agentes tengan la información sobre la situación y que sean capaces de dar su opinión. Además, se destaca el hecho que se les debe tener en cuenta en todo el proceso y que deben sentir que su opinión influenciará la toma de decisión.

Estos agentes que afectan y están afectados por el turismo se pueden dividir en las categorías: turistas, industria del turismo local, competidores, intermediarios y comunidades locales, enmarcados en el MSMO (Multi Stakeholder Market Orientation) de Line & Wang (2017).



Figura 5: Multi-stakeholder Market Orientation. Adaptado de Line & Wang (2017) y Morrison (2013)

¿Por qué es importante que exista una colaboración público-privada?

En mayo de 2020, cuando la pandemia ocasionada por la expansión del virus COVID-19 impactó de pleno el turismo y aún no se sabía el alcance de dicho fenómeno, UNWTO (2020) ya auguraba que las alianzas entre agentes implicados en el turismo iban a ser cruciales para una recuperación efectiva del turismo.

De hecho, los destinos turísticos pueden aprovecharse de las alianzas para pasar de tener una ventaja competitiva a una ventaja colaborativa mediante la cual esta colaboración entre agentes es el eje vertebrador que incrementa el potencial de captación de turistas del destino (Fyall et al., 2012). Para que estas ventajas sean posibles, la DMO tienen que crear los mecanismos para que los agentes puedan interactuar y establecer la colaboración.

Dentro del marco de la colaboración no debemos olvidar la posibilidad que se abre para establecer también colaboración entre destinos (Fyall et al., 2012). Si bien puede parecer que esta perspectiva se contrapondría a la situación de competencia entre destinos, no todos los destinos turísticos comparten los mismos nichos de mercado. Además, si pensamos en términos de sostenibilidad turística, puede representar una oportunidad de equilibrio y desestacionalización del flujo de personas, y por lo tanto de mejora de las capacidades de carga entre destinos (O'Reilly, 1986).

2.3. Turismo rural

Nos remontamos al siglo XIX para entender el nacimiento del interés por el turismo rural, cuando la industrialización de las ciudades llevaba a la búsqueda de tiempo de ocio de calidad lejos de las urbes. Es decir, ver el turismo en el medio rural como una forma de escapismo (Lane, 2009).

¿Por qué podemos considerar el interior de la Costa Daurada como emplazamiento de turismo rural? Lane (2009) define el turismo rural mediante algunos elementos claves: se desarrolla en núcleos menos de 10.000 habitantes, se realiza en áreas rurales, se impone el carácter tradicional de las formas de hacer, el tejido empresarial está compuesto por pequeñas empresas, los edificios e infraestructuras son a escala pequeña y el crecimiento de la región es lento y orgánico. Estas características dejan intuir una pieza clave en ese tipo de turismo, la fuerte conexión con la comunidad residente, es decir el potencial del turismo como motor de desarrollo local.

Lane (2009) identifica la inestabilidad económica, los daños físicos al entorno y la fragilidad del patrimonio cultural como elementos del cual el turismo puede ser agraviador. Es por ello por lo que la sostenibilidad en el turismo rural es imprescindible.

Si bien el turismo rural fue en el siglo diecinueve una forma de escapismo, ahora el turismo rural es la búsqueda de experiencias desconocidas, escondidas, únicas y auténticas (Lane, 2009). Para ello, se han desarrollado diferentes productos de turismo rural que, con una profesionalización del destino, pueden ser garantes de calidad para el turista y para los habitantes del destino.

El turismo rural en Catalunya se potenció entre los años 90 a través del financiamiento de la Unión Europea con programas de rehabilitación de propiedades rurales para su explotación económica (Brunet Icart & Alarcón Alarcón, 2007; García Henche, 2011). No hay que confundir sin embargo turismo rural con agroturismo, que se caracteriza por combinar actividades agrícolas con la explotación hacia actividades turísticas. De hecho, Brunet Icart & Alarcón Alarcón (2007) indican que muy poca de la actividad turística en el medio rural es agroturismo,

sino que sobre todo lo que se encuentra es turismo rural, es decir profesionales del turismo que no pertenecen al sector agrícola.

Si bien no se deben confundir esos dos términos, esto no quiere decir que agricultura y turismo sean campos alejados. El turismo enogastronómico combina ambos términos y puede jugar un papel importante en el desarrollo rural. Si bien es cierto que una parte imprescindible de un viaje es el gasto en manutención, también debemos tener en cuenta esas actividades opcionales de consumo de gastronomía local. El turismo enogastronómico abarca desde el consumo en establecimientos de restauración hasta la compra de productos locales como “souvenirs” y las experiencias gastronómicas como por ejemplo rutas tematizadas, museos, y visitas de centros de producción (Forné, 2015). También se considera que para que el turismo sea potenciador del entorno rural y no invasor, hay que centrar el foco en las actividades agrícolas y que el turismo sea un añadido a ellas, no la actividad principal.

El turismo del vino, o enoturismo también se incluye en esta categoría puesto que puede ser motor del desarrollo local, más teniendo en cuenta que ciertas regiones cuentan con denominaciones de origen. Para que esto sea posible, los agentes implicados en el turismo (servicios de alojamiento, de actividades, de información turística...) y las productoras de vino tiene que ver esa relación de simbiosis como una oportunidad (Salvado, 2016).

Asimismo, regiones como Italia o España han visto una creciente tendencia en el turismo del aceite u oleoturismo que permite convertir el aceite en un bien preciado y que despierte interés en turistas, como se hizo hace tiempo con el vino (Vaquero Piñeiro et al., 2020).

Gestión y promoción turística en el medio rural

Adeyinka-Ojo et al. (2014) expone que hay una carencia de DMO en las regiones de turismo rural. Esto se debe a que según la categorización de DMO (nacionales, regionales, locales) no hay lugar ni fondos para establecer DMO en destino rural y que normalmente estos solo tienen representación en oficinas turísticas. Esto conlleva, que todas las otras tareas de las DMO no se tienen en cuenta. Se destaca el rol de financiadora, que será imprescindible para hacer realidad las colaboraciones público-privadas.

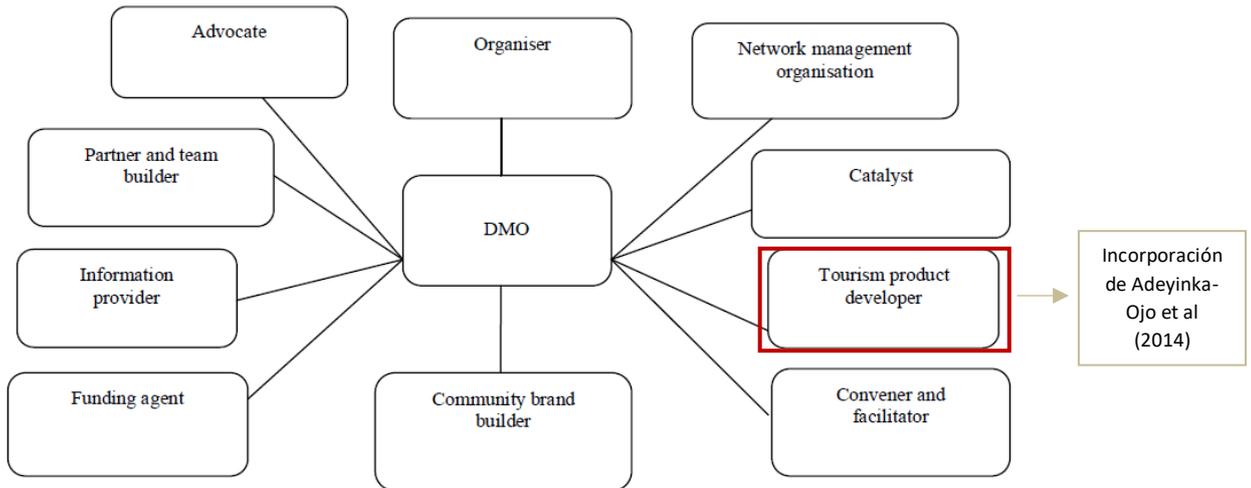


Figura 6: Roles de las DMO. Adaptado de Adeyinka-Ojo et al. (2014) y Wang (2008)

Dependiendo del grado de implicación de la DMO o DMMO, Morrison (2013) describe 4 roles posibles en la creación de producto turístico:



Figura 7: Roles de la administración en la creación de producto. Adaptado de Morrison (2013)

Es importante recalcar que un bajo potencial de financiar proyectos por parte de una DMO conlleva también un bajo nivel de asociacionismo entre los propietarios de empresas de turismo en esas regiones, que además ya tienen el agravante de ser normalmente pequeños negocios familiares. Esto, dificulta aún más que se pueda potenciar una marca e imagen para atraer turistas (Perkins et al., 2021).

A raíz de un caso estudiado de colaboración para el fomento del turismo rural en Estonia, Pilving et al. (2019) exponen los siguientes factores como principales causantes del fracaso de las colaboraciones: la idea de colaboración está basada solo en unos individuos líderes, los objetivos son confusos y no se mesuran, la comunicación no es efectiva, los agentes implicados no participan en las actuaciones conjuntas, el financiamiento de la organización es inestable, hay cambios en las instituciones públicas y hay poca colaboración con los polos urbanos.

Según (Brunet Icart & Alarcón Alarcón, 2007; García Henche, 2011) también existe un problema en la gestión de la calidad en los entornos rurales. Para que una DMO sea efectiva en la gestión y marketing del destino turístico, deberá también garantizar un sistema de calidad, sobre todo cuando nos referimos al alojamiento.

2.4. Marketing de destinos turísticos

El marketing turístico mantiene una gran diferencia respecto al marketing tradicional de bienes y servicios. La fragmentación y diversidad de agentes implicados tanto del sector público como del sector privado conlleva también una gran variedad de intereses, muchas veces contrarios entre las partes. Estos agentes además son generadores de una infinidad de oferta turística la cual no está controlada por una entidad única. (Line & Wang, 2017)

Por lo tanto, cuando una DMO se predispone a desarrollar un plan de marketing no lo hará solo de una organización y unos productos identificados y definidos, sino que deberá cubrir una variedad de realidades muy diversa, intentando lograr un equilibrio entre agentes beneficiados de esos planes de marketing que muchas veces se desarrollan con fondos públicos. Esta naturaleza en el financiamiento de la promoción de los destinos turísticos hace que la promoción de un destino no pueda ir solo orientada a beneficiar a las organizaciones que ofrecen servicios turísticos (sector privado) sino que debe repercutir en la comunidad local. Por eso, Line & Wang (2017) propone un modelo de marketing de destinos en el cual el centro ya no es solo el cliente, sino que se trata de crear valor entre todos los agentes implicados en la red.

El marketing turístico deberá entenderse como un potenciador de un destino turístico que actúa como “marca paraguas” de un conjunto de servicios, recursos turísticos y agentes en un territorio. (Buhalis, 2000)

Siguiendo el modelo PRICE (Planning, research, Implementation, Control, Evaluation), Morrison (2013) y Lewis & Chambers (2000) exponen el modelo de plan de marketing turístico:

Misión, visión y valores	
Dónde estamos ahora: PR (Planning and research)	Análisis de situación <ul style="list-style-type: none"> ○ Evolución de datos ○ Tendencias ○ Tendencias de mercados ○ Análisis DAFO Segmentación y UPS (Unique selling propositions)
Donde queremos llegar: PR (Planning and research)	Posicionamiento de mercado, Imagen y Branding (PIB)
Como llegamos allí: I (Implementation)	Objetivos de marketing Líneas estratégicas Mejora del producto
CE (control & evaluation)	<i>Posterior al desarrollo del plan de marketing</i>

Tabla 1: Modelo y estructura del plan de marketing turístico. Adaptado de Morrison (2013) y Lewis & Chambers (2000)

Además, dicho plan de marketing tiene que considerar el marketing mix adaptado al turismo:



Figura 8: Marketing mix. Elaboración propia a partir de Buhalis (2000) y Morrison (2013)

En cuanto al producto turístico, hay que tener cuenta el apunte que hace Roberts & Hall (2004) en cuanto a la creación de este. Se considera que debido a los limitados medios de los negocios que operan en el turismo rural, estos pueden no llegar a detectar por su parte nichos específicos. Esto conlleva una segmentación del producto que no es real etiquetando como turismo rural un turismo generalizado que se realiza en un entorno rural. Por lo tanto, para garantizar una correcta segmentación de mercado y una diferenciación del producto que aporte una ventaja competitiva, será imprescindible aportar un valor añadido al producto, y no simplemente adaptar cualquier actividad turística al entorno rural.

En cuanto al marketing de los destinos rurales, cabe destacar las aportaciones de Gilbert (1989). Si bien el marketing puede ser considerada una estrategia solo para atraer al turista y generar ingresos, también puede ser visto como una forma de proteger el medio rural. Entre las funciones de marketing como son por ejemplo la comunicación, promoción, relaciones públicas, se debe integrar la conciencia de preservación del entorno. Mediante el marketing se puede entonces guiar al visitante sobre cómo debe cuidar el destino y hacer campañas de promoción que garanticen que el turista entiende que debe ser responsable y respetuoso con el medio ambiente y la población local. Además, mediante acciones de marketing se puede dar valor al producto augmentado, es decir el producto físico más los añadidos. Por ejemplo, un viñedo es un entorno físico, pero si este se acompaña de centros de interpretación y rutas guiadas para

respetar los campos, se crea el producto aumentado (Gilbert, 1989). Así pues, el marketing es también un aliado del desarrollo sostenible.

Financiamiento del marketing turístico

Hay que tener en cuenta, que, en la comunidad autónoma de Catalunya, los alojamientos regulados son los encargados de recaudar el impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos. Estos impuestos son gestionados por la Generalitat que después los redistribuye entre los ayuntamientos aportando un porcentaje del importe dependiendo del número de habitantes del municipio. Además, desde 2020, estos fondos están más regulados de manera que según el Decreto 75/2020, de 4 de agosto, de turismo de Catalunya, artículo 431-6 de determinaciones para el porcentaje de fondos con destino local, los municipios de menos de 300.000 habitantes deberán usar como mínimo un 75% de este importe a la promoción turística. Esto garantiza que los fondos son empleados correctamente en partidas económicas de promoción turística.

Otras fórmulas de financiamiento de la promoción de los destinos turísticos fueron sugeridas hace tiempo, como por ejemplo Bonham & Mak (1996) que ya apuntaba que una tasa turística garantiza que no haya *free riders* que se beneficien de la promoción pública de los destinos turísticos sin contribuir activamente a ella. Bonham & Mak (1996) sugería, entre otras, fórmulas de un porcentaje fijo sobre la facturación de empresas turísticas.

Sin embargo, es importante no depender solo de esta fuente de financiamiento ya que cualquier fuerte impacto sobre el turismo que ocasione una pérdida de turistas e ingresos, supondría una financiación 0 cuando quizá sea más necesario (Bonham & Mark, 1996). Este caso lo vimos reflejado durante la pandemia, los ayuntamientos no recibieron importes procedentes de la recaudación del impuesto de estancias en alojamientos turísticos y por lo tanto fue fundamental que hubiera otras políticas públicas dispuestas a aportar recursos monetarios provenientes de otros fondos.

3. Revisión de casos de colaboración público-privada en el ámbito turístico catalán

3.1 El plan de promoción conjunta de la Costa Daurada. Federació Empresarial d'Hostaleria i Turisme de la província de Tarragona (FEHT)

La FEHT es la entidad que nos lleva a explicar el primer caso de colaboración público-privada. Para entender qué es la FEHT y sus orígenes se han realizado 2 reuniones con la entidad de la mano del director técnico (David Nadal) y la administrativa (Pilar Pujol). Además, se ha complementado la explicación gracias a las aportaciones de Octavi Bono, quién era el director del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona cuando se estableció el convenio de colaboración para el plan de promoción conjunta de la Costa Daurada.

La FEHT trabaja para la zona de la Costa Daurada y Terres de l'Ebre. Entre sus miembros se encuentran la Asociación Hotelera Costa Daurada y Terres de l'Ebre, La Asociación de Campings de la Costa Daurada y Terres de l'Ebre, La Asociación de Apartamentos Turísticos Costa Daurada y Terres de l'Ebre (ATT), La Asociación de Agencias de Viaje Receptivas de la Costa Daurada y finalmente el socio estratégico PortAventura World (FEHT, 2023).

Si nos fijamos en los miembros de la FEHT y mediante conversaciones con la misma entidad se destaca la falta de una asociación que represente a todas las empresas de actividades lúdicas, cuya relación interdependiente con el turismo es clara (FEHT, 2023). Sin embargo, en estas conversaciones se comenta que no solo se está promoviendo una asociación que aglutina esas empresas culturales y de ocio, sino que estratégicamente podría significar la captación de nuevos mercados.

La FEHT es un caso de gestión de fondos públicos para un uso público-privado único, más aún si se tiene en cuenta la elevada cifra que gestionan, aproximadamente 900.000€ anuales. La recaptación y gestión de fondos se estructura de la siguiente manera.

Desde 2012 los ayuntamientos perciben un porcentaje de la denominada "tasa turística", que es el impuesto sobre estancias en alojamientos turísticos. En ese momento, es cuando la FEHT que ya representaba los intereses del sector privado se une con las administraciones locales y la Diputación de Tarragona para gestionar una parte de esos fondos públicos y poder así elaborar un plan conjunto de destinación bajo la marca Costa Daurada. Para ello, los municipios que más recaudan y que forman el corazón del turismo de sol y playa en la Costa Daurada (Salou, Cambrils y Vila-seca la Pineda) se unen para juntar parte del dinero que la Generalitat les traspasa de los

fondos del fomento de Turismo para que la FEHT los gestione y elabore ese plan de promoción conjunta.

La Diputación por su parte, como no recauda el impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos, aporta fondos de distinto origen para llegar a aportar la misma cantidad de dinero que aporte el municipio que más recaude. Estos últimos años, la Diputación ha aportado la misma cantidad que el municipio de Salou. De esta manera, la Diputación actúa como representante de todos los otros municipios pertinentes a la marca Costa Daurada que no aportan una cantidad monetaria directamente al plan de promoción. Esta distribución de aportaciones monetarias se traduce en un mayor peso de los 3 municipios principales, los cuales tienen prioridad de promoción y también mayor peso en el diseño y ejecución del plan de promoción.



Figura 9: Representación gráfica del papel de la FEHT como puente entre el sector privado y el público para la elaboración del plan de promoción conjunta. Elaboración propia

Por lo que se refiere a los orígenes del convenio de colaboración, Bono (2023) destaca la importancia del rol de liderazgo y acompañamiento desarrollado por parte de la Diputación de Tarragona en cuanto a hacer posible de manera técnica (a nivel legal y de intervención) la transferencia de la gestión de estos fondos públicos. Además, Bono (2023) expone que, la cohesión y madurez del sector privado, algunas personas claves en todo el proceso y la preexistencia de antecedentes en colaboración fueron puntos clave para el éxito del establecimiento de ese convenio de colaboración. Hay que recordar que en el caso de la Costa Daurada ya se había materializado las intenciones de colaboración entre organismos públicos y privados (entre ellos la FEHT) con el pacto de la Boella en 2003 que supuso impulsar el aeropuerto de Reus mediante la negociación con aerolíneas para operar en Reus y así atraer turistas procedentes de distintos países de Europa (Bono, 2023).

Para elaborar ese plan de promoción, la FEHT recoge los intereses de cada asociación e intenta cubrirlos. La siguiente tabla muestra cómo se estructura la comisión técnica comercial y la comisión del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona como representación institucional.

COMISIÓ INSTITUTEIONAL	COMISIÓ TÈCNICA COMERCIAL		
Presidencia del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona (PTDT)	Gerente del PTDT	+	Director técnico de la FEHT
Representante político del Ayuntamiento de Salou	Técnico/a de turismo del Ayuntamiento de Salou		Miembro de la junta de la FEHT
Representante político del Ayuntamiento de Vila-seca	Técnico/a de turismo del Ayuntamiento de Vila-seca		
Representante político del Patronat de Turisme de Cambrils	Técnico/a de turismo del Patronat de Turisme de Cambrils		

Tabla 2: Estructura de las comisiones del plan de promoción conjunta de la Costa Daurada

Esta promoción conjunta permite hacer grandes acciones que, de otra manera, bien nos refiramos al sector privado o al público (municipios actuando independientemente) no sería posible, como es el caso por ejemplo del patrocinio del equipo femenino del Manchester City. Cabe destacar que desde 2020 (año fuertemente impactado por la pandemia del COVID-19) se han realizado más de 75 estrategias de promoción (FEHT, 2023).

Esta acción de promoción conjunta es posible porque ya existe una cultura asociacionista en la región, como así han apuntado las personas entrevistadas. La madurez del sector privado (Bono, 2023) permite a la FEHT abarcar unas necesidades del sector muy amplias y trasladarlas a los organismos públicos.

Así pues, se entiende la figura de la FEHT como entidad sin ánimo de lucro que en cuanto a la representación del sector privado ofrece diferentes servicios (representación legal, formaciones, workshop, bolsa de trabajo...) y en cuanto a la colaboración público-privada, se centra en la toma de decisiones y gestión de unos fondos públicos para la promoción del destino.

Este primer caso de colaboración público-privada, cuyo conocimiento es la semilla que sembró el tema a tratar en este trabajo de final de máster, nos lleva a conocer otro ejemplo de colaboración público-privada que ya no solo se centra en la promoción del destino, sino en una colaboración público-privada global, actuando como DMO mixto para la planificación y gestión integral del destino, Turisme Garrotxa.

3.2 Turisme Garrotxa

Turisme Garrotxa es una entidad mixta con representación pública y privada. Nace en 1996 con una preexistencia de asociaciones representantes del sector privado (Associació Turisme Rural y Associació d'Hostalatge) que propició los encuentros entre el sector público y el privado, el cual ya tenía una madurez asociativa, como por ejemplo la mesa del Consell Comarcal. La

creación de la entidad se inspiró en los *pays d'accueil touristiques (PAT)* en Francia, entidades que reunían diferentes agentes de interés de un territorio turístico para promover el desarrollo conjunto de la región en cuestión (Serra, 2023).

Por aquel entonces, el turismo sostenible no era aún un término recurrente en el sector. Sin embargo, el territorio de la Garrotxa aprovechó los antecedentes de colaboración y el objetivo conjunto de preservar el territorio, cuyo espacio natural protegido es más del 50% de la comarca, para ir hacia esa dirección y así crear esta entidad mixta. El territorio apostó para trabajar de manera conjunta la obtención de la Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS) tanto de la región como posterior, y progresivamente, de las empresas. (Serra, 2023).

Después de más de 25 años de actividad, la entidad la forman los 21 ayuntamientos de la Garrotxa, el Consell Comarcal de la Garrotxa, el Consorci de l'Alta Garrotxa y el Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa. Por lo que se refiere al sector privado, Turisme Garrotxa tiene convenios firmados con la Agrupació de Cases de Colònies de la Garrotxa, l'Associació d'Hostalatge de la Garrotxa y l'Associació d'Allotjaments Rurals de la Garrotxa. También tiene acuerdos de colaboración con la Associació de Turisme i Comerç de la Vall d'en Bas, l'Associació de Placers de la Plaça Mercat d'Olot, l'Associació de Comerciants d'Olot y l'Associació de Turisme Rural de la Garrotxa (Turisme Garrotxa, 2023).

Según Serra (2023), gerente de Turisme Garrotxa con la que se ha mantenido una conversación, una de las ventajas de contar con una importante representación del sector privado es la supervivencia frente a ciclos políticos.

En cuanto a la estructura, cabe destacar que los 275 socios acogen las instituciones públicas mencionadas, las entidades de representación privadas y, además, socios individuales privados. La toma de decisiones opera de manera igualitaria entre el sector público y el privado, siendo 48 representantes en la asamblea y 12 en la junta 50% privado y 50% público. Esta integración mixta de agentes públicos y privados permite a la entidad operar como planificadora del destino y así abarcar las diferentes funciones expuestas anteriormente según Adeyinka-Ojo et al. (2014) y Wang (2008). También alcanzan el último eslabón de los roles como DDMMO siendo socio de proyectos (Morrisson, 2013) puesto que invierten recursos tanto monetarios como humanos.

Por lo que se refiere a las cuotas para los asociados, los ayuntamientos aportan una cantidad específica según el número de habitantes y equipamientos turísticos (Olot aporta el importe más elevado). El sector privado aporta según tipo de establecimiento y servicios a los que se adhieren o si es una entidad de representación conjunta. El Consell comarcal aporta otros recursos de tipología no monetaria como por ejemplo las instalaciones donde se ubica Turisme

Garrotxa y personal necesario, además de ser la estructura pública mediante la cual se solicitan subvenciones. Esa instrumentalización por parte de Turisme Garrotxa del Consell Comarcal, ha permitido a la entidad acceder a fondos europeos, que de otra manera y actuando de manera independiente al Consell no hubiesen tenido acceso.

Además, la asociación Turisme Garrotxa ha desarrollado un conjunto de servicios extra que también constituyen una fuente de ingresos. Entre ellos se encuentra un servicio de innovación y producto que permiten a ciertas empresas formar parte del catálogo de experiencias para profesionales “Experiències Garrotxa Incoming”. (Turisme Garrotxa, 2023)

Los recientemente conseguidos fondos europeos por un valor de 3,5M de euros, permitirán a Turisme Garrotxa realizar un plan de marketing conjunto de la destinación con el objetivo de estudiar la situación actual y posicionarse como destinación turística en vez de puntos turísticos a visitar durante el día (Serra, 2023). El objetivo es entonces aumentar las pernoctaciones.

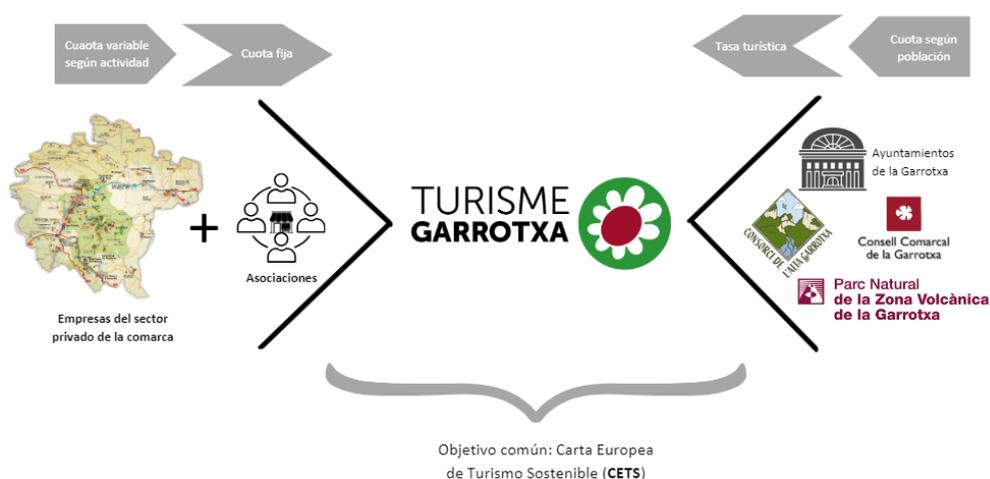


Figura 10: Representación de la estructura y financiamiento de Turisme Garrotxa. Elaboración propia

Como diferencias con el acuerdo de colaboración de la FEHT y los organismos públicos para el plan de Promoción conjunto de la Costa Daurada, encontraríamos las siguientes:

- Turisme Garrotxa es directamente una entidad mixta entre entes públicos y privados
- Comparten todas las áreas de DMO y no solo promoción
- Incorporan también a socios privados (es decir que no está restringido a la colaboración de asociaciones).

4. Metodología

En los apartados anteriores se han presentado de manera redactada la bibliografía relacionada con la gobernanza de un destino, colaboración público-privada en turismo y el marketing del turismo. También se han presentados dos casos de colaboración público-privada. Los siguientes apartados tienen como objetivo presentar el área de estudio y sus agentes, soportar de una manera científica la revisión de la literatura y entender la realidad del territorio de la Costa Daurada Interior.

Para soportar de manera científica el trabajo de investigación, se ha realizado un análisis cuantitativo usando un cuestionario y diferentes medidas de análisis, entre ellas el de varianza con el objetivo de analizar la fiabilidad de las respuestas. Se ha optado por un método cuantitativo para poder recoger opiniones de un número mayor al que se recogerían con el análisis cualitativo. La intención ha sido abordar las impresiones del máximo de personas posibles, alcanzando un total de 27 respuestas en la encuesta.

La encuesta ha sido enviada a empresas privadas, organismos públicos, asociaciones y federaciones, entes mixtos, sector académico y profesionales independientes que pertenecen al sector. Es por ello que, pese a que 27 respuestas no es un número elevado, se consideran de gran valor las respuestas recibidas puesto que han sido proporcionadas por profesionales del sector familiarizados también con el territorio en cuestión.

El cuestionario ha constado de 8 preguntas cerradas proporcionando cinco niveles de respuesta a cada pregunta. Se ha desarrollado mediante Google Forms y se ha proporcionado a los participantes el enlace a la encuesta, previamente informándolos extensivamente del tema del trabajo y el objetivo de realizar la encuesta, del tiempo de respuesta de la encuesta y la preservación de su anonimato. Una vez se accedía a la encuesta también había una pequeña descripción para complementar la encuesta. Previamente a enviar la encuesta a todas las personas, se han hecho diferentes pruebas, ajustando la redacción de las preguntas y explicaciones, así como para testar el tiempo de respuesta.

A parte del análisis cuantitativo, la autora ha considerado importante presentar el área en cuestión, identificando a diferentes agentes relacionados con el turismo que interfieren en la creación de esa colaboración público-privada en la Costa Daurada Interior.

Siendo el interior de la Costa Daurada una localización poco explorada, se ha determinado como relevante el mantener conversaciones de contextualización con esos agentes para entender la

idiosincrasia del territorio. Esta presentación de agentes permite después incorporar ideas en el marketing plan y hacer referencia a ellos.

La realización de las prácticas en Eurecat y la colaboración con la FEHT han sido imprescindibles para poder trazar el mapa de agentes tanto para desarrollar las entrevistas informales como para poder determinar el público objetivo a realizar la encuesta.

Durante las prácticas se ha prestado ayuda especialmente a los servicios incluidos en el LABIIT (Laboratori d'Innovació i Intel·ligència Turística), hecho que ha permitido conocer más a fondo las tareas que se desarrollan por parte del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona (PTDT) y poder aplicarlo posteriormente al plan de marketing. Además, se ha proporcionado a la autora un usuario al sistema de datos estadísticos *Tourism Data System* (TDS) para poder extraer directamente los datos y tratarlos en el plan de marketing.

En la siguiente página se muestra la tabla de entrevistas realizadas, las cuales se citan como fuente de información oral en el cuerpo de este trabajo y en el apartado 8 como parte de la bibliografía. En dicha tabla se identifican las personas entrevistadas a la vez que se expone la motivación de establecer un encuentro con esas personas. Todas las personas entrevistadas han accedido a que la autora pueda publicar su nombre, sin necesidad de hacerlo de forma anónima.

Persona entrevistada	Institución	Fecha	Hora	Lugar	Duración	Motivación para la entrevista
David Nadal	FEHT	28/04/2023	13:30	Edifici del PCT - Parc Científic i Tecnològic de Turisme i Oci de Catalunya (Seu Eurecat Vila-seca)	1:30 h	Director técnico de la FEHT con visión global del papel del sector privado en la Costa Daurada y las oportunidades que ofrece la colaboración público-privada
Octavi Bono	Diputació de Tarragona	31/05/2023	10:00	Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona	2 h	Exdirector General de Turisme de Catalunya y también exdirector del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona durante 16 años, entre los cuales se encuentra el impulso de la colaboración con la FEHT para la gestión de los fondos públicos para la elaboración del Plan de promoción conjunta.
Pilar Pujol	FEHT	8/06/2023	12:30	Edifici del PCT - Parc Científic i Tecnològic de Turisme i Oci de Catalunya (Seu Eurecat Vila-seca)	1 h	Administrativa de la FEHT con gran conocimiento de la operativa diaria de la federación y de las relaciones e iniciativas que se crean en el sector privado gracias a esta entidad.
Ignacio de las Cuevas	Eurecat- CoE in Tourism	8/06/2023	14:00	Seu Eurecat Vila-seca	0:45 h	Director de operaciones innovación turística y promotor del proyecto y persona responsable de éste. Impulsa proyectos que creen alianzas entre el sector público y privado en el panorama turístico catalán.
Turina Serra	Turisme Garrotxa	15/06/2023	09:30	Microsoft Teams (online)	1:30 h	Gerente de la asociación Turisme Garrotxa con una visión estratégica de las oportunidades que ofrece una colaboración público-privada integral en turismo, siendo Turisme Garrotxa un ejemplo de ente mixto,
Jordi Ustrell	Priorat Enoturisme	22/06/2023	09:15	Microsoft Teams (online)	1:00 h	Vicepresidente de la asociación empresarial Priorat Enoturisme. Cuenta con la percepción del sector privado y público de la comarca del Priorat además de ser experto en cuando a colaboración público-privada en turismo habiendo como profesor de la URV.
Joaquim Queralt	Montblanc medieval (Turisme Montblanc)	22/06/2023	12:00	Microsoft Teams (online)	0:45 h	Responsable del departamento de Turismo del Ayuntamiento de Montblanc. Ofrece la perspectiva de uno de los municipios del interior de la Costa Daurada perteneciente a la comarca de la Conca de Barberà.
Cinta Sanz	URV- Wintour Máster	13/07/2023	09:00	Microsoft Teams (online)	0:45 h	Project Manager del Erasmus Mundus WINTOUR con una visión internacional y cercana al interior de la Costa Daurada. Ofrece una visión sobre las oportunidades de la industria vitivinícola en la estrategia turística para zonas rurales.

Tabla 3: Identificación de las entrevistas de contextualización realizadas.

5. Área de estudio y agentes implicados

5.1 Costa Daurada Interior

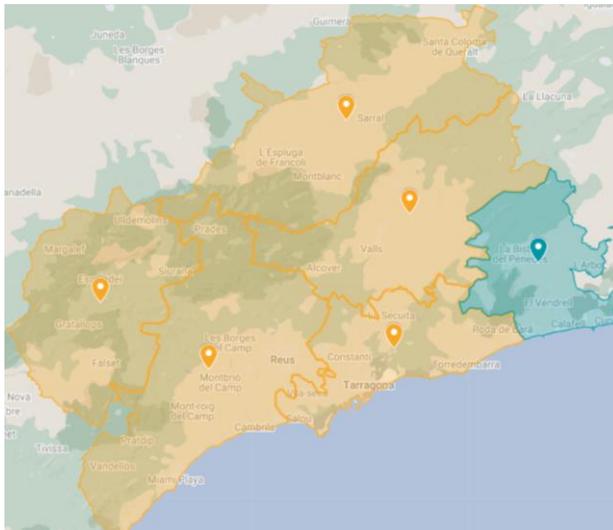


Figura 11: Mapa de la Costa Daurada Interior. Elaboración propia con Google MyMaps

Se toma como área de estudio el interior de la Costa Daurada, incluyendo los municipios que no tienen costa de 5 de las 6 comarcas que forman parte de la marca turística Costa Daurada. Se decide no incluir el Baix Penedès puesto que Alt y Baix Penedès disponen de un consorcio de promoción turística, Penedès Turisme.

El mapa se ha desarrollado mediante la descarga de capas del registro de alojamientos turísticos de Catalunya y del hipermapa de Gencat. El mapa completo es accesible mediante este [link](#).

5.2 Representación y contextualización de los agentes implicados

Priorat Enoturisme

Con el fin de entender la situación del territorio del interior de la Costa Daurada se ha mantenido una conversación con el actual vicepresidente 1ro de la asociación Priorat Enoturisme, Jordi Ustrell. Creada en 2013, la entidad representa más de 60 organizaciones privadas (cubriendo aproximadamente el 50% del tejido empresarial) entre las cuales se encuentran establecimientos de alojamiento turístico y restauración. La asociación engloba también actividades relacionadas con el vino, lo que teniendo en cuenta que la comarca del Priorat cuenta con una denominación de origen, DO Montsant, y una denominación de origen calificada, DOCa Priorat, es un aspecto fundamental.

Ustrell destaca el rol que tiene la asociación como reclutadora de empresas, hecho que se vincula también a una de las funciones de las DMO relacionadas en la revisión de la literatura. Una de las claves de Priorat Enoturisme es la apuesta por la calidad, ofreciendo a los turistas unas

garantías del servicio a recibir y siendo un valor añadido para las empresas asociadas. Las empresas asociadas tienen que cumplir con el manual de calidad de la asociación (Ustrell, 2023).

En cuanto a mercados, Ustrell (2023) comenta que el origen de visitantes es diferente en cada bodega, pero coincide en que hay un importante mercado norteamericano que frecuenta esas actividades y que no es tan frecuente en el turismo del sol y playa. Por otro lado, el vicepresidente comenta que el mercado chino es atractivo dado su alto poder adquisitivo pero que aún está en una fase muy inicial.

Por lo que se refiere a la infraestructura y potencial de toda la región hay que tener en cuenta que actualmente el Consell Comarcal cuenta con aproximadamente solo una persona y media para la promoción e información sobre el destino del turismo, además de tener un presupuesto limitado. Los fondos del fomento del turismo son reducidos en comparación con otras regiones puesto que no se cuenta con una localidad de gran recaudación. Además, no hay un consenso entre ayuntamientos para unir fuerzas. Si nos centramos en el término gobernanza, el territorio no podría ser caso de ejemplo. Sin embargo, sí hay una voluntad, principalmente del sector privado, de crear una entidad mixta que consiga llevar esa idea de colaboración público-privada a la realidad (Ustrell, 2023). De momento, el Consell Comarcal ha impulsado la creación de un plan de promoción de la comarca incluyendo a Priorat Enoturisme, lo cual significa que pequeñas acciones se están llevando a cabo, aunque no en el área de gestión del destino como tal.

En el Priorat se lucha también para no ser solo objeto de visita de un día. Si bien se consideran positivos los ingresos que aportan las visitas procedentes de turistas de la zona costera a las bodegas y restaurantes, la comarca busca atraer a más turistas, que no excursionistas, para así incrementar el número de pernoctaciones. Hay otros mercados, como por ejemplo el ciclista y el motorista, que frecuentan la región, pero no pernoctan. Su impacto económico es muy reducido, pero sí ocasionan un impacto ambiental.

Una de las tareas pendientes del Priorat es consolidar su marca. Lo importante, destaca Ustrell (2023) es el posicionamiento que se hace como destinación, lo que constituye el poder de atracción del turista con por ejemplo un fin concreto, que en el caso del Priorat sería la afición a los vinos y a la producción vitivinícola. En el Priorat la marca no está asentada y por consecuencia cuesta de reconocer turísticamente.

En cuanto a la nueva oferta de alojamiento que está proliferando en la zona, el vicepresidente de la asociación considera que es positivo puesto que alojamientos tipo el nuevo Hotel Mas d'en Bruno y el nuevo ORA Priorat by Marriott atraen un tipo de turismo con mayor poder adquisitivo. Este hecho ya se evidenció con la apertura del Hotel 5 estrellas y bodegas Terra Dominicata.

Finalmente, se comenta la posibilidad de que algunos lugares puedan ver superada su capacidad de carga. Si bien no es una comarca con una masificación generalizada, sí que encontramos puntos de interés turístico que han tenido que aplicar medidas para preservar el territorio y la calidad de vida de sus habitantes, como por ejemplo en Siurana o Margalef, lugar muy reconocido por los escaladores (Ustrell, 2023).

Montblanc Medieval

Para abordar la realidad de un municipio de la Costa Daurada Interior, se ha mantenido una conversación con Joaquim Queralt, responsable de Montblanc Medieval, el departamento de Turismo del Ayuntamiento de Montblanc.

Montblanc es un municipio que pertenece a la comarca de la Conca de Barberà. Desde el departamento de turismo no solo se ofrece el servicio de información al turista como oficina de Turismo, sino que desarrollan actividades de planificación y gestión turística. En el caso de Montblanc, el turismo es principalmente autonómico y nacional, habiendo aún margen para crecer según Queralt (2023). Sin embargo, para propiciar este crecimiento es necesario también un crecimiento de infraestructura turística en cuanto a alojamiento y restauración se refiere.

Se destaca el hecho de que es difícil para algunos municipios del interior de la Costa Daurada sentirse parte de la marca Costa Daurada tanto por tipología de turista como por atractivo turístico. Sin embargo, tampoco se considera una solución el hecho de crear una nueva marca, puesto que el sistema de marcas es un programa que ya funciona y específicamente Montblanc ya forma parte de algunos clubes de la Agencia Catalana de Turisme como por ejemplo Ciudades y Villas con Carácter de Catalunya (Queralt, 2023).

Queralt (2023) también comenta que el sector privado en esta zona del interior se constituye principalmente de microempresas donde normalmente una sola persona lleva a cabo diferentes actuaciones hecho que, sumado a la falta de un objetivo común, conlleva una dificultad a la hora de fomentar el asociacionismo entre ellos.

Si bien hay algunas colaboraciones puntuales, a nivel municipal no existe una red de actuaciones conjuntas entre oficinas o departamentos de turismo a nivel comarcal, puesto que cada oficina de Turismo funciona de manera muy autónoma. Aun así, hay encuentros anuales entre las diferentes oficinas de Turismo y Queralt (2023) comenta que participan en las actuaciones conjuntas que se desarrollan por parte del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona junto con Eurecat.

PCT - EURECAT, el Centro Tecnológico de Catalunya

En 2019, el Parc Científic i Tecnològic de Turisme i Oci (PCT), impulsado por la Universitat Rovira i Virgili, el Ayuntamiento de Vila-seca y la Federació Empresarial d'Hostaleria i Turisme de la Província de Tarragona se fusionó con Eurecat.

Eurecat era ya por aquel entonces una sólida fundación tecnológica catalana, creada en 2015. La actividad de la fundación reside en “promover a través de la investigación aplicada y la innovación, la competitividad de las empresas y el bienestar de la sociedad” (Eurecat, 2023).

Dentro del área de consultoría tecnológica existe la línea de cultura y turismo, cuya actividad acoge a sectores culturales y creativos, destinos, empresas y atractivos turísticos, territorio y sostenibilidad, espacios culturales y de experiencia y finalmente eventos y participación.

De entre todas las áreas y líneas que opera Eurecat, destacamos el papel que ejercen con el Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona. Desde hace años, Eurecat es la mano ejecutora del Patronat haciendo explícitamente de puente entre las administraciones públicas, universidades y centros de investigación, y, el sector privado, para ofrecer servicios a ambas tipologías de agentes vinculados a las marcas turísticas Costa Daurada y Terres de l'Ebre (Eurecat, 2023)

Su colaboración se enmarca en la cartera de servicios de “Vigilancia tecnológica y planes de transformación” de la línea de cultura y turismo, principalmente en el proyecto LABIIT (Laboratori d'Innovació i Intel·ligència Turística), impulsado desde 2014.

Dentro de las actividades desarrolladas por LABIIT encontramos:

- Jornadas empresariales,
- Formación mediante talleres de Turismo: 2 talleres anuales con 2 sesiones cada uno, una en Costa Daurada y la otra en Terres de l'Ebre,
- Informe State of the Art: informes de conocimiento internos para el PTDT de turismo que va relacionado con las temáticas de las jornadas empresariales,
- Dosieres monográficos “Informes LABIIT”: informes de síntesis como resultado del análisis del estado del arte,
- Boletín “Tendències”: actualidad turística estructurada en 6 ejes: mercados, innovación, política y gobernanza, competidores, estadísticas y actualidad de Costa Daurada y Terres de l'Ebre.

Aparte de estos servicios, el Patronat ofrece otros servicios a través de Eurecat, entre los cuales encontramos:

- Mesas técnicas e Informe de las “taules tècniques”: enfocadas a un grupo reducido de participantes en una mesa redonda para debatir y reflexionar sobre un tema específico y compartir experiencias y generar conocimiento. Posteriormente a esas mesas técnicas se elaboran los informes de síntesis.
- SAM: Serveis d’Assessorament Municipals. Asistencia estrategia y actuación en el ámbito del turismo para municipios de menos de 10.000 habitantes. (PTDT, 2015).
- El Paisatge dels Genis: una ruta entre 4 municipios que recuerda los paisajes que inspiraron a cuatro figuras importantes del arte: Picasso (Horta de Sant Joan), Gaudí (Reus), Casals (El Vendrell), Miró (Mont-Roig).
- Proyectos tecnológicos: creación de un planificador de viajes orientado a familias “Trip and Kids”

Otro de los servicios ofrecidos por la línea son los estudios de mercado y sistemas de información mediante el Observatorio de turismo, incluyendo el Tourism Data System (TDS) del cual se ha extraído los datos para el análisis de la situación actual de la región de la Costa Daurada Interior. Tanto los organismos públicos como las empresas privadas pueden tener acceso a esta información estadística que se trabaja desde Eurecat y que permite monitorear tanto a destinos como por ejemplo a establecimientos turísticos la evolución del turismo en la región. Cabe destacar el proyecto TOK (Tourism Open Knowledge) que se presenta como una versión reducida de la información disponible en el TDS pero que permite a cualquier persona registrada acceder a esta información, democratizando de esta manera el acceso a datos abiertos.

Por último, Eurecat es también la entidad promotora del proyecto CoE in Tourism Innovation, lo que nos lleva a introducir este ejemplo de colaboración público-privada en turismo. El CoE in Tourism Innovation nace en enero de 2020 como proyecto de colaboración público-privada cuyo objetivo es ofrecer un acuerdo marco que permita a organismos públicos y privados avanzar hacia la innovación, sostenibilidad y competitividad en turismo (CoE, 2023). Esta iniciativa promovida por Eurecat y la Direcció General de Turisme acoge las cuatro diputaciones de Catalunya, la Dirección General de Turismo de la Generalitat y los ayuntamientos de Barcelona y Vila-seca. A este grupo de organismos públicos se le suman algunas empresas y lo cierra un consejo académico con la intención de establecer el puente entre el mundo académico e investigación, y el sector público y privado.

De las Cuevas (2023) explica que las iniciativas para la ejecución de proyectos vienen dadas por las empresas, es decir, no hay unos proyectos impuestos por parte del sector público. Se trabajan principalmente dos áreas: datos y talento, que a su vez lo forman dos grupos de trabajo diferentes. Al grupo promotor comentado anteriormente se le pueden sumar empresas

asociadas, siempre y cuando estas estén dispuestas a colaborar. La primera premisa del grupo es compartir información que pueda ser útil para el grupo, de manera que, si una nueva empresa quiere asociarse y usar el conocimiento del proyecto y los grupos de trabajo, deberá ser capaz de aportar datos que sean útiles para otros miembros del proyecto (De las Cuevas, 2023).

El proyecto fue fundado justo antes del inicio de la pandemia ocasionada por la COVID-19, hecho que ha marcado la evolución y crecimiento del proyecto. Sin embargo, se valora positivamente el hecho que el grupo de promotores siga siendo el mismo a excepción de solamente, 2 bajas (De las Cuevas, 2023).

Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona

El Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona ofrece soporte en materia turística a todos los entes locales, comarcales y empresas privadas de las dos marcas turísticas que le corresponden: Costa Daurada y Terres de l'Ebre. En este apartado nos centraremos explícitamente en el plan de actuación 2023 para la marca Costa Daurada.

Cabe recalcar que en 2019 el Patronat llevó a cabo un proceso participativo para redefinir el marco estratégico, contando con la participación de más de cien personas mediante jornadas de co-creación, involucrando a todos los agentes turísticos.

De entre las diferentes líneas estratégicas y ámbitos de actuación destacamos el impulso de turismo alternativo al de sol y playa, el cual ya está consolidado. De esta manera, el Patronat pretende reforzar el turismo de naturaleza y senderismo, arte y cultura y finalmente vehicular las acciones de promoción del turismo enogastronómico a través del plan articulado por la Generalitat de Catalunya.

Si bien hay muchos servicios del Patronat que se ofrecen a través de Eurecat, hay algunos que son propios de la institución, concretamente aquellos de promoción del destino y ayuda a la promoción de las diferentes localidades. Se destaca por ejemplo el servicio de banco de imágenes y producción audiovisual por el cual se ofrece la realización de un reportaje fotográfico de 25 fotografías y 4 vídeos para promover la calidad del material audiovisual a patronatos de turismo, oficinas de turismo y ayuntamientos de la Costa Daurada.

En cuanto a la promoción se refiere, recordemos que el Patronat también participa en plan de promoción conjunta de destinación elaborado por la FEHT, el cual ya contempla numerosas acciones de promoción. Las acciones independientes del Patronat buscan no solaparse con las del plan y es por ello que incluyen la asistencia a distintas ferias, dirigiéndose no solo a los mercados más importantes para el destino sino también a diferentes productos turísticos.

Finalmente, a través del resumen de actuaciones del año 2022, se detalla que el Patronat ha organizado 10 fam-trips en el destino, 17 press trips, 8 blogtrips, 11 workshops y ha participado en 11 ferias. (PTDT, 2023)

URV & Wintour Erasmus Mundus Master

El programa WINTOUR, Master on Wine Tourism Innovation, es un Máster Erasmus Mundus que integra un programa multidisciplinar impartido por las universidades Rovira i Virgili (coordinando), Bordeaux y Porto. La internacionalización promovida por los fondos Europeos Erasmus+ permite dar la bienvenida cada año a estudiantes de un gran número de países. Los participantes en el máster realizan un semestre de estudio en cada una de las universidades, por lo que conocen las realidades de los tres territorios y acaban siendo prescriptores de las experiencias empresariales que descubren. En cierta manera, son no solo divulgadores de los destinos sino también de las empresas que operan en ellos. (Sanz, 2023)

Siendo Priorat y Penedés las denominaciones más conocidas, los estudiantes exploran otras regiones tanto de Catalunya como de España (especialmente la Rioja) durante las excursiones o *field trips*. La colaboración con el sector privado y el público es notoria en cuanto a estas excursiones de día y estadas de prácticas se refiere (Sanz, 2023). Además, el programa integra la colaboración no solo con empresas del sector sino también con organismos públicos y otros agentes, como por ejemplo la Agencia Catalana de Turismo, clave para contextualizar la posición estratégica que ocupa el turismo enogastronómico en el panorama turístico catalán.

Una vez realizado el máster WINTOUR, algunos de los estudiantes regresan a su país de origen, mientras que otros aprovechan para seguir explorando otros destinos, creando una comunidad de personas altamente formadas por este programa alrededor del mundo. Asimismo, WINTOUR ha promovido el emprendimiento a través de las 6 ediciones del programa. De ello, han nacido iniciativas empresariales impulsadas por antiguos alumnos, siendo algunas de ellas integradoras de todas las fases de la cadena de valor, creando un círculo de oportunidades compartidas entre diferentes emprendedores y emprendedoras impulsados por este programa. (Sanz, 2023)

6. Resultados del cuestionario

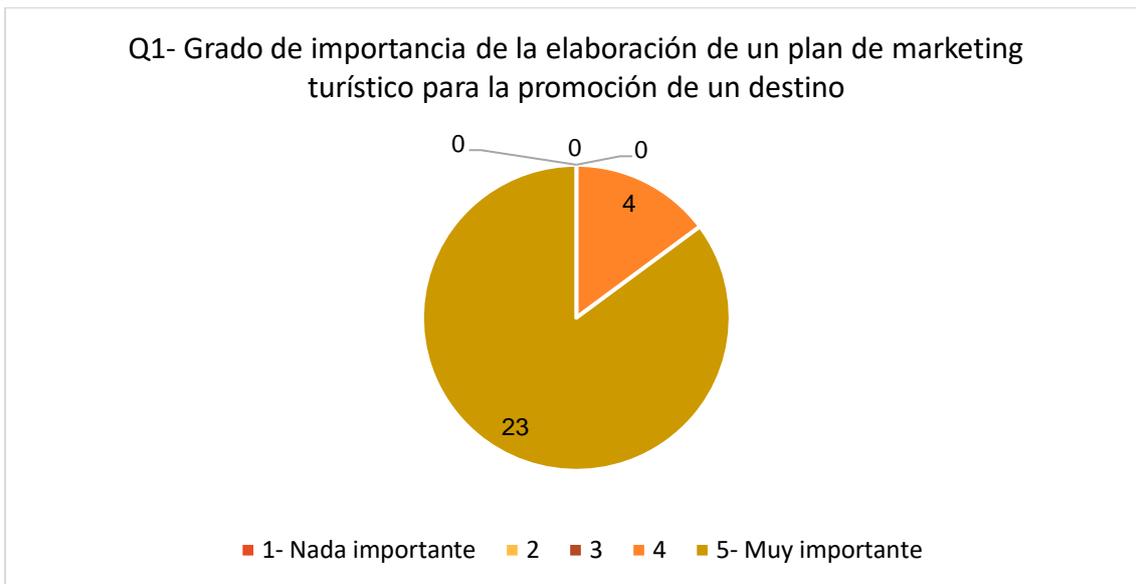


Figura 12: Respuestas de la primera pregunta del cuestionario

El 85,19% de las personas encuestadas coinciden en que la elaboración de un plan de marketing para un destino turístico es muy importante, mientras que solo el 14,81% lo puntúan con un 4 en nivel de importancia. Pese a esta leve diferencia, ambas categorías (nivel 4 y 5) representan niveles de importancia altos.



Figura 13: Respuestas de la segunda pregunta del cuestionario

De nuevo en la segunda pregunta, todas las respuestas se concentran en niveles altos de importancia por lo que se refiere a la involucración del sector privado en la creación de planes de marketing. Un 70,37% ha escogido el nivel más alto mientras que un 29,63% lo ha puntuado como nivel 4 de importancia.

Q3- Grado de colaboración existente a día de hoy entre el sector público y privado en turismo



Figura 14: Respuestas de la tercera pregunta del cuestionario

En esta tercera pregunta encontramos un cambio de tendencia, puesto que se pregunta sobre la opinión de las personas encuestadas frente a la realidad. En este caso, la mayoría de las respuestas, un 66,67%, se encuentran en un grado medio (nivel 3) en lo que se refiere a su opinión sobre el grado de colaboración público-privada en turismo. Destaca de esta manera que solo el 18,52% han puntuado los grados de colaboración con nivel 4 o 5.

Q4- Contribución de la realización de planes de marketing conjuntos a fortalecer las alianzas entre sector público, sector privado, residentes, entidades sin ánimo de lucro...

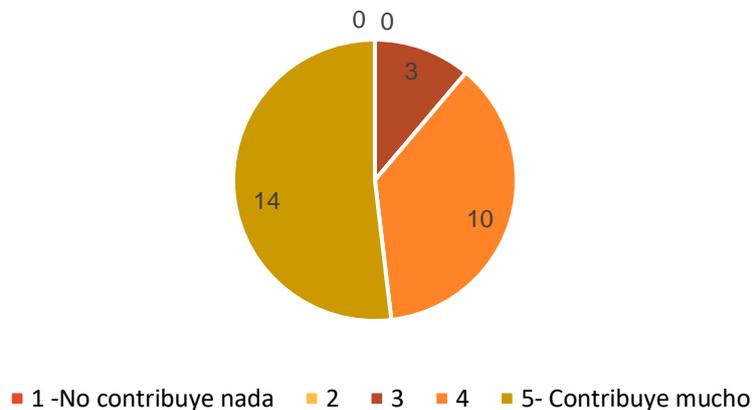


Figura 15: Respuestas de la cuarta pregunta del cuestionario

La mayoría de las personas encuestadas apuestan por un grado alto (nivel 4: 37,04%) o muy alto (nivel 5: 51,85%) en cuanto a el poder que tiene la realización de planes conjuntos a fortalecer alianzas. Hay que tener en cuenta que en este caso ninguna de las personas encuestadas ha optado por responder que estas acciones conjuntas no contribuyan nada o poco (niveles 1 y 2)

mientras que algunas si se han mostrado más neutrales, puntuando con el nivel 3 de contribución (11,11%).

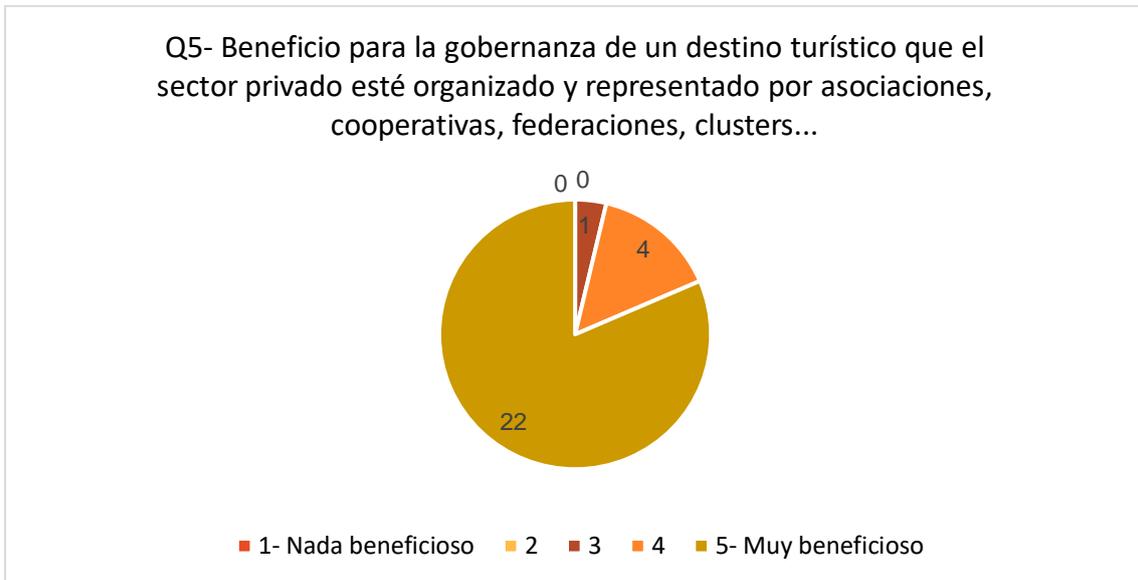


Figura 16: Respuestas de la quinta pregunta del cuestionario

Parecido a los números obtenidos en las primeras preguntas de la encuesta, encontramos un gran peso en las respuestas que consideran muy beneficioso para la gobernanza de un destino el hecho que exista cultura asociativa en el sector privado, con un 81,48% de nivel 5 y un 14,81% de nivel 4.

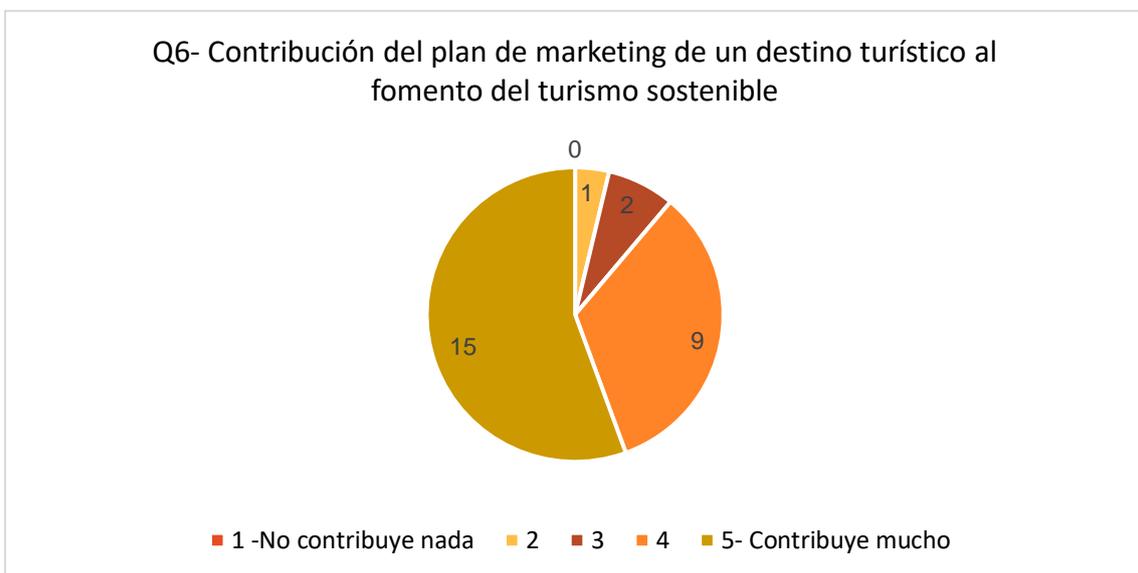


Figura 17: Respuestas de la sexta pregunta del cuestionario

En cuento a la contribución del plan de marketing al fomento del turismo sostenible, un 55,56% de las personas encuestadas coinciden en que contribuye mucho (nivel 5), sumado al 33,33% que lo puntúan con nivel 4 de contribución. Solo un 11,11% considera niveles bajos de contribución al turismo sostenible a través de esta herramienta de marketing.

Q7- Potencial de ayuda de un plan de marketing de destino turístico al desarrollo de las zonas rurales?

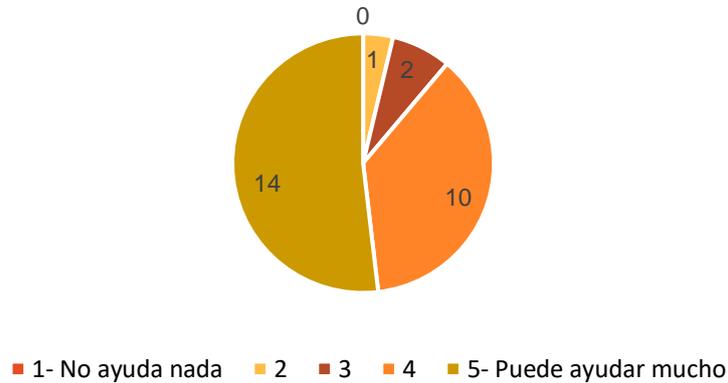


Figura 18: Respuestas de la séptima pregunta del cuestionario

Los resultados de esta séptima pregunta son parecidos a la anterior, con un 51.85% de las personas encuestadas que consideran que un plan de marketing puede ayudar mucho al desarrollo de zonas rurales y un 37,04% que lo sitúa en un nivel 4. De nuevo encontramos un bajo porcentaje (11,11%) de gente que considere que esta herramienta no ayuda o ayuda poco a las zonas rurales.

Q8- Grado de importancia de que la zona interior de la costa Daurada tenga un "sub-plan" de marketing diferenciado del propio de la Costa Daurada?



Figura 19: Respuestas de la octava pregunta del cuestionario

Finalmente, esta última pregunta tenía como objetivo ver la viabilidad del desarrollo de un sub-plan de marketing, reducido para la zona de la Costa Daurada Interior. Hay que destacar que la intención no es una nueva marca turística sino una sub-marca, puesto que las marcas vienen definidas por la ACT. Frente a esta premisa, los niveles 4 y 5 de importancia suman un total del 85,19% de las respuestas, habiendo un 11,11% de respuesta de nivel 3, cuya importancia podríamos categorizar como neutral y una única respuesta que no lo considera importante.

La fiabilidad de los datos se analiza a través del cuadro que se presenta a continuación:

Identificador de pregunta	Número de observaciones	Promedio	Mediana	Moda	Desviación típica o estándar	Varianza	Recorrido o amplitud total	Coefficiente de variación
Q1	27	4,85	5	5	0,36	0,13	1	7,46%
Q2	27	4,70	5	5	0,47	0,22	1	9,89%
Q3	27	3,04	3	3	0,76	0,58	4	24,98%
Q4	27	4,41	5	5	0,69	0,48	2	15,74%
Q5	27	4,78	5	5	0,51	0,26	2	10,60%
Q6	27	4,41	5	5	0,80	0,64	3	18,08%
Q7	27	4,37	5	5	0,79	0,63	3	18,12%
Q8	27	4,44	5	5	0,97	0,95	4	21,92%

Tabla 4: Análisis de la fiabilidad de los resultados

Para analizar los resultados y extraer unas conclusiones se han usado diferentes métricas estadísticas. Las primeras muestran que la tendencia general es estar de acuerdo con la afirmación que se proponía en cada pregunta con valores que sitúan la media entre el penúltimo y último nivel superior de las escaleras de Likert propuestas. La pregunta 3 es la que presenta una media más baja, lo cual encaja puesto que se pregunta sobre el grado de colaboración público-privada.

Asimismo, se han hecho los cálculos de la desviación típica (o estándar) y varianza para comprobar la fiabilidad de las primeras métricas, especialmente el promedio. Una menor desviación muestra una mayor homogeneidad de datos sobre el promedio y por lo tanto mayor fiabilidad del dato que dé el promedio. Sin embargo, como el análisis del resultado de la varianza y desviación típica depende del valor del promedio de cada respuesta, se ha calculado el coeficiente de variación, expresado en porcentaje, para poder comprar viabilidades entre las 8 preguntas. De esta manera, vemos que las más preguntas con respuestas más variadas son la 3 y la 8. Este dato lo que nos indica es que los promedios de estas dos preguntas son con los que tenemos que ser más cuidadosos a la vez de dar por representativo el promedio extraído de todas las respuestas.

Si nos fijamos en los resultados, vemos que la que presenta mayor desviación es la tercera pregunta. Esto ocurre porque, aunque del promedio se podría deducir que el grado de colaboración no es ni bajo ni alto, el coeficiente de variación nos indica que es la pregunta cuyas respuestas están más dispersas entre los 5 niveles.

Finalmente, el recorrido total muestra de manera absoluta la diferencia que hay entre las respuestas. Si bien a primera vista puede ofrecer una imagen sobre la dispersión de estas, es importante que se complemente con las otras medidas de dispersión usadas.

7. Conclusiones

Al finalizar la investigación fruto de este trabajo de final de máster se corrobora la hipótesis que es muy importante la colaboración público-privada para el marketing de los destinos turísticos. Las preguntas relacionadas con la importancia de tener un plan de marketing y la implicación de distintos agentes han mostrado no solo un alto promedio sino también una baja dispersión entre las 27 muestras, por lo que se puede tomar como resultado fiable.

Se destaca la relevancia de involucrar a diferentes agentes del panorama turístico con el fin de que todos se sientan suya la marca y trabajar con un objetivo común. Para ello, será imprescindible que las administraciones, formen o no parte de las DMO tengan un papel proactivo. Pese a que los resultados de la encuesta señalan la importancia de involucrar al sector privado en la elaboración de planes de marketing, se pone de manifiesto la discrepancia de opiniones en cuanto al grado de colaboración actual se refiere, requiriendo una colaboración público-privada en turismo tanto a nivel integral como a nivel de marketing de destinos.

Para contribuir a la existencia de la colaboración entre el sector público y privado es necesario que el sector privado tenga una madurez tanto a nivel individual empresarial como a nivel asociativo. La colaboración público-privada no florecerá si falta ese ingrediente principal. Es ahí donde se reafirma el hecho que acciones conjuntas como un plan de marketing pueden contribuir a que todos los agentes sientan que tienen voz y voto y por lo tanto estrechar lazos.

La autora quiere recalcar que si bien la investigación científica se ha llevado a cabo a través de un análisis cuantitativo y las conclusiones expuestas parten de esos resultados, no se puede obviar que ciertas ideas que surgen de las respuestas de la encuesta se han visto también representadas en las entrevistas de los agentes implicados. Recordemos que el objetivo de esas conversaciones era conocer la realidad del territorio y profundizar en la colaboración público-privada. Sin embargo, pese a este objetivo inicial, la autora valora positivamente el hecho que de manera natural las ideas expresadas por las personas entrevistadas concuerden con los resultados de la encuesta.

En cuanto al sub-plan de marketing propuesto para la zona de la Costa Daurada Interior, se considera que sería importante, pero es a su vez esencial que se formule de una manera inteligente, aprovechando los recursos existentes. Se considera que, si bien hay que diferenciarse del turismo de sol y playa, también hay que aprovechar el posicionamiento de la marca Costa Daurada, hecho que se desarrollará en la aplicación práctica.

Oportunidades futuras de investigación

El trabajo presentado ha destacado no solo la importancia de la colaboración público-privada en turismo, específicamente en el marketing de destinos turísticos, sino que también ha pretendido exponer casos de buenas prácticas que ya se están llevando a cabo. A raíz de ampliar el conocimiento no solo de la región de estudio sino también de las diferentes maneras de organización y estructura de la colaboración-público privada, se presentan posibles futuras áreas de investigación.

En primer lugar, se propone estudiar el grado de madurez asociativa del panorama turístico catalán y si hay diferencias según la región. Si bien hemos conocido el caso de éxito de la FEHT, puede ser que en otras regiones de Catalunya el sector privado no esté agrupado de la misma manera y eso dificulte la creación de colaboración público-privada.

Seguidamente, se propone estudiar la “exportabilidad” del sistema de financiamiento del plan conjunto de la Costa Daurada. La autora es conocedora de los impedimentos jurídicos y económicos que supone transferir una importante cantidad de diferentes organismos públicos a una entidad de representación privada para su gestión. Por ese motivo, si desde el PTDT y ayuntamientos involucrados fue posible llevarlo a cabo, sería interesante estudiar si es posible exportar el caso de éxito de la FEHT, entendiendo esa exportación como un incremento de la notoriedad de la marca para dar a conocer este caso de éxito de gestión de fondos para la promoción de un destino turístico.

La penúltima sugerencia está relacionada con la aplicación práctica del trabajo. El plan conjunto de promoción que elabora la FEHT funciona en parte porque son capaces de recaudar un gran volumen de fondos gracias al impuesto de establecimientos turísticos. Eso sin embargo es difícil cuando se habla de zonas rurales como la Costa Daurada Interior puesto que el importe recaudado es mucho menor y dificulta desarrollar grandes acciones, aunque a su vez potencia la importancia de depositar todas las recaudaciones en una misma bolsa. Sería interesante ver qué posibilidades existen para las regiones rurales en cuanto a la elaboración de un plan de promoción conjunta, teniendo en cuenta no solo la limitación de recursos económicos sino también de personal técnico.

Finalmente, la autora considera que hay que poner el foco en el turismo sostenible. Tan imprescindible es potenciar un destino turístico como hacerlo en consonancia con el entorno y la población local. Por lo tanto, se propone estudiar si existen casos de colaboración público-privada en la que el “re-marketing” o “re-branding” de un destino turístico haya permitido evolucionar hacia un turismo más sostenible.

8. Sub-plan de marketing de la Costa Daurada Interior

8.1 Introducció

El objetivo de este apartado es ofrecer una aproximación al que podría ser un plan de marketing de la sub-marca Costa Daurada Interior. El plan de marketing se presenta desde el punto de vista de un ente mixto capaz de liderar la promoción turística en esta zona.

Los principales objetivos de este plan de marketing son:

- Analizar la situación actual de la Costa Daurada Interior para establecer una propuesta de vínculo y diferenciación con la marca original Costa Daurada.
- Congregar los atractivos turísticos para crear una marca fuerte y versátil, haciendo del producto enoturístico el atractivo principal.
- Identificar y sugerir áreas de mejora que impliquen una colaboración público-privada mediante un ente mixto gestor que ejerza de líder

El área de la que se propone el marketing plan es la Costa Daurada Interior sin el Baix Penedès. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los datos del TOK y TDS sí incluyen esa comarca puesto que la metodología contempla toda el área Costa Daurada Interior, sin posibilidad de excluir esa comarca.

8.2 Misión, visión y valores

La misión es posicionar la sub-marca Costa Daurada Interior como destino turístico capaz de atraer turistas interesados en la cultura, la enogastronomía y la naturaleza.

Acompañando esta misión, la visión es evolucionar de un conjunto de territorios con diferentes atractivos turísticos a un ente que sea el paraguas de los territorios del interior de la Costa Daurada, y que fomente la interacción del turista con el territorio y su gente, poniendo en valor los productos locales.

Finalmente, los valores se describen a continuación:

- Colaboración: Que los territorios trabajen de manera conjunta para alcanzar las metas establecidas.
- Cooperación: Que cada agente implicado trabaje de manera individual para alcanzar los objetivos comunes.
- Beneficio conjunto: Los territorios actúan bajo el marco de la solidaridad para que todos ganen y que todos se puedan beneficiar entre ellos.

- Versatilidad: La unión de los diferentes activos turísticos físicos, culturales y especialmente de los enogastronómicos ofrecen una destinación muy versátil.
- Adaptabilidad: Adaptarse a las características de cada territorio es clave puesto que la región incluye municipios de distinto tamaño y recursos.

8.3 Análisis de situación

Evolución del turismo en España, Catalunya y de la Costa Daurada Interior

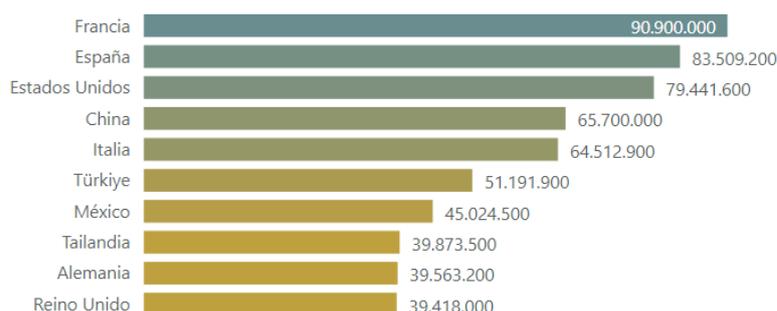


Figura 20: Top 10 llegadas internacionales por países 2019. Fuente DATAESTUR

España siempre ha estado muy bien posicionada en cuanto al turismo internacional se refiere. En 2019 fue el segundo destino preferido por los turistas internacionales, solamente precedido por Francia. En 2022, según datos de la OMT, España fue el primer destino, llegando a 71,7 millones de llegadas de turistas. Teniendo en cuenta que la población española es de 48.345.223 habitantes a julio de 2023 según el INE, podemos observar el impacto del turismo en el país. Además, de acuerdo con la OMT, en el año 2021, las llegadas de turistas internacionales sumadas al turismo nacional se tradujeron en 2.368.000 personas empleadas en el sector.

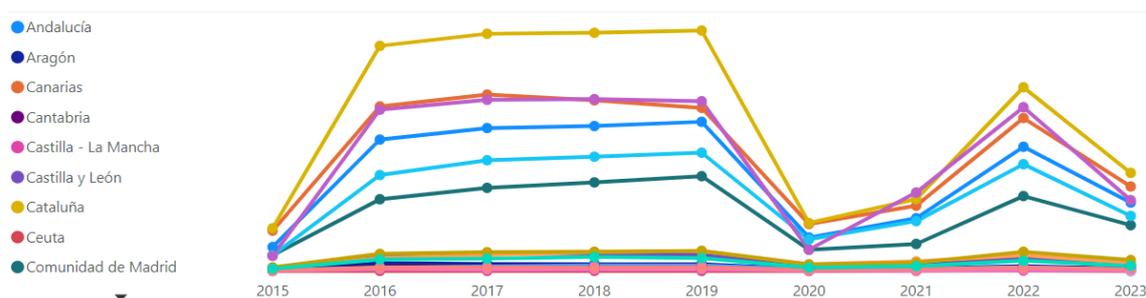


Figura 21: Flujo de turistas internacionales por comunidad autónoma. Fuente DATAESTUR.

Si analizamos las llegadas por comunidad autónoma, Catalunya siempre ha liderado el ranking de destinos más visitados. Además, también lidera, seguido de Canarias, el gasto de turistas internacionales, alcanzando 21.318.751.721€ en 2019 según datos de EGATUR.

En cambio, la siguiente figura muestra como en cuanto a turismo nacional se refiere, Andalucía es el destino favorito de los españoles, seguida de nuevo por Catalunya.

CC.AA Destino	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Andalucía	32.589.227	32.647.910	32.717.537	18.889.241	25.978.674	28.120.282
Cataluña	25.227.941	25.167.278	25.259.744	13.453.247	20.593.947	24.161.771
Comunidad Valenciana	18.540.291	19.456.621	19.779.616	11.606.202	16.702.033	17.932.009
Castilla y León	17.518.646	17.705.899	17.555.243	9.581.619	12.513.311	15.088.830
Extranjero	17.289.487	19.307.118	20.119.745	5.074.468	7.205.752	16.135.111
Comunidad de Madrid	13.478.592	14.168.447	13.684.541	6.073.415	9.192.120	10.969.654
Castilla - La Mancha	12.872.481	12.070.578	10.998.239	6.255.537	8.492.115	9.782.919
Galicia	10.287.583	10.063.772	10.001.037	5.357.859	8.323.230	9.450.082
Aragón	8.087.891	8.051.753	7.425.910	4.003.793	5.895.342	7.464.760
Canarias	6.267.175	6.427.100	6.510.876	4.232.707	5.164.547	5.444.887

Figura 22: Turistas residentes en España según destino, por CC.AA. Fuente DATAESTUR

Para Catalunya, el principal mercado es Francia, seguida de Resto del mundo, Resto de Europa, Reino Unido, Estados Unidos, Alemania e Italia, en 2019. Los datos de 2022 muestran un descenso de Resto del mundo, seguramente afectado tanto por la guerra entre Rusia y Ucrania como por el cierre de fronteras de China, aún vigente en 2022.

En cuanto a las características de los viajes, el turista internacional se aloja de 4 a 7 noches y el motivo principal de su viaje es ocio y vacaciones en gran medida según datos de FRONTUR. En cambio, el turismo residente se comporta diferente del internacional. Su estancia media del se sitúa en 3 noches, con un gasto medio por persona de 209,57€ de acuerdo con los datos disponibles en la encuesta de turismo de residentes de DATAESTUR.

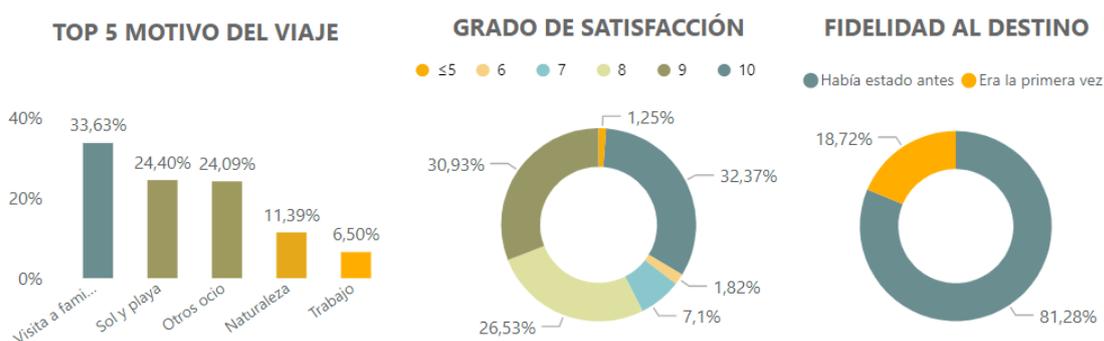


Figura 23: Tipo de turista residente en España que viaja a Catalunya. Fuente DATAESTUR

En los siguientes gráficos de elaboración propia se observan los datos relativos a la Costa Daurada Interior, extraídos del Tourism Data System (TDS) y del Tourism Open Knowledge (TOK).

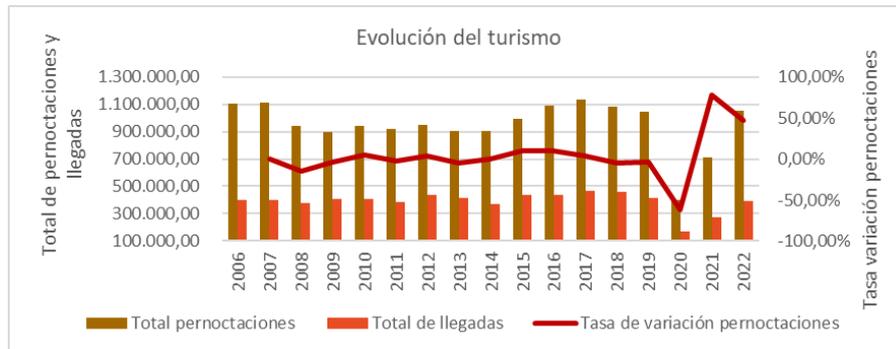


Figura 244: Evolución de las pernoctaciones y llegadas de turistas

Las llegadas de turistas y sus pernoctaciones se han mantenido estables a lo largo del tiempo, aunque con un par de hechos destacables en su evolución. En primer lugar, se aprecia una bajada considerable del turismo a partir de 2008. Esta bajada coincide con los inicios de la depresión económica en 2008 que duró hasta 2014. Si se tiene en cuenta, como se indicará a continuación, que la mayoría de los turistas son población española, se puede determinar que la crisis tuvo un impacto en el turismo de la región. El turismo se recuperó a partir de 2014 hasta que en 2020 a raíz del estallido de la pandemia ocasionada por el Covid-19 sufrió la mayor caída de turistas. Se valora positivamente el hecho que en el año 2022 el valor de las pernoctaciones (1.050.544) superó las contabilizadas en 2019 (1.042.233).

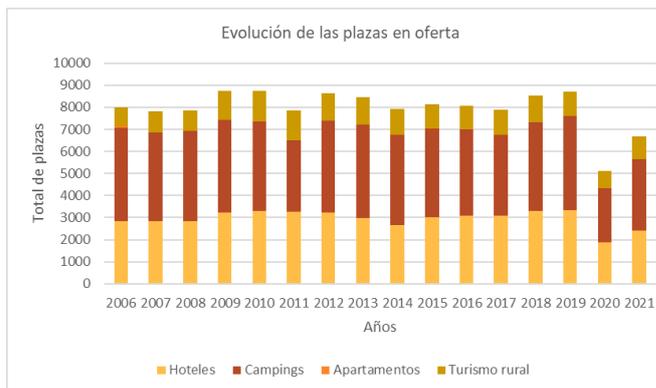


Figura 255: Evolución de las plazas de alojamiento

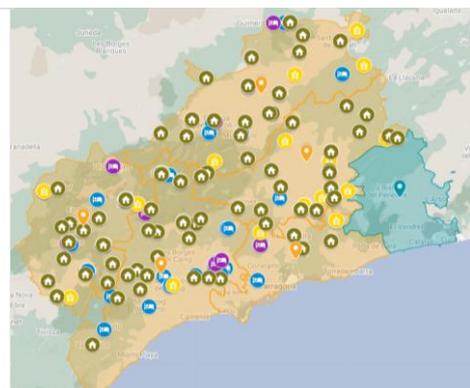


Figura 266: Distribución geográfica de los alojamientos

Mediante el gráfico de la izquierda se aprecia una estabilización de las plazas de alojamiento de la zona. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el número de plazas de apartamentos es casi imperceptible. Esto se debe a que estos sistemas de extracción de datos turísticos (TOK y TDS) contabilizan solo aquellos alojamientos regulados y adheridos a la Associació d'Apartaments Turístics de la Costa Daurada. Por lo tanto, podría ser que, si hay pisos legalizados, pero no asociados gestionados por personas físicas no estén representados en este gráfico y que estos

hayan supuesto un incremento de las plazas sostenido. La representación gráfica de la derecha se hizo volcando los datos disponibles en el registro de alojamientos turísticos de la Generalitat y puede servir para estudiar la relación geoespacial entre los alojamientos y determinar áreas donde hay una concentración elevada o, por el contrario, lugares susceptibles de acoger un nuevo alojamiento.

En cuanto a la tipología de turista, en el año 2022 el 78,20% de las llegadas fueron de turistas españoles incluyendo los catalanes, mientras que el 21,80% fueron extranjeros. Si se comparan las llegadas extranjeras de la Costa Daurada Interior con la costa central¹ se pueden observar algunas diferencias.



Figura 27: Comparación entre los mercados extranjeros del Interior y Centro de la Costa Daurada

En el centro de la Costa Daurada predominan por orden los franceses, británicos, irlandeses, neerlandeses, alemanes y belgas. El interior sin embargo no es frecuentado por irlandeses pero la parte proporcional de “Resto de países” es mayor. Predominan entonces franceses, neerlandeses, alemanes, británicos y belgas...

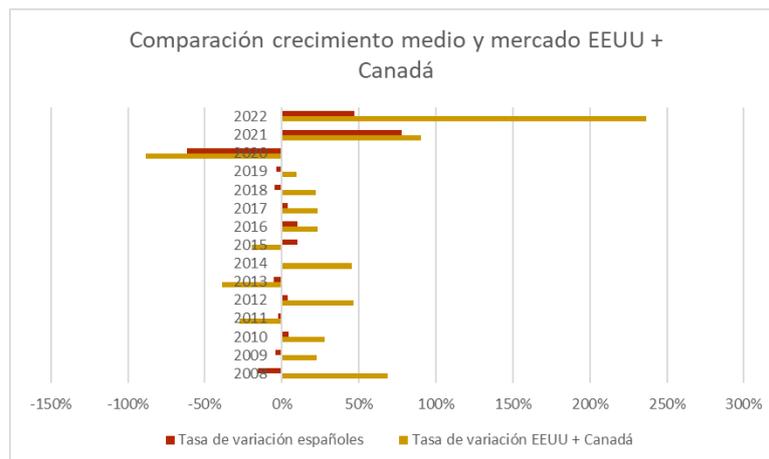


Figura 28: Crecimiento de turistas españoles y estadounidenses/canadienses

¹ La costa central incluye Salou, Cambrils, Vila-Seca la Pineda, Mont-Roig, Tarragona, Vandellós i l’Hospitalet de l’Infant, donde predomina el turismo de sol y playa.

En el caso del mercado estadounidense, su cuota de mercado y crecimiento es mayor en el interior. A la vez, si se compara el crecimiento de este mercado con el crecimiento del turismo nacional, se puede apreciar grandes crecimientos del primero.

La estacionalidad es presente también en la Costa Daurada Interior, siendo los meses de verano los que más llegadas concentran. Pese a esta característica general, se puede observar cómo en 2019 el pico de llegadas se concentró entre finales de primavera y principios de verano, hecho que contrasta con el pico de llegadas en agosto de 2021. Como el año 2021 aún fue marcado por la pandemia, se tendría que analizar datos más actualizados para ver si este cambio se mantiene o fue un hecho relacionado con las restricciones de movilidad.



Figura 29: Distribución del número de llegadas en función del mes

El último gráfico muestra como la tipología de alojamiento que ha incrementado más la estancia media es el alojamiento en campings. No se comportan de la misma manera los hoteles, cuya estancia media siempre ha sido más reducida, acercándose a las 2 noches.

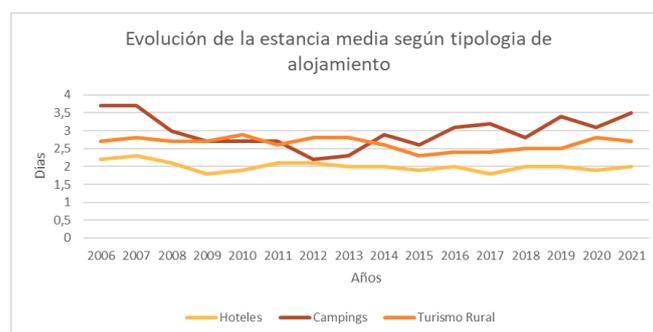


Figura 30: Evolución de la estancia media según el tipo de alojamiento

Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Bajo nivel de madurez asociativo en el sector privado• Región principalmente de microempresas con recurrente <i>multi-tasking</i> por parte de la gerencia.• Poca colaboración público-privada en el sector turístico y entre las DOs• Baja digitalización del ocio con dificultad de reservar online directamente actividades, como por ejemplo visitas y catas en las bodegas• Dispersión de la oferta gastronómica• Tarragona no actúa como líder de la oferta de la costa Daurada• Transporte público deficiente y poco adaptado a la actividad turística.• Baja conectividad con la estación AVE del Camp de Tarragona• Dependencia del transporte privado, en contra de alternativas más sostenibles• Distancias largas entre recursos turísticos• Bajos recursos técnicos especializados en turismo• Falta de categorización de calidad de alojamientos rurales, cuya clasificación por espigas es opcional• Falta de vinculación entre el mundo agrícola y el potencial turístico• Escasez de fondos públicos empleados en turismo• Rol de las administraciones públicas muy diverso entre las distintas localidades, siendo en alguna de ellas mero espectador	<ul style="list-style-type: none">• Dificultad de adaptación a una región sostenible, dada una gran dependencia del transporte privado para explorar la zona• Dominio de los visitantes frente a turistas que pernoctan, provenientes de la Costa Daurada• Existencia de marcas turísticas por comarcas poco fructíferas (por ej. Muntanyes de la Costa Daurada)• Dificultad para la creación de una nueva marca que agrupe a toda la zona del interior de la Costa Daurada• Posible voluntad de actuación individual de aquellas comarcas con alto potencial (Priorat)• Ralentización de las reservas de alojamiento en el conjunto de la provincia de Tarragona durante verano 2023• Tiempo más agradable en Europa debido al cambio climático, lo que reduce la competitividad de los países del Mediterráneo• Fuerte posicionamiento de la marca Costa Daurada como únicamente turismo de sol y playa• El crecimiento de cruceros puede congestionar la zona, y a la vez ser instigador de visitas de día frente a pernoctaciones (nueva terminal de cruceros en construcción)• Falta de igualdad y diversidad de género en la promoción de elementos patrimoniales y artísticos. (Paisatge dels Genis)• Proyecto Hard Rock que puede confrontar intereses públicos y privados. Desconocimiento del posible impacto en la imagen de marca de la región.• Masificación localizada en algunos puntos (por ejemplo, Siurana o Margalef) que desembocan en estrategias de <i>demarketing</i>• Fuertes competidores en turismo en el mundo rural con una colaboración público-privada más avanzada (Penedès Turisme o La Garrotxa)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Preexistencia de colaboración público-privada. La marca madre “Costa Daurada” es un ejemplo de colaboración público-privada • Preexistencia de eventos vinculados con la actividad vitivinícola (Fira del Vi de Falset, festa del Trepat) • Internacionalización de los vinos de la región y reconocimiento (Decanter World Wine Awards 2023 premia el Clos Abella 2019) • La DOCa Priorat es una de las dos DOCa en el conjunto del estado español. • Reconocimiento de los productos locales: DOP avellana de Reus y DOP aceite de Siurana • Creciente tráfico en el aeropuerto de Reus. Nuevas rutas con Francia. • Voluntad del sector privado para asociarse y forjar alianzas con el sector público • Aprovechamiento de proyectos europeos que fomentan la digitalización de las PYMES (Resetting) • Acercamiento a nuevos mercados (por ejemplo, el chino con la cesión por parte de Riudoms de 30 objetos de Gaudí para exposiciones en China). • Crecimiento del interés por el vino (La Reus Viu el Vi 2023 con +15.000 copas servidas) • Gamificación de la Ruta dels Genis, que potencia la figura de 4 personajes históricos. • Promoción de eventos culturales en zonas rurales con nichos muy específicos (Danseu Festival, In-FCTA, Terres Festival) • Inicio de promoción del vermut de Reus como producto local • 11 restaurantes de la demarcación de Tarragona recomendados en la guía Michelin 2023 • Oficina técnica de la Avellana para potenciar el posicionamiento de este producto local. • Servicio de asistencia en turismo a disposición de pequeños municipios de manera gratuita. • Guía gourmet de la AEHT para potenciar la gastronomía local lanzada este 2023. • Diversidad de productos locales derivados del aceite, vino, avellana y otros que pueden ser convertidos en souvenirs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo plan estratégico de INCAVI con horizonte 2025 para la profesionalización de la industria vitivinícola • WINTOUR como programa único de alta formación que acoge a estudiantes internacionales. • Llegada de capital inversor para aumentar la oferta de alojamiento de primera categoría (Hotel Ora Priorat y Mas d’en Bruno) • Nueva estrategia enogastronómica de Catalunya 2022-2027 con +12MEUR. Incluye entre otros una nueva infraestructura enogastronómica en Falset y la tematización de Grand Tour de Catalunya sobre turismo enogastronómico. • Diversidad de productos capaces de crear un <i>storytelling</i> conjunto entorno la cultura, el patrimonio y lo enogastronómico (vino, aceite, calçots, castellers, modernismo) • Oferta capaz de desestacionalizar el turismo (no depende del calor del verano y del turismo del sol y playa) • Posibilidad de vinculación de productos turísticos a las estaciones con un calendario de fiestas locales, eventos y ferias. • Creciente relación entre bodegas y turismo en España, con bodegas que empiezan también a ser hoteles (ejemplo Marqués de Murrieta) • Mayor sensibilización en España de las inversiones hoteleras en entornos rurales (por ejemplo, hotel CanFranc que busca reposicionar los Pirineos) • Mejor conexión ferroviaria con AVE gracias a las nuevas líneas que conectan con Francia • Potencial del oleoturismo en Catalunya • Catalunya está bien posicionada para potenciar el turismo rural

Tabla 5: Análisis de las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades del destino

8.4 Segmentación y UPS (Unique selling propositions)

El público objetivo de la Costa Daurada Interior son parejas de mediana edad con un poder adquisitivo medio alto. También se destaca el potencial de las familias de nivel adquisitivo medio para complementar los nichos de mercado. Los UPS de la región son:

- **Enogastronomía:** La provincia de Tarragona concentra el 48,3% de las hectáreas dedicadas a la producción vitivinícola ofreciendo diferentes DOs, 1 de ellas calificada (DOCa Priorat, DO Montsant, DO Conca de Barberà y DO Tarragona). Además, la región tiene una variedad autóctona de uva, específicamente de la Conca de Barberà, el Trepat. A estas 4 DOs se le puede sumar la Terra Alta que, aunque pertenece a la marca turística Terres de l'Ebre, puede ser interesante integrarla en este grupo de DOs para potenciar su marca. Terra Alta es además la denominación vinícola más antigua, otorgada en 1982. A esta gran variedad de vinos se le suma la Denominación de Origen Protegida de la avellana de Reus y la DOP del aceite de Siurana, otorgada en 1979 y posicionando Riudecanyes o Riudoms como destinos oleoturísticos (El país, 2021). Estos distintivos de calidad ofrecen un amplio abanico de posibilidades de desarrollar producto enogastronómico. Actualmente ya existen opciones de cata de vinos, cata de aceites, visitas a viñedos, bodegas y molinos de aceite, comidas entre viñedos, fiestas de *calçots* y otros.
- **Turismo activo, escalada:** Margalef y Siurana constituyen una de las zonas más importantes de España y del mundo en cuanto a escalada deportiva se refiere. En plena Serra del Montsant, las montañas a su alrededor ofrecen a los escaladores más de 88 sectores y 1.600 vías. (Margalef Climb, 2022)
- **Arte y festivales:** La ruta del Paisatge dels Genis pone en relevancia 4 figuras históricas de las disciplinas de la arquitectura (Gaudí), la pintura (Miró y Picasso) y la música (Casals). Reus y Riudoms se consideran la cuna del modernismo de Gaudí (Baix Camp), celebrando por ejemplo la Reus 1900 semana modernista. La región cuenta además con festivales tales como Danseu Festival y Terres Festival. Si contamos con la Terra Alta, añadiríamos In-FCTA y Cruïlla Terra Alta.
- **Patrimonio histórico:** el patrimonio lo componen entre otros la Cartoixa d'Escaladei, el pasado medieval de Montblanc (vinculado a la leyenda de Sant Jordi) y la Ruta del Cister (Monestir de Vallbona de les Monges ubicado en la provincia de Lleida, Monestir de Poblet que es Patrimonio Mundial por la UNESCO y el Monestir de Santes Creus). Las Cuevas de l'Espluga de Francolí (Conca de Barberà) ofrecen un viaje a la prehistoria mediante la musealización del primer santuario paleolítico de Catalunya con gravados de

hace más de 37.000 años. Los gravados fueron descubiertos en 2019. (Coves de l'Espluga, 2023)

- **Naturaleza y cielo protegido:** El cielo de la Serra del Montsant y de las Muntanyes de Prades tiene la calificación Destino Turístico Starlight. Desde 2021 y con esta distinción se puede desarrollar producto turístico en el campo de la astrología, puesto que en recibir la certificación se amplió el área de protección contra la contaminación lumínica del Parc de 12 a 32 municipios. Así, se convirtió en la mayor zona de Europa con el cielo protegido. Entre ellos destaca el municipio de Mont-Ral en la comarca del Alt Camp.
- **Patrimonio cultural:** Els Castells y las Colles *castelleres* son Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. Se destaca Valls con dos *colles*, la Colla Joves Xiquets de Valls y la Colla Vella dels Xiquets de Valls. Valls además cuenta con el museo *casteller*. La provincia de Tarragona es uno de los lugares emblemáticos de esta tradición al acoger regularmente el Concurs de Castells, uno de los acontecimientos más importantes a nivel catalán.

8.5 Posicionamiento de mercado, Imagen y Branding (PIB)

Se propone adaptar la marca madre "Costa Daurada" al contexto del interior de la región. No se considera efectivo crear desde cero una marca puesto que su posicionamiento sería difícil pero sí una adaptación de la existente que permita establecer un vínculo, pero a la vez que se diferencie.

El color de la imagen usada para promocionar la Costa Daurada recuerdan al mar, la arena y la naturaleza, estando también en consonancia con los colores de los logos de los ayuntamientos que participan en el plan de promoción conjunta (ver figura 9, página 20).



Figura 31: Logo original de la Costa Daurada

La propuesta consiste en adaptar los colores a aquellos que recuerdan al vino, el campo y la naturaleza en el mundo rural. Las propuestas que se muestran a continuación son de elaboración propia mediante adaptación del original.



Figura 32: Propuesta de la imagen del Interior para mercado de habla catalana e inglesa

Incluso se puede tematizar según la promoción y uso de la marca. Por ejemplo, no es necesario tematizarlo según habla del país de origen sino por temática:



Figura 33: Propuesta para nicho Wine lovers

Si bien la Costa Daurada Interior ofrece diferentes atractivos turísticos como se ha visto en el apartado anterior, en este caso se ha tomado uno de ellos para estudiar su posicionamiento. El hecho que la región aúne 5 DOs, una de ellas DOCa, permite coger este atractivo como diferenciador para realizar la siguiente búsqueda en Google Trends.

En este caso, se muestra a continuación el interés que generan las marcas Priorat, Montsant, Conca de Barberà y Terra Alta, comparándolo con Penedès como principal destino competidor. Se toma como área de estudio del interés de las búsquedas “Todo el mundo”.

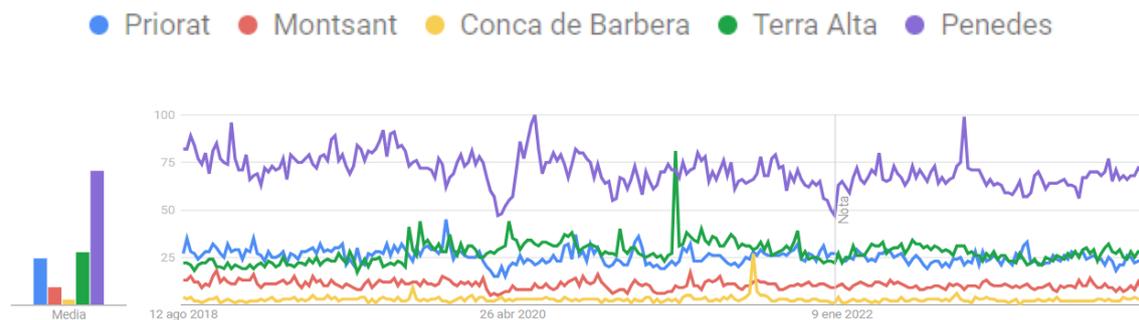


Figura 34: Interés a lo largo del tiempo en todo el mundo de los términos de búsqueda seleccionados.

Se ve claramente como entre las 4 DOs de la región, Terra Alta y Priorat son las prioritarias, sin embargo, no alcanza el interés que genera el Penedès.

En el panorama internacional, es interesante ver que Priorat destaca precisamente en Canadá y países del Este, mientras que Terra Alta está más bien posicionada en Estados Unidos y algunos países de Sud-América.

● Priorat ● Montsant ● Conca de Barbera ● Terra Alta ● Penedes

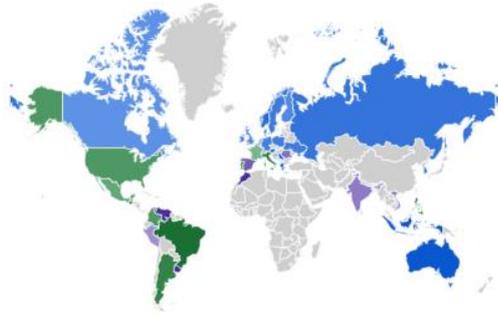


Figura 35: Interés a nivel internacional de algunas de las DO en Catalunya.

Hay que tener en cuenta las limitaciones que ofrece esta herramienta de búsqueda que es que son búsquedas de Google y por tanto algunos países del mercado asiático, que usan otro tipo de buscadores no están representados.

8.6 Destinos competidores

Los datos disponibles en el TDS muestran que durante 2022 el 78,20% de los turistas de la Costa Daurada Interior fueron españoles, es por ello que se ha tomado en consideración principalmente destinos competidores nacionales y catalanes. Además, pese a que no hay datos sobre la comunidad autónoma de procedencia desde 2016, sí que previo a este año, desde 2006 hasta 2016, según los datos disponibles en el TOK, la mayoría de los turistas provienen de Catalunya (60,9% del total de turistas incluyendo extranjeros). Es por eso que de nuevo cogiendo como base el producto enoturístico, se puede observar que el mayor interés se concentra en la Rioja, seguida del Penedès, Alella, Ribera del Duero y Rías Baixas.

● Rioja ● Penedes ● Alella ● Ribera del Duero ● Rias Baixas

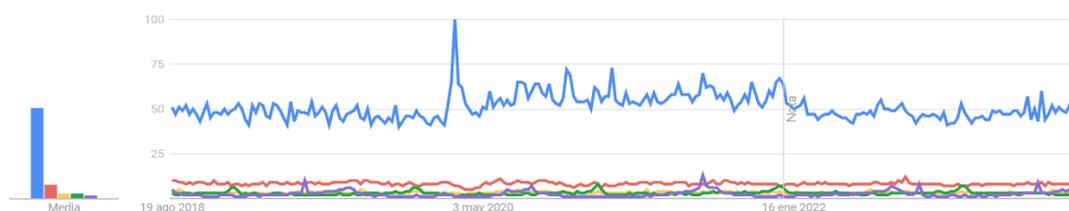


Figura 36: Interés a lo largo del tiempo en todo el mundo de los términos de búsqueda seleccionados

La Rioja es por lo tanto el competidor más fuerte a nivel estatal, mientras que el Penedès lo sería a nivel autonómico.

8.7 Líneas estratégicas

Siendo esta una propuesta de marketing basada en un territorio que ahora mismo no está constituido y agrupado como destino turístico, estas propuestas se entienden como una batería de acciones que tendrían que priorizarse según las posibilidades del destino.

Trabajo en red

- Servirse de la conexión con Eurecat para encomendar, de manera agrupada, un servicio técnico o plan de acción que permita establecer las características de la sub-marca para crear un sentimiento de pertenencia tanto entre agentes públicos como agentes privados.
- Estudiar la viabilidad de que el PTDT amplíe los servicios ofrecidos a Eurecat y en paralelo a la línea de formaciones, jornadas y mesas técnicas, se abran mesas sectoriales de turismo que giren entorno a la realidad de diferentes agentes involucrados del sector público y privado.
- Estudiar la viabilidad de la creación de la figura de los técnicos de turismo compartidos, como hacen en Penedès Turisme. Esto supondría la existencia de personal técnico especializado en los Consells Comarcals capaces de dar soporte a los diferentes ayuntamientos del territorio.

Intercambio de conocimiento

- Crear la comisión técnica de promoción de la Costa Daurada Interior con la ayuda de la FEHT. La idea no es que la estructura existente tenga ahora que dedicar esfuerzos adicionales al interior, sino crear una comisión interdependiente. Es decir, aprovechar la experiencia del personal técnico de la FEHT para liderar una nueva comisión, de dimensión y recursos más reducidos, por supuesto, pero capaz de aunar los intereses de la Costa Daurada Interior incorporando una representación de los técnicos de turismo y las asociaciones existentes del territorio.
- Trabajo codo con codo con Penedès Turisme para entender como han posicionado la marca y creado el ambiente de innovación en producto enoturístico.
- Impulsar un proyecto compartido en el CoE in Tourism Innovation, por ejemplo, sobre movilidad con la finalidad de profundizar en datos existentes y poder así focalizar la promoción.
- Incrementar la relación con el entorno académico internacional que se crea gracias a programas como el WINTOUR. Los profesionales formados en este máster pueden ser propulsores de innovación.
- Notoriedad de marca: posicionarse como ente gestor de la Costa Daurada Interior, poniendo en valor la gestión y promoción público-privada del destino turístico, estableciendo contactos

con por ejemplo INCAVI. Además, el consejo regulador de la DOCa Priorat podría postularse para ser la sede de eventos relacionados con el mundo vitivinícola como ha hecho la Rioja siendo la sede este 2023 de los *World's Best Vineyards*.

Mercados internacionales emergentes

La Costa Daurada Interior puede ir a buscar mercados que se sienten atraídos por la idiosincrasia del territorio y su oferta relacionada con el turismo cultural, activo y enogastronómico. Este se diferencia del turismo de sol y playa que predomina en otras áreas de la Costa Daurada.

- Explorar el mercado **Norte y Suramericano**, junto con el **canadiense** y elaborar una estrategia conjunta con el PTDT para llevar la marca a ferias de nichos específicos para promocionar las 5 DOs en regiones como California, aprovechando su cultura relacionada con el vino.

- Recoger datos más específicos sobre el turismo procedente de **China**. Si bien no se disponen de datos concretos en TDS y TOK, es conocido que el turista chino no se siente atraído por el sol y playa, pero sí por la cultura y la gastronomía (incluyendo también el enoturismo). Habría que adaptar sin embargo la terminología y simbología. Por ejemplo, se pueden usar términos como 乡村 xiāng cūn, que significa mundo rural. Además, el primer carácter recuerda pictográficamente a los bancales de los viñedos y olivos. También se puede añadir el carácter 金 que significa dorado y que por su color se puede asociar por ejemplo a la *golden hour* sobre los viñedos durante algunas estaciones o usarlo en la adaptación de la marca madre Costa Daurada. Para llegar a este mercado habría que atacar sus canales de búsqueda habituales como, por ejemplo, Qyer que publicó en 2021 que España era el 4º destino preferido por los turistas chinos. Ctrip y Qunar, aunque son grandes empresas pueden ofrecer la Costa Daurada Interior como destino enoturístico y de naturaleza. El posicionamiento web en Baidu o Wechat sería también esencial puesto que Google no opera en China.

Marketing online y offline

- Revisar el convenio *Corner* que agrupa los intereses y acciones de promoción de la Costa Daurada de diferentes entes públicos y privados para participar en ferias y otras acciones de promoción. Se debería revisar si se puede hacer una versión específica para la Costa Daurada Interior.

- Elaborar una estrategia conjunta con INCAVI y el nuevo web *Catalanwines.com*

- Estrategia de SEO: si buscamos "Countryside of Costa Daurada" en Google aparece como tercer resultado el web de Turisme Priorat, lo que supone un buen posicionamiento orgánico. Se

debería decidir si la sub-marca del Interior tendría un web aparte o un apartado dentro del web de Costa Daurada para usar estratégicamente herramientas SEO y SEM.

- Establecer estrategias de marketing online apareciendo en webs como, por ejemplo: turismecatalunya.cat, catalunyaturisme.cat, escapadarural.com, femturisme.cat y unexpectedcatalonia.com.

- Revista de la FEHT: “subrevista” extraíble de la principal para el interior. Aprovechar en la medida de lo posible la asistencia a ferias que no estén vinculadas al turismo de sol y playa para promocionar el interior.

- Participación en el programa de TV3 Joc de Cartes: solicitar a CCMA la realización de un programa de la Costa Daurada Interior que usen productos DOP.

- Ofrecer mapas del territorio con tematización de los recursos turísticos e incorporar estos recursos en revistas impresas como por ejemplo *Descobrir Catalunya*.

Singularidad del territorio

Aprovechar las infraestructuras pequeñas como creadoras de espacios singulares. La formación a las empresas familiares pequeñas será crucial para que puedan competir con el capital extranjero.

- Potenciar la clasificación voluntaria por espigas y ayudar a alojamientos específicos a formar parte de asociaciones como por ejemplo Rusticae, Petits Grans Hotels de Catalunya o a marcas como Small Hotels of The World o incluso Relais & Chateaux.

- Incrementar la relación entre turismo y el mundo agrícola: Crear un distintivo de bebidas locales tipo “*Terres de DO*” como etiqueta de calidad para los restaurantes que usen exclusivamente vinos u otras bebidas relacionadas de la región.

8.8 Mejora del producto

Producto cultural en el medio rural

La sugerencia es agrupar los recursos culturales en el medio rural de manera que se aglutine una oferta variada adaptando el logo previamente presentado.



Figura 37: Propuesta de adaptación de la imagen del Interior al producto cultural

8.9 Conclusiones del plan de marketing

Una vez terminada la propuesta del plan de marketing, se puede concluir que es posible la estructuración del territorio turístico para que el interior tome fuerza, aunque existen dificultades a tener en cuenta.

En primer lugar, se ha demostrado que el territorio tiene una amplia oferta de recursos turísticos, diferentes entre sí y capaz de ofrecer el interior como destino turístico durante todo el año. Además, el interior se diferencia por ser capaz de atraer un turista diferente del que busca sol y playa. Por lo tanto, hay mercados emergentes a explotar con gran potencial. Es importante también puntualizar el papel que pueden jugar las 5 denominaciones de origen (6 si contamos Terra Alta) en la estrategia de posicionamiento del territorio, sin olvidar el empuje que puede tener este eje principal al ir ligado al plan de fomento del turismo enogastronómico de la Generalitat.

El mayor obstáculo que deberá afrontar el territorio es el reconocimiento interno de la marca, es decir que los territorios que la hagan suya y la reconozcan como tal. Cabe la posibilidad que territorios con una mayor fuerza o experiencia previa en promoción turística prefieran seguir actuando solos y no aunar esfuerzos para hacer crecer la marca del interior. Se deberá decidir si se aprovecha la fuerza de la marca madre Costa Daurada cambiando los colores y mensajes o bien se opta por una marca distinta, con las dificultades de posicionamiento que podrían presentarse.

Finalmente, queda constancia de que la colaboración público-privada será imprescindible en un territorio donde la mayoría de las empresas son de pequeña escala y donde es necesario generar puntos de encuentro que permitan emprender acciones conjuntas. El tener objetivos en común es lo que puede actuar de desencadenante para potenciar el turismo de forma unificada bajo esta sub-marca, algo que sin duda generaría más miradas al interior de la Costa Daurada.

9. Referencias

Bibliografia

- Adeyinka-Ojo, S. F., Khoo-Lattimore, C., & Nair, V. (2014). A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 151-163. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.07.284>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM032>
- Bonham, C., & Mak, J. (1996). Private versus public financing of state destination promotion. *Journal of Travel Research*, 35(2), 3-10. <https://doi.org/10.1177/004728759603500202>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>, 19(4-5), 411-421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Brunet Icart, I., & Alarcón Alarcón, A. (2007). De la gestió de la qualitat al turisme rural. Reorganització i diversificació de la indústria turística a Catalunya. *Brunet Icart, Ignasi; Alarcón Alarcón, Amado. De la gestió de la qualitat al turisme rural. Reorganització i diversificació de la indústria turística a Catalunya. En: Arxius de ciències socials, 2007, 17: 17-32.* <https://roderic.uv.es/handle/10550/19446>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- BUTLER, R. W. (1980). THE CONCEPT OF A TOURIST AREA CYCLE OF EVOLUTION: IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT OF RESOURCES. *Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/J.1541-0064.1980.TB00970.X>
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62(2), 6-13. <https://doi.org/10.1108/16605370780000309/FULL/XML>
- ECM. (2017). *European Cities Marketing to launch the first Manifest on DMOs' future - City Destinations Alliance.* <https://citydestinationsalliance.eu/european-cities-marketing-launch-first-manifest-dmos-future/>
- Forné, F. F. (2015). El turisme gastronòmic: autenticitat i desenvolupament local en zones rurals. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 61(2), 289-304. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.218>
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 10-26. <https://doi.org/10.1016/J.JDMM.2012.10.002>
- García Henche, Blanca. (2011). *Marketing del turismo rural.* 1-19. http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb2407067__Sturismo_rural__P0%2C19__O-date__X0?lang=spi&suite=cobalt

- Gilbert, D. (1989). Rural tourism and marketing. Synthesis and new ways of working. *Tourism Management*, 10(1), 39-50. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(89\)90033-2](https://doi.org/10.1016/0261-5177(89)90033-2)
- Graci, S. (2013). Collaboration and Partnership Development for Sustainable Tourism. <https://doi.org/10.1080/14616688.2012.675513>, 15(1), 25-42.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2012.675513>
- Lane, B. (2009). What is rural tourism? <https://doi.org/10.1080/09669589409510680>, 2(1-2), 7-21. <https://doi.org/10.1080/09669589409510680>
- Lewis, R. C., & Chambers, R. E. (Richard E. (2000). *Marketing leadership in hospitality : foundations and practices*. 923.
https://books.google.com/books/about/Marketing_Leadership_in_Hospitality.html?hl=e&id=jVNaAAAAAYAAJ
- Line, N. D., & Wang, Y. (2017). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(1), 84-93.
<https://doi.org/10.1016/J.JDMM.2016.03.003>
- Los micro-clusters turísticos: ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas?* (s. f.). Recuperado 14 de mayo de 2023, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462009000200004
- Michael Hall, C. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>, 19(4-5), 437-457.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Morrison, A. M. (s. f.). *Marketing and managing tourism destinations*. Recuperado 13 de mayo de 2023, de <https://www.routledge.com/Marketing-and-Managing-Tourism-Destinations/Morrison/p/book/9781138897298>
- O'Reilly, A. M. (1986). Tourism carrying capacity: Concept and issues. *Tourism Management*, 7(4), 254-258. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(86\)90035-X](https://doi.org/10.1016/0261-5177(86)90035-X)
- Perkins, R., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2021). Collaboration in marketing regional tourism destinations: Constructing a business cluster formation framework through participatory action research. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 347-359. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2021.01.004>
- Pilving, T., Kull, T., Suškevics, M., & Viira, A. H. (2019). The tourism partnership life cycle in Estonia: Striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration. *Tourism Management Perspectives*, 31, 219-230. <https://doi.org/10.1016/J.TMP.2019.05.001>
- Roberts, L., & Hall, D. (2004). Consuming the countryside: Marketing for «rural tourism». *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 253-263.
<https://doi.org/10.1177/135676670401000305>
- Salvado, J. (2016). *Wine culture, territory/landscape and tourism, the enotourism key pillars: How to get business success and territorial sustainability inside tourism ecosystem?*
<http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/1628>
- UNWTO Launches Global Guidelines to Restart Tourism | UNWTO*. (s. f.). Recuperado 13 de mayo de 2023, de <https://www.unwto.org/news/unwto-launches-global-guidelines-to-restart-tourism>

Vaquero Piñeiro, M., de Salvo, P., & Giommi, F. (2020). Rural Tourism and Territorial Development in Italy. *Sustainability Assessment at the 21st century*.
<https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.85774>

Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 191-209.
<https://doi.org/10.1177/1356766708090582>

Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28(3), 863-875.
<https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2006.02.007>

Fuentes de información orales:

Bono Gisbert, O. (2023). *La colaboración público-privada en la Costa Daurada*. Entrevista personalizada realizada por la autora.

De las Cuevas, I. (2023). El proyecto CoE in Tourism Innovation. Entrevista personalizada realizada por la autora.

FEHT (2023). El plan de promoción conjunta de la Costa Daurada. Entrevista personalizada realizada por la autora a David Nadal y Pili Pujol, representantes de la FEHT.

Queralt, J. (2023). El turismo en el municipio de Montblanc y la colaboración público-privada. Entrevista personalizada realizada por la autora.

Serra Tarrús, T. (2023). La colaboración público-privada en la comarca de la Garrotxa. Entrevista personalizada realizada por la autora.

Sanz, C. (2023). Cinta Sanz. La colaboración público-privada desde el punto de vista académico. El máster internacional WINTOUR. Entrevista personalizada realizada por la autora.

Ustrell, J. (2023). El turismo en la comarca del Priorat y la colaboración público-privada. Entrevista personalizada realizada por la autora.

Consultas web

Coves de l'Espluga (2022) Santuari Paleolític de Catalunya
<https://covesdelespluga.info/santuari-paleolitic/>

El País (2021) El mapa de las denominaciones de origen de Cataluña, producto a producto.
<https://elpais.com/especiales/2021/el-mapa-de-las-denominaciones-de-origen-de-cataluna-producto-a-producto/>

Margalef Climb (2022) Guía de escalada de Margalef <https://margalefclimb.com/guia-de-escalada>

Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona (2015). Assistència en orientacions per l'estratègia i l'actuació en l'àmbit del turisme.
<https://www.dipta.cat/serveis/assistencia-orientacions-estrategia-actuacio-ambit-del-turisme>

Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona (2023). Pla d'actuacions 2023