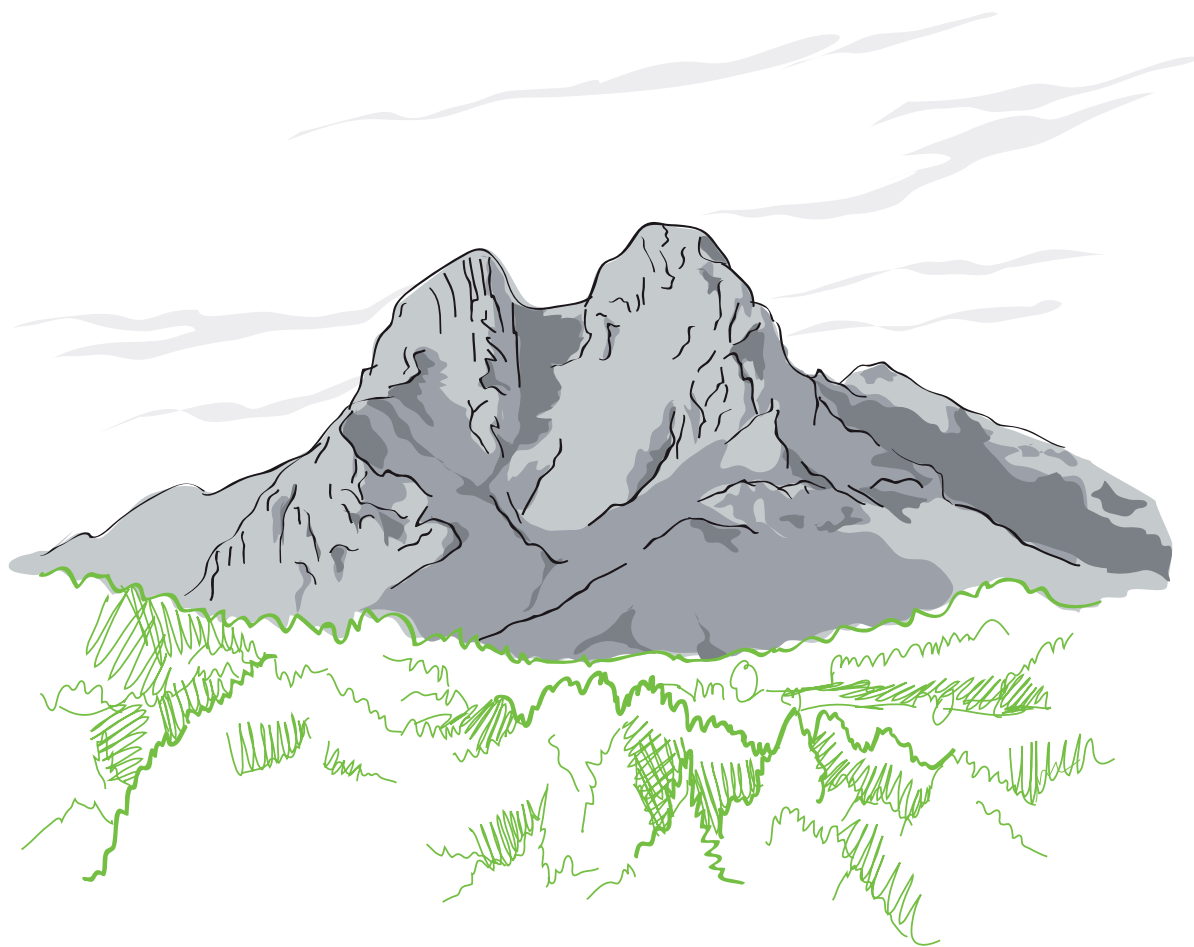


*plan de desarrollo estratégico*  
**turístico y dinamización comercial**  
en la comarca del Berguedà



# CRÉDITOS

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde  
Vicedecano EOI

Área de Investigación OPTI  
Escuela de Organización Industrial

## AUTOR

Innova NetGrup S.L.

 **innova**management

© Fundación EOI, 2014

[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Madrid, 2014

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

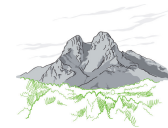


“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

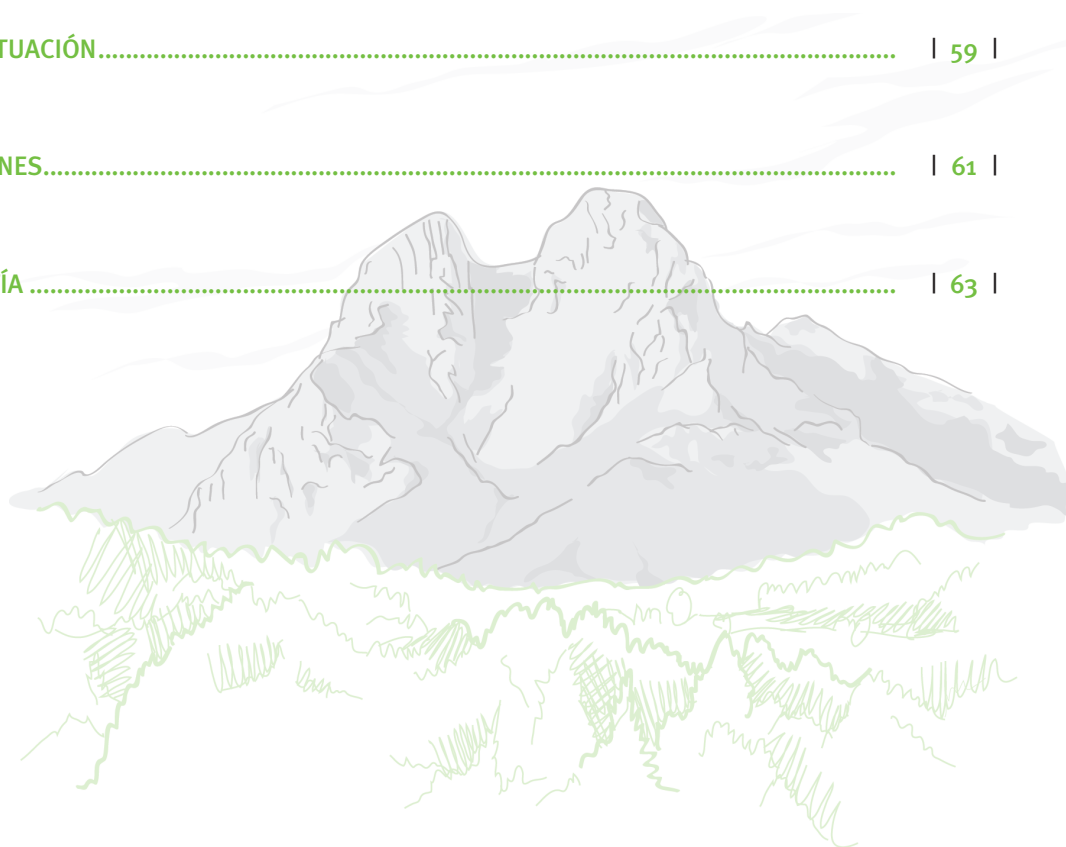


Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, No comercial, Compartir igual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



# ÍNDICE

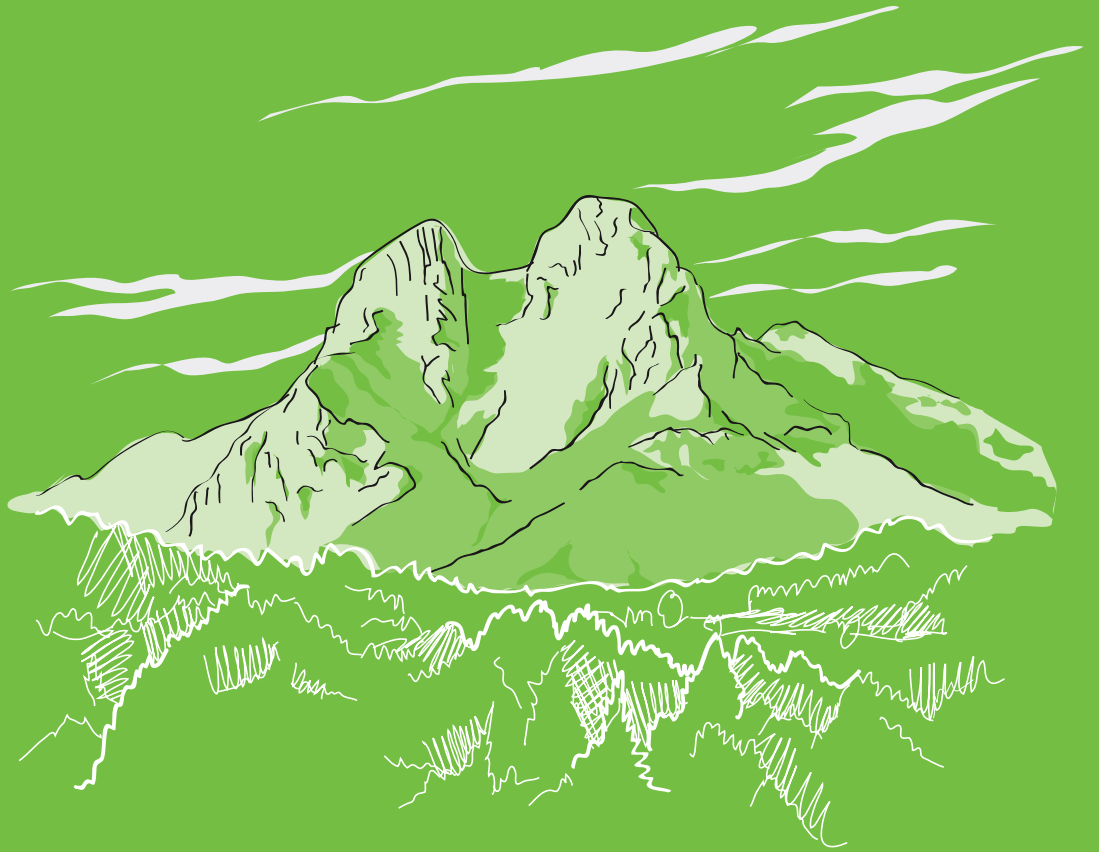
Capítulo 1		
<b>OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>  5  </b>	
Capítulo 2		
<b>ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO .....</b>	<b>  7  </b>	
1. Situación actual de la oferta turística en el Berguedà.....	9	
2. Situación actual de la demanda turística en el Berguedà .....	13	
3. Análisis del marketing turístico realizado hasta el momento .....	15	
Capítulo 3		
<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA COMARCA – DESTINO BERGUEDÀ .....</b>	<b>  17  </b>	
1. Estrategia de posicionamiento del destino .....	19	
2. Estrategia de producto .....	26	
3. Estrategia de mercado.....	33	
4. Estrategia de canales de promoción .....	52	
5. Prioridades estratégicas del plan de actuación.....	55	
Capítulo 4		
<b>PLAN DE ACTUACIÓN.....</b>	<b>  59  </b>	
Capítulo 5		
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>  61  </b>	
Capítulo 6		
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>  63  </b>	

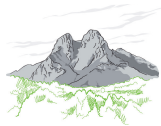






# OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO





El **objetivo principal** del Plan de Desarrollo Estratégico Turístico y Dinamización Comercial del Berguedà es el de reorientar los planteamientos en materia de marketing y de promoción turística así como la implantación de una acción de promoción competitiva y la definición de una hoja de ruta que defina, oriente y programe todas las actuaciones promocionales.

Los **objetivos operativos** del proyecto han sido los siguientes:

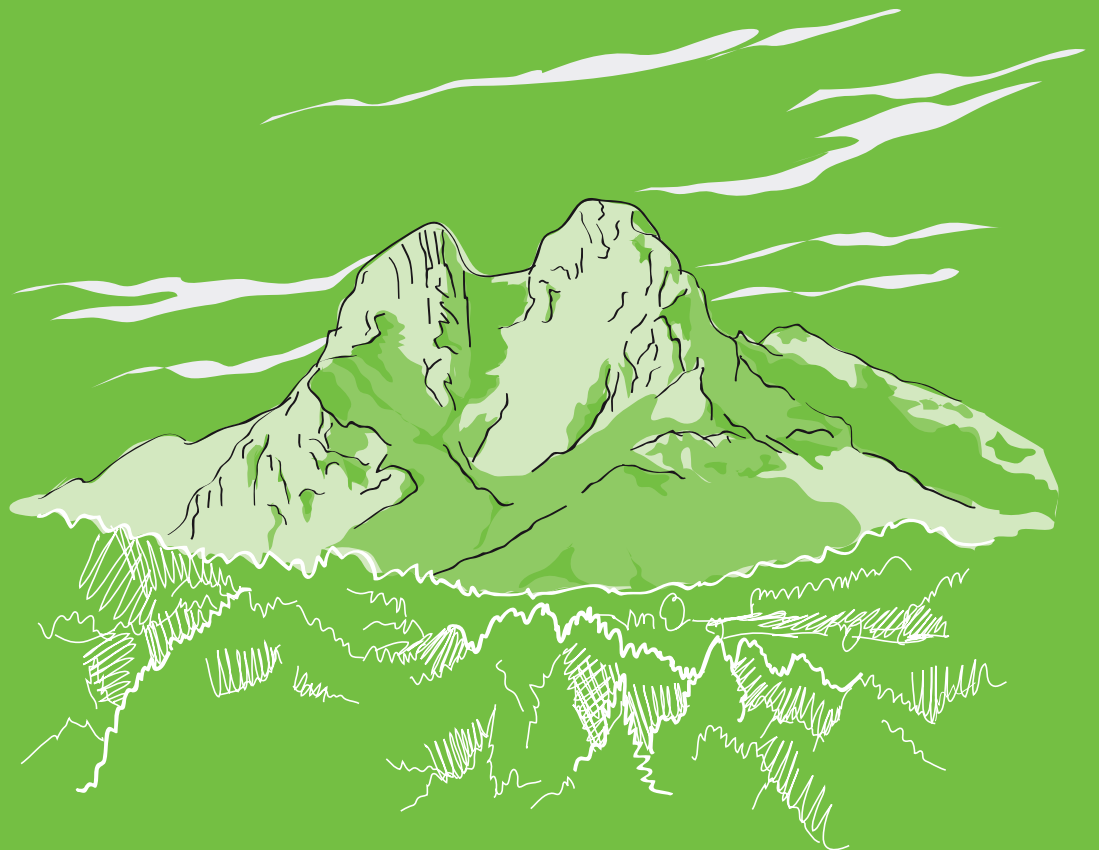
- Analizar el actual posicionamiento turístico del Berguedà en el mercado nacional, especialmente en el área metropolitana de Barcelona.
- Realizar una nueva propuesta de posicionamiento para la comarca, que estructure toda la estrategia a nivel turístico del Berguedà.
- Realizar una propuesta de comunicación y marketing para la correcta puesta en conocimiento, distribución y comercialización en los diferentes mercados considerados como prioritarios.
- Identificar y diseñar experiencias, productos y programas concretos y atractivos orientados al marketing turístico, que ayuden a dar contenido de forma equilibrada en toda la propuesta de valor turística del destino.
- Tener una visión y unas estrategias de marketing innovadoras para ser competitivos a medio y largo plazo.
- Redactar el Plan Operativo de marketing turístico para los próximos 12 meses.

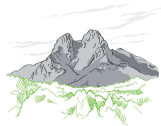
Para el desarrollo del proyecto, se han aplicado las siguientes metodologías principales:

- Realización de más de 20 entrevistas personales con agentes turísticos, económicos, políticos, sociales y culturales en destino.
- Realización de investigaciones cualitativas “focus groups” con clientes potenciales en el Área Metropolitana de Barcelona. Se han realizado 4 “focus groups” en total.
- Realización de una reunión “focus group” con agentes turísticos, económicos, políticos, sociales y culturales en destino.
- Celebración de reuniones internas entre el equipo técnico de Innova Management y los responsables y técnicos turísticos en destino.
- Trabajo de gabinete, para desarrollar la nueva estrategia turística del destino.
- Análisis de fuentes de información secundarias.

# 2

## ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO





El Berguedà es una comarca con una superficie de 1.185 kilómetros cuadrados, situada en el norte de la provincia de Barcelona (con la excepción de Gósol, que pertenece a la provincia de Lérida).

En el Berguedà, encontramos los relieves montañosos del Pre-Pirineo en la parte norte y los llanos de la Depresión Central Catalana en la parte sur. Orográficamente, la parte norte de la comarca está constituida por la cuenca alta del río Llobregat y las sierras del Pre-Pirineo. Su límite septentrional es una auténtica barrera montañosa, orientada de oeste a este, con cimas por encima de los 2.000 metros, que separan el Berguedà de su comarca vecina, La Cerdanya.

La capital comarcal es Berga, punto de inflexión de la geografía de la comarca ya que, en el sur, se abre la llanura de la Depresión Central de Catalunya. En esta mitad sur y especialmente en los pueblos de Berga, Gironella y Puig-reig es donde se concentra la mayor parte de la población del Berguedà. La comarca del Berguedà tiene 31 municipios y una población de 41.202 habitantes (2012).

En los últimos años, la economía del Berguedà ha sufrido una profunda reconversión. Durante décadas, el Berguedà ha sido una comarca principalmente industrial, con la actividad textil y la minería como principales motores económicos. Los procesos de deslocalización que han sufrido estos sectores han dado un vuelco absoluto a la base productiva y económica comarcal, lo que ha provocado una diversificación de la industria y la aparición de nuevas actividades vinculadas a iniciativas locales, con empresas pequeñas y medianas en sectores diversos.

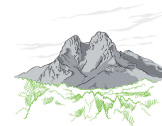
Sin embargo, el cambio más importante ha sido la aparición del turismo como uno de los nuevos motores económicos del territorio. Con unos atractivos vinculados básicamente al patrimonio natural, cultural e industrial de la comarca, un stock importante de segundas residencias y la vinculación con Barcelona y su área metropolitana, el sector turístico ha experimentado un fuerte crecimiento y se ha convertido en uno de los ejes fundamentales del futuro del Berguedà.

Según el informe “*Impacte econòmic de l’activitat turística al Berguedà*”<sup>1</sup>, actualizado en 2013, el impacto del turismo es realmente significativo, representando un 7,1% de la economía del Berguedà. Este porcentaje resulta ser muy superior al que encontramos en otras comarcas catalanas de interior de la provincia de Barcelona, como pueden ser Osona o el Alt Penedès. En este mismo estudio, elaborado por primera vez en 2008, ya se ponía de relieve el potencial del turismo y, de hecho, la evolución reciente muestra los resultados de las actuaciones llevadas a cabo por los diferentes agentes, que ha permitido incrementar el número de visitantes y su valor económico. Así pues, el turismo ha sido el sector que más se ha desarrollado en los últimos años.

---

<sup>1</sup> “*Impacte econòmic de l’activitat turística al Berguedà*”, Diciembre 2013. Elaborado por Gabinet d’Estudis Econòmics, SA.





## 1. Situación actual de la oferta turística en el Berguedà

### Evolución de la oferta turística privada

#### Alojamiento

A lo largo de los últimos años, ha habido un incremento cualitativo y cuantitativo de la oferta tanto de alojamientos como de empresas de restauración y actividades. A nivel cuantitativo, la oferta se ha ampliado, especialmente en términos de turismo rural. A nivel cualitativo, se han cerrado establecimientos que no se habían renovado y se han adaptado y mejorado de nuevos, con un nivel de calidad y servicio superior.

La oferta actual de alojamiento legalizado es de<sup>2</sup>:

- Hotelera: 20 hoteles y 30 pensiones (1.300 plazas), repartidos por toda la comarca. En los últimos 10 años se ha producido un ligero incremento en el número de plazas, como resultado de la puesta en marcha de algunos hoteles en Berga, capital comarcal, como el “Ciutat de Berga” o el “Berga Park”.
- 19 campings (6.500 plazas). Se ha producido un importante incremento en el número de bungalows, con una oferta de plazas que roza las 600, lo que permite alargar la temporada, con un importante efecto de desestacionalización.
- 135 establecimientos de turismo rural (1.232 plazas). Es una oferta que continua creciendo de forma sostenida, de 4 a 6 establecimientos por año. El modelo que predomina en el Berguedà, con más del 80% de las plazas, son los Alojamientos Rurales Independientes.
- 4 albergues (400 plazas), 11 casas de colonias (1.000 plazas) y 14 refugios de montaña (550 plazas).
- 11 apartamentos turísticos (74 plazas).

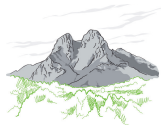
A nivel de Cataluña, la comarca del Berguedà concentra el 0,4% de las plazas hoteleras, el 2,4% de las de camping y el 7,3% de las de turismo rural. En términos de ocupación, la oferta hotelera tiene un nivel de ocupación especialmente bajo, únicamente de un 15%, mientras que en el caso de los establecimientos rurales, este es superior al 25% y la de campings, del 65%, situándose por encima de la media catalana.

**GRÁFICO 1**  
Principales magnitudes turísticas 2012

Año: 2012	Plazas (en miles)	Pernoctaciones (en miles)	Grado Ocupación (en %)	Viajeros (en miles)
Hoteles	1.261	58,8	15,6	38,6
Campings	6.738	307	64,9	110,9
Turismo Rural	1.232	105,2	25,3	35,6

Fuente: Estudio “Impacte econòmic de l’activitat turística al Berguedà”, Gabinet d’Estudis Econòmics.

<sup>2</sup> Datos 2012.



En total, el Berguedà dispone de aproximadamente 9.800 plazas de alojamiento repartidas por toda la comarca y en diferentes categorías y tipologías de alojamientos, lo que permite llegar y dar respuesta a diferentes segmentos de la demanda.

Respecto a la distribución territorial de la mencionada oferta de alojamientos, comparando la oferta de la parte norte y sur de la comarca, se pone de manifiesto la adaptación territorial. En este sentido, en la parte norte de la comarca, el Alt Berguedà, se concentra la oferta de campings y hoteles, complementándose con un elevado número de casas de colonias, albergues y otros alojamientos de tipología similar, mientras que las casas de turismo rural se concentran, principalmente, en la zona sur. En el Alt Berguedà se concentra hasta el 65% de la oferta de alojamiento de la comarca, mientras que el Baix Berguedà cuenta con el 24% de la oferta total de plazas.

### Empresas de actividades

Actualmente existen 18 empresas que trabajan diferentes propuestas de turismo activo, cultural y de salud en la comarca. Las actividades que se ofrecen con mayor frecuencia son las relacionadas con la naturaleza: senderismo, escalada, vías ferratas, parques de aventura, nordic walking, etc.

### Oferta gastronómica y agroalimentaria

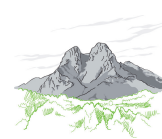
Existen un total de 160 restaurantes (dos de ellos reconocidos con una estrella en la guía Michelin y un tercero que se encuentra dentro de los restaurantes Km0 Slow Food), además de 25 productores agroalimentarios que comercializan sus productos de forma profesional.

El hecho de que el Berguedà haya sido, tradicionalmente, una comarca agrícola y ganadera, ha dejado un sustrato ideal para poder ofrecer productos autóctonos de calidad como setas, caza, ternera, pollo, quesos, patatas de montaña y embutidos autóctonos, productos imposibles de ser producidos por parte de la gran industria alimentaria.

En términos gastronómicos, en los últimos años se han consolidado algunas campañas de promoción. Así por ejemplo, la campaña gastronómica de la *Cuina del Bolet del Berguedà* (relacionada con el mundo de las setas) ha llegado a su 11 edición y, por su parte, la campaña de la *Cuina de Caça* (platos típicos de caza) ha celebrado su 4ª edición. También cabe destacar la creación, durante 2011, del *Club dels Sabors del Berguedà* (El Club de los Sabores del Berguedà), asociación de productores y restauradores que trabajan para hacer promoción conjunta de la gastronomía, los productos locales y, en última instancia, para dar a conocer el Berguedà.

### Inversión pública

En los últimos años, desde el sector público, se han realizado varias inversiones: restauraciones de edificios románicos como el Monestir de Sant Llorenç; museizaciones de espacios como el Espai Berga, la Casa de la Patum, la Torre de l'Amo de Viladomiu Nou, la iglesia de Cal Pons, el centro paleontológico de Fumanya o el Tren del Ciment.



Se han hecho inversiones que incrementan la oferta turística como los parques acrobáticos de Saldes y Borredà o la Via Ferrada de Vallcebre además de creado e implantado una extensa red de senderos (1.900 kilómetros) a nivel comarcal, a partir del mapa de movilidad lenta, que permiten la creación de productos de senderismo, bicicleta de montaña, rutas a caballo y nordic walking. Existen ejemplos de éxito de productos de senderismo como el Camí dels Bons Homes, Cavalls del Vent, etc., que consiguen llevar, cada año, turistas a la comarca del Berguedà y esta red comarcal incrementa la oferta de forma extraordinaria.

También desde el sector público se ha trabajado con fuerza para implementar procesos de calidad para mejorar el servicio en las empresas y recursos turísticos. Actualmente, hay 70 empresas distinguidas con el sello del SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos). También se trabaja en la mejora de la calidad ambiental en las empresas, con la aplicación de buenas prácticas y conseguir distintivos reconocidos a nivel catalán y/ o europeo que muestren al visitante, todo el trabajo realizado por parte de las empresas en este ámbito de actuación.

### **Proyectos pendientes de realización**

En la comarca del Berguedà existen una serie de proyectos turísticos pendientes de realización, pero en los que se está trabajando y que, una vez completados, pueden ayudar a ampliar la oferta turística actual.

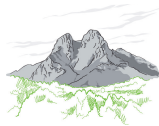
A continuación se citan algunos ejemplos:

**Proyectos potenciados desde el sector público:** Carrilet del Llobregat (via verde desde Berga a Balsareny); Tramvia de Sang (via verde desde Berga a Cercs); Parque de la pesca de Pedret (Berga – Olvan); Hospedería y restaurante del Santuari de Queralt (Berga); Plan de usos del embalse de La Baells (Vilada – Cercs); Centro paleontológico de Fumanya (Fígols); Proyecto de actividades fisicodeportivas en la naturaleza (Vallcebre); Museo de La Patum (Berga); Exploratorio de los recursos de la naturaleza (Berga); Centro de interpretación sobre setas (Guardiola de Berguedà); Estación de esquí Coll de Pal (Bagà).

**Proyectos potenciados desde el sector privado:** Restauración del pueblo de Peguera (Fígols); restauración de la Colònia Vidal (Puig-reig); Parc de la Natura (Berga); Estación de esquí Rasos de Peguera (Castellar del Riu).

### **Análisis de los productos turísticos del Berguedà**

El Plan de Marketing turístico de la provincia de Barcelona considera que dicha provincia cuenta actualmente con un inventario valorado en 3.829 productos turísticos, 931 de los cuales se encuentran en la comarca del Berguedà.

**TABLA 1**  
Distribución de los productos turísticos por comarcas de la provincia de Barcelona

Comarca	Productos Inventariados	Productos valorados	Productos “Estrella”	Productos “A”	Productos “B”	Productos “C”	Productos “D”
Alt Penedès	992	246	5	48	167	13	13
Anoia	369	382	-	24	42	54	262
Bages	577	414	2	16	31	135	230
Baix Llobregat	1325	319	2	12	26	58	221
Barcelonès	178	208	-	17	38	48	105
Berguedà	931	229	3	11	27	28	160
Garraf	491	256	3	20	41	80	112
Maresme	964	657	2	16	45	182	412
Osona	959	253	1	9	40	70	133
Vallès Occidental	666	156	1	8	8	16	123
Vallès Oriental	792	709	3	9	11	69	617
Provincia BCN	8.244	3.829	22	190	476	753	2.388

Fuente: Plan de Marketing turístico de la provincia de Barcelona, 2012.

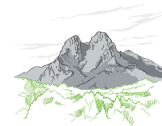
El Berguedà dispone de 3 productos considerados en el Plan de Marketing turístico de la provincia de Barcelona como “Estrella”, además de 11 productos “A” y 27 productos “B”. Los 3 productos “Estrella”, productos con un alto valor potencial y atractivo a nivel internacional, son:

- La Patum
- El Pedraforca
- El Parque Natural Cadí Moixeró.

Los 11 productos “A” se detallan a continuación:

- Las Fuentes del Llobregat
- El conjunto de la oferta de senderismo
- El conjunto de la oferta de turismo rural
- El conjunto de oferta gastronómica y productos de la tierra
- El Restaurante Els Casals de Sagàs (1 estrella Michelin)
- El Restaurante Estany Clar de Cerca (1 estrella Michelin)
- El Mundo de la Seta
- Fuives – Centro Cultural del asno catalán
- Centro – Museo Picasso de Gósol
- El conjunto de iglesias románicas
- El Museo de las Minas de Cercs

Teniendo en cuenta que el Berguedà actualmente es conocido sobre todo por las setas, la Patum y el Pedraforca, tiene todavía un alto potencial de crecimiento de la demanda, si es capaz de dar a conocer mejor toda su amplia, variada y atractiva oferta de recursos y productos turísticos, y dirigirla a una clientela más especializada.



## 2. Situación actual de la demanda turística en el Berguedà<sup>3</sup>

La comarca del Berguedà pertenece a la marca turística “Pirineus de Barcelona”, con una propuesta turística claramente diferenciada del resto de comarcas de la provincia de Barcelona: especializada en turismo de montaña y senderismo, dirigida a mercados emisores internacionales.

IMAGEN 1



Marca turística Pirineus de Barcelona



### Volumen

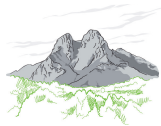
Desde el año 2007 hasta el 2011 se produjo un incremento constante del número de pernoctaciones en la comarca del Berguedà, que crecieron un 17% en este período. Sin embargo, según el Laboratorio de Turismo de la Gerencia de Servicios de Turismo de la Diputación de Barcelona, los indicadores oficiales de la evolución turística de la comarca del Berguedà para 2012 representan una ligera disminución respecto el año anterior.

El incremento del número de viajeros en hoteles ha sido de un 17,7% y las pernoctaciones han incrementado un 9,1%. Por su parte, el número de viajeros en campings ha disminuido un 4,6%, igual que las pernoctaciones en este tipo de alojamiento, que se han reducido en un 6,2%.

A su vez, los viajeros que se alojan en casas de turismo rural también han disminuido un 21,1%, con la correspondiente bajada de un 22% en las pernoctaciones en estos establecimientos, aunque se debe tener en cuenta que han incrementado el número plazas respecto al año anterior.

Según el informe “Impacte econòmic de l’activitat turística al Berguedà”, los datos de 2012 indican que visitaron el Berguedà un total de 172.500 turistas, que se alojaron en hoteles, campings y casas rurales de la comarca. En conjunto, generaron un total de 428.800 pernoctaciones, lo que significa un 0,91% del total de Cataluña. Este porcentaje varía mucho en función del tipo de alojamiento debido a que el Berguedà dispone del 9,5% de las pernoctaciones de turismo rural, el 2% de las realizadas en campings y un 0,1% de las hoteleras.

<sup>3</sup> Datos extraídos del “Informe Anual sobre l’activitat turística a la provincia de Barcelona – Informe anual 2012. Laboratorio de Turismo de la Gerencia de Servicios de Turismo de la Diputación de Barcelona” y del informe sobre el “Impacte econòmic de l’activitat turística al Berguedà” elaborado por Gabinet Estudis Econòmics en 2013.



### Principales mercados emisores

Se puede observar una excesiva dependencia de un único mercado emisor: el turista que visita y pernocta en la comarca del Berguedà es principalmente catalán (85%), y especialmente procedente de la provincia de Barcelona.

El turismo del resto del estado español representa un 9,2%, mientras que el turismo internacional, todavía muy minoritario, asciende a un 4,8%. Francia es el mercado que más turistas internacionales aporta a la comarca.

La diversificación de la demanda turística y, en especial, la internacionalización de la demanda, es uno de los grandes retos pendientes del Berguedà. Captar más demanda internacional mediante propuestas de valor atractivas, diferenciadas y adaptadas, podría suponer un salto cualitativo y cuantitativo significativo para el turismo de la comarca.

### Perfil del turista que visita el Berguedà

En términos generales, en el Berguedà encontramos un turista repetidor del destino. Más de la mitad de las personas que visitan la comarca ya lo habían hecho anteriormente (59,2%).

Los turistas que viajan con la pareja son los más representativos, con un 33,2%, aunque cabe destacar la importancia de las familias, un 27,3%, seguido por los grupos de amigos con un 19,3%.

### Gasto medio que el turista realiza en la comarca

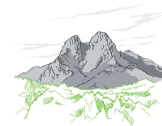
Según el informe “Impacte econòmic de l’activitat turística al Berguedà” el gasto medio del turista que pernocta en el Berguedà es de 78,6€ por persona y día. Cabe recordar que se trata de un turismo básicamente nacional y de Cataluña y que existe un fuerte componente hotelero, con variedad de precios y categorías, una oferta de turismo rural de calidad y una importante oferta de campings que cuenta con un peso importante de los clientes fijos de temporada.

El gasto medio diario estimado para los turistas del Berguedà es alrededor de un 30% inferior al global de Cataluña. En este sentido, cabe destacar el hecho de que, entre los turistas, predominan las actividades basadas en la naturaleza lo que comporta, en principio, un menor gasto en la comarca.

Referente al gasto medio de los visitantes que no pernoctan en la comarca, el mismo informe lo sitúa en los 47,5€ por persona y día, con diferencias significativas a nivel territorial y en relación a las diferentes tipologías de visitantes.

### Motivos del viaje

La principal motivación del viaje es la de pasar las vacaciones, que representa casi un 68% del total de turistas, seguido por la visita a amigos o familiares, con un 16,4%.



La demanda actual valora el destino Berguedà con un 4,34 sobre un total de 5 puntos. Los aspectos mejor valorados son la hospitalidad y el trato recibido, la información turística y la oferta de ocio y cultura.

### 3. Análisis del marketing turístico realizado hasta el momento

#### Ejes de comunicación utilizados

La comarca del Berguedà no ha utilizado, hasta el momento, ningún eje de comunicación específico, en términos de claims, eslóganes, etc. La comunicación ha ido dirigida siempre a nivel global, con la única excepción de las campañas puntuales, de temática principalmente gastronómica, como la Cuina del Bolet o la Cuina de Caça.

#### Medios de promoción utilizados

El medio de promoción más utilizado para dar a conocer la comarca han sido los folletos. Existe una amplia variedad de brochures, que cubren diferentes temáticas. En este sentido, se han publicado desde un folleto genérico sobre la comarca del Berguedà, en 4 idiomas y que incluye la oferta de alojamiento de la comarca además de un mapa e información sobre los recursos visitables, hasta material para la promoción de campañas puntuales como la Cuina del Bolet o la Cuina de Caça. También material sobre senderos existentes en la comarca e incluso un folleto sobre rutas turísticas Berguedà – Ariège, que se trabaja conjuntamente con esta región francesa.

Los folletos editados sirven para cubrir las ferias u otros eventos a los que asiste el destino, dar respuesta a la demanda de las oficinas de turismo y a los empresarios de la comarca interesados en poder disponer de material para sus respectivas empresas y para poder entregar en los diferentes viajes de prensa y familiarización que se llevan a cabo durante el año.

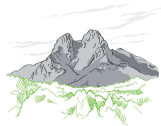
Se han utilizado, puntualmente, otros medios de promoción como son la producción de elementos de merchandising (camisetas), que se han utilizado en diferentes acciones de promoción, básicamente en la misma comarca del Berguedà.

#### Acciones de promoción

- Ferias

Anualmente, el Berguedà asiste a una serie de ferias, nacionales e internacionales a las que participa bajo diferentes paraguas, según la ocasión: Agència Catalana de Turisme, Pirineus, Diputació de Barcelona. En términos generales, no asiste a ferias con un stand propio únicamente del Berguedà.

Las ferias más recurrentes a las que participa el Berguedà para promocionarse son: FITUR (Madrid), SITC (Barcelona), IMTM (Tel Aviv), Mahana-Destinations (Toulouse) como ferias de temática genérica;



y Fiets&Wandelbeurs (Amsterdam) o la Tour Natur (Düsseldorf), como eventos especializados en un producto de alto potencial para el Berguedà, como es el senderismo/ deportes outdoor.

- Otros eventos de promoción

El destino participa en otros eventos puntuales que se celebran durante el año. Por ejemplo: acciones dirigidas a público final en Barcelona (en centros comerciales, en la calle, etc.) y que están organizadas por Pirineus o la Diputación de Barcelona; a nivel local, se suma a pequeñas ferias locales, eventos deportivos con proyección nacional e internacional que se celebran en la comarca, etc. Por ejemplo: Berga Bolet, Half Sailfish Triatló Berga, Mostra de Formatges de Borredà, Formatjazz, etc.

- Workshops

A lo largo del año, la comarca del Berguedà participa en diferentes workshops organizados por los diferentes entes supracomarcales mencionados más arriba. Desde el destino se seleccionan muy bien aquellos que, por temática, pueden generar un mayor valor para el territorio.

- Viajes de prensa y familiarización

La mayor parte de los workshops van acompañados, previamente, por un viaje de familiarización. En los casos en los que este transcurre por el Berguedà, desde el destino se estructura una programa, conjuntamente con el organismo organizador, para dar a conocer lo que se cree más oportuno en cada caso.

Además de estos viajes vinculados directamente a un workshop, también se utilizan los viajes de prensa como acción de promoción de la comarca. El funcionamiento es igual al de un viaje de familiarización para operadores.

- Prensa

El destino trabaja también con prensa, local e internacional. En el caso de la prensa internacional, la comarca del Berguedà aprovecha el paraguas de Pirineus o Diputación de Barcelona para tener presencia en medios especializados; a nivel local, es directamente el destino quien decide donde publicitarse. En términos generales, a nivel local se utiliza la prensa para promocionar campañas concretas y puntuales como la Cuina del Bolet o la Cuina de Caça, no tanto para promocionar la comarca Berguedà en su conjunto.

En este sentido, el destino ha trabajado con revistas internacionales como Wander Magazine (revista especializada en senderismo – Alemania) con la publicación de rutas, también con Pyrénées Magazine (revista especializada en los Pirineos – Francia). A nivel catalán, en El Punt-Avui Girona y en Punto Radio. A nivel local, Radio Berga, Tasta el Berguedà, entre otros.

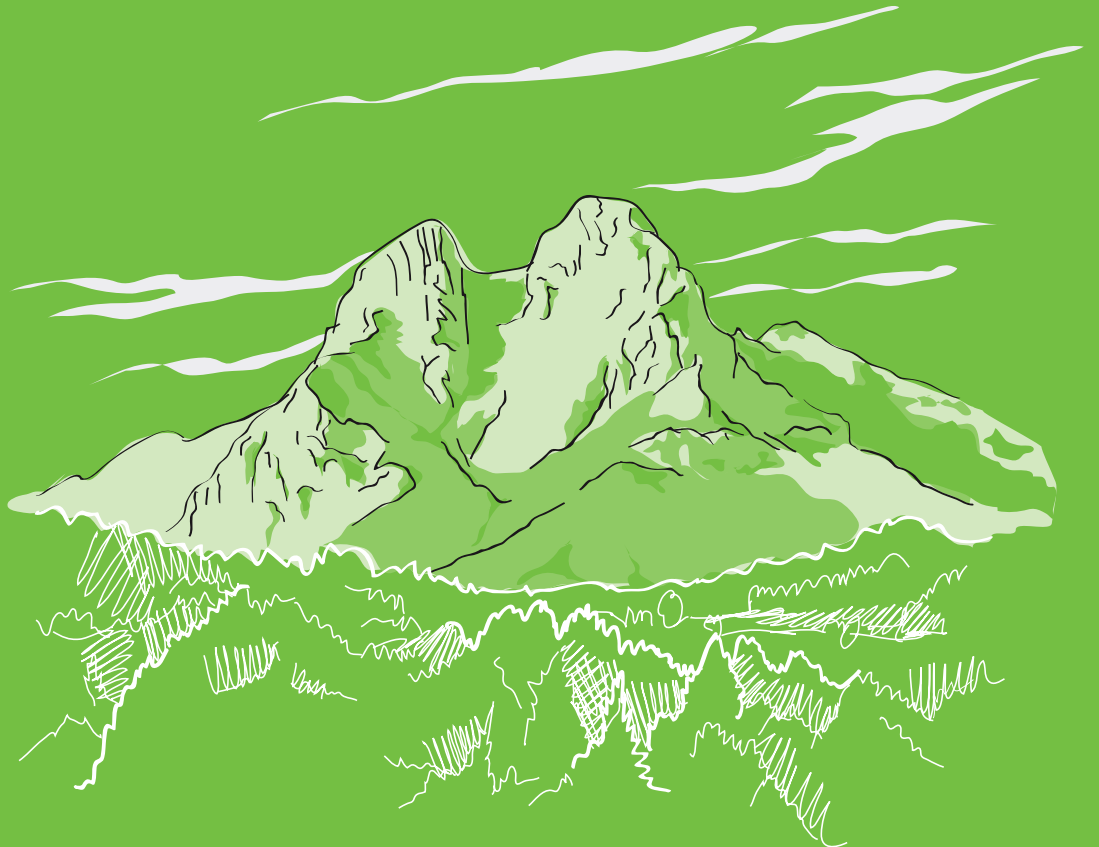
- Online

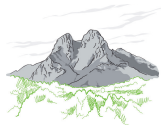
El destino dispone de una página web [www.elbergueda.cat](http://www.elbergueda.cat), donde se puede consultar toda la información turística, calendario de actividades, etc. Complementariamente, la comarca del Berguedà dispone de su propia central de reservas online [www.berguedareserves.cat](http://www.berguedareserves.cat), plataforma a través de la cual el visitante puede hacer cualquier reserva de actividades, espectáculos, ferias gastronómicas, etc. que se celebren en la comarca.



# 3

## ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA COMARCA - DESTINO BERGUEDÀ





“Un turista no sólo consume recursos, productos y/o servicios turísticos, sino que, ante todo, quiere vivir experiencias inolvidables.”

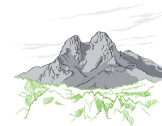
Las estrategias de marketing han evolucionado. Vivimos en una sociedad que se caracteriza por una demanda creciente hacia el disfrute de experiencias y sensaciones, frente al mero consumo de productos y servicios. Estudios realizados en el campo del marketing turístico confirman que las experiencias y sensaciones relacionadas con un viaje son todavía más importantes a la hora de tomar una decisión sobre un destino frente a otro, que las características y funcionalidades de los recursos turísticos en sí. En este ámbito, el producto turístico en su componente racional (características y funcionalidades) ya no parece suficiente para conseguir unas ventajas competitivas duraderas y/o para mantener sostenidamente la posición de liderazgo de un destino turístico. Debemos ser conscientes que un recurso turístico ya no se quiere consumir, el consumidor lo quiere “vivir”, “sentir” y/o “experimentar”. En este sentido, las experiencias y sensaciones relacionadas con una marca (intangibles) han pasado de ser una simple extensión o complemento del producto principal a convertirse en el propio núcleo o beneficio principal de una marca. En el marco de estas tendencias, la conversión de la “economía de servicios” hacia la “economía de experiencias” constituye hoy ya una realidad. En tiempos de mayor disponibilidad de tiempo libre, los prestadores de servicios turísticos se encuentran al mismo tiempo ante un consumidor cada vez más experimentado y exigente que requiere una sofisticación y constante innovación en la oferta.

Conceptos como el “edutainment” (educar al consumidor de forma entretenida), o el “shop-o-tainment” (la compra se convierte en una experiencia interesante y divertida para recordar y revivir parte de su estancia en el destino, una vez ya ha vuelto a su lugar de residencia habitual) constituyen ejemplos interesantes de propuestas de valor que responden a las nuevas tendencias y necesidades del consumidor turístico. El Berguedà, para posicionarse como destino turístico líder por su calidad, innovación y por sus relaciones con los clientes, deberá estudiar el potencial por introducir estos conceptos en su oferta turística.

En cualquier caso, para ser un destino de interior competitivo y diferenciarse de sus principales competidores, una propuesta de valor turística innovadora, singular e integrada en el entorno debe desempeñar un papel fundamental.

En este sentido, el marketing representa la herramienta para generar y gestionar experiencias relevantes para el cliente, a partir de las cuales desarrollar una relación y un modelo de negocio sostenible, fruto de los intercambios de valor durante las interacciones generadas.

Para poder realizar una correcta estrategia de producto, más que pensar en los hipotéticos productos y servicios turísticos que pudiera crear u ofrecer el destino, es el consumidor potencial de un producto / servicio y las posibles experiencias turísticas que pudieran interesarle y motivar su desplazamiento al destino, lo que marcará el camino a seguir. No tiene sentido crear ofertas que luego no encuentren consumidores interesados. Es el error que se ha cometido por ejemplo al aplicar la filosofía del “Total Quality Management”, donde ha habido una gran preocupación por mejorar la calidad de un producto / servicio desde una óptica global a cualquier precio y únicamente desde la óptica de la oferta, pero sin tener en cuenta si el esfuerzo realizado por la mejora de la oferta realmente tiene el reconocimiento por parte de su hipotético consumidor.



## 1. Estrategia de posicionamiento del destino

El posicionamiento turístico es la percepción subjetiva en relación a la competencia de una marca o destino turístico, por parte de un público objetivo determinado. No necesariamente tiene que corresponder con la realidad del territorio y, de hecho, en muchos casos no es así. No obstante, elementos relacionados con la notoriedad, la imagen y el posicionamiento condicionan en gran parte el potencial real de un territorio a la hora de convertirse en un destino turístico líder.

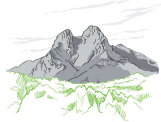
Para consolidarse en el mercado, un destino debe contar, al mismo tiempo, con una posición ventajosa respecto a la notoriedad, la imagen y el posicionamiento. Ser un destino con notoriedad en el mercado pero no tener una buena imagen, puede condicionar gravemente la competitividad de la misma. En la cuenca mediterránea, podemos encontrar múltiples ejemplos de destinos turísticos en este sentido. Varios destinos de sol y playa, muy consolidados, tienen una imagen bastante focalizada en determinados estereotipos y públicos, lo que condiciona su potencial para penetrar en segmentos de demanda alternativos.

El posicionamiento de un destino turístico no se consigue de un día para el otro. Es una tarea árdua y requiere de un esfuerzo continuado, en muchos casos durante años, por parte de todos los agentes del destino. En cualquier caso, una propuesta de posicionamiento debe ser creíble para el consumidor para no causar confusión. Muchos destinos turísticos con problemas de imagen han cometido el error de quererla cambiar radicalmente, con el resultado de perder parte de su clientela habitual, sin haber podido atraer una nueva clientela. En otros casos, se consiguió atraer una nueva clientela pero sin haber trabajado previamente en un cambio de la realidad del destino, con el resultado de causar una baja satisfacción de un nuevo cliente que se sentía defraudado por una promoción engañosa del destino que no se correspondía con la realidad. Aprendiendo de los errores de los demás, el Berguedà no solo debe trabajar en aspectos relacionados con la imagen, promoción y posicionamiento del destino, sino que también debe cambiar la realidad del destino, creando nuevas ofertas distintas que den forma y sentido al posicionamiento ideal proyectado.

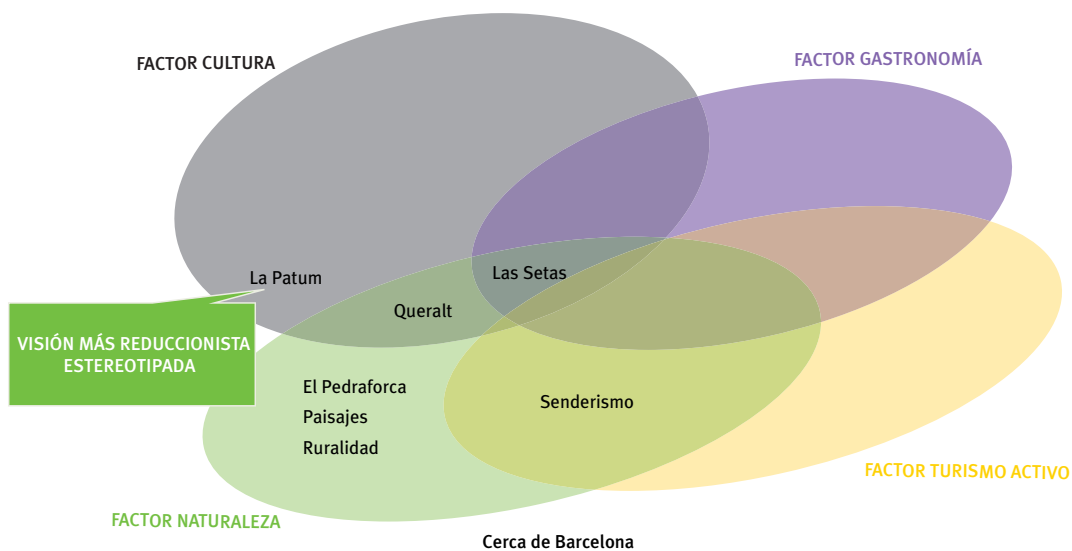
Para elaborar la estrategia de posicionamiento turístico del Berguedà habrá que partir, en primer lugar, del posicionamiento turístico actual del territorio en su conjunto sin hacer, de entrada, una distinción entre el posicionamiento de los productos turísticos que pudieran influir sobre esta imagen turística global del destino.

La visión del turista respecto al Berguedà entre sus segmentos de demanda prioritarios es **reduccionista**. El Berguedà se percibe como un territorio verde, con bosque, de montaña y rural y se limita a muy pocos elementos: El Pedraforca, La Patum, las setas y caminos para hacer senderismo. El siguiente gráfico muestra los elementos a los que se asocia directamente el Berguedà (Top Of Mind), en relación con sus atributos (cultura, gastronomía, naturaleza, turismo activo).

No se asocia a ningún concepto relacionado con la nieve. Tampoco se diferencia de sus comarcas vecinas, Ripollès y Solsonès: son comarcas de interior a las puertas de los Pirineos. Es considerada como una zona cercana, al estar a una hora en coche de Barcelona. En consecuencia, es un destino donde se puede ir a practicar diferentes actividades pero sin necesidad de pernoctar.



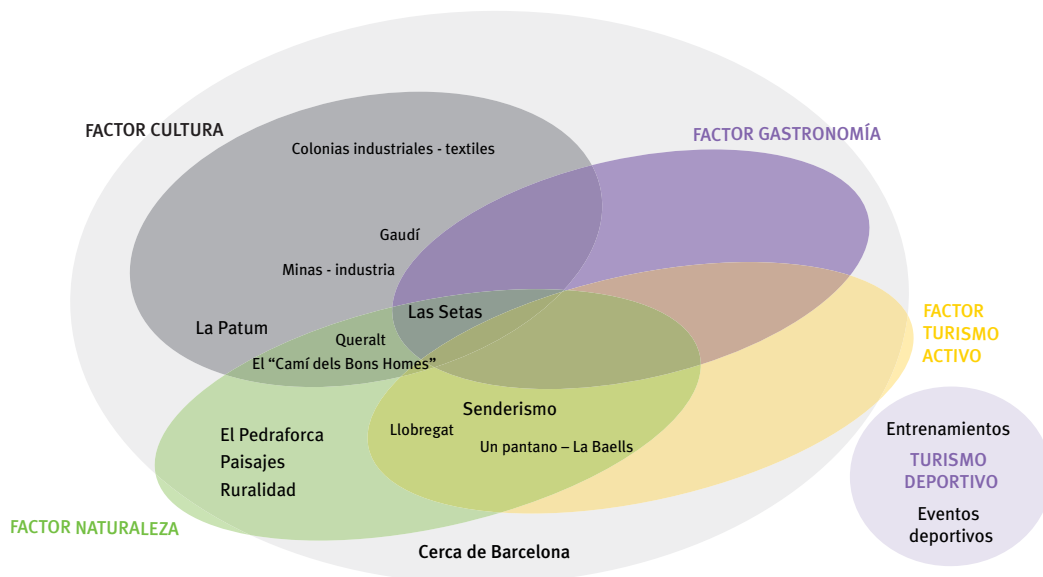
**GRÁFICO 2**  
Visión reduccionista del destino turístico Berguedà



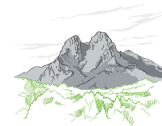
Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones “focus group” realizadas a clientes potenciales en Barcelona.

Sin embargo, en las investigaciones se han detectado una serie de elementos latentes, que también se asocian a la comarca del Berguedà aunque no son los más espontáneos, pero que pueden ayudar a dar personalidad propia a este destino turístico.

**GRÁFICO 3**  
Visión globalizada del destino Berguedà



Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones “focus group” realizadas a clientes potenciales en Barcelona.



La **imagen y posicionamiento turístico de la comarca del Berguedà es muy débil, incluso entre los segmentos de demanda más prioritarios**. El turista no tiene una imagen clara del destino y los elementos que le asocia son muy pocos.

Cabe destacar que el territorio tiene **dos realidades muy diferenciadas**, el norte que es alta montaña y el sur que es totalmente llano, hecho que dificulta enormemente la generación de una imagen de marca turística única.

Se ha detectado una falta importante de diferenciación y de contenido de valor añadido en determinados elementos centrales del ADN del destino, como por ejemplo en la naturaleza o las colonias industriales.

**El ADN actual del Berguedà no incorpora todas sus potencialidades territoriales.**

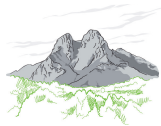
Los únicos productos que se asocian a la comarca del Berguedà y que la diferencia significativamente de sus principales competidores es el turismo industrial: las colonias industriales del Llobregat y el turismo deportivo. El Berguedà dispone de una buena imagen como destino para los entrenamientos y eventos deportivos de montaña entre los segmentos de demanda más especializados, pero esta imagen no está asociada a la imagen de marca genérica – ADN del destino Berguedà.

### Denominación

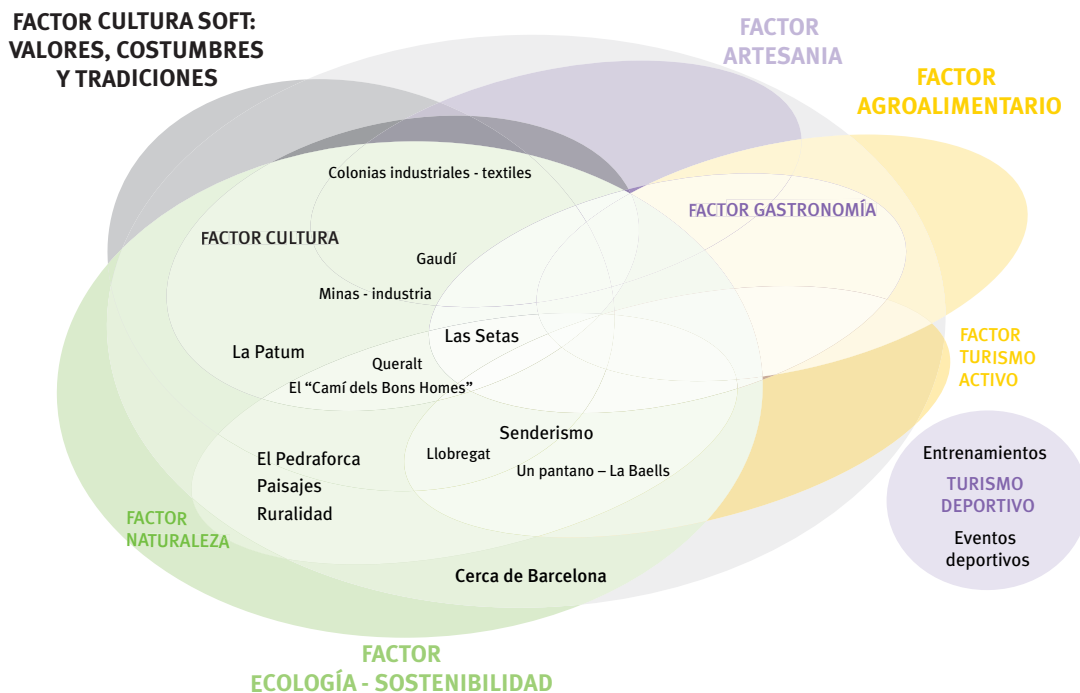
Existe una conexión muy débil entre la noción del espacio “Berguedà” y el turismo. El concepto Berguedà opera como denominación de una zona/ comarca en términos administrativos territoriales pero no tiene sentido como promesa de marca turística.

En este sentido, es necesario dar más contenido y valor añadido a los atributos que actualmente se asocian al Berguedà (imagen de ruralidad, naturaleza, autenticidad, etc.), incorporando nuevos atributos en el ADN del destino, con el objetivo de generar singularidad y diferenciación. En definitiva, **es necesario crear un paraguas común**, que sea creíble y acorde con la actual imagen del destino, que dé sentido a los diferentes atributos que se asocian al Berguedà, actualmente inconexos entre ellos.

**Es necesario crear una propuesta de valorar diferenciadora y singular, creando un concepto global para el destino.** Algunos atributos que podrían incorporarse en el ADN de la comarca y que darían valor y singularidad a la actual imagen del Berguedà son: la artesanía, el mundo agroalimentario (producto local de calidad, slow food, pequeños productores, etc.), la cultura soft en términos de valores, costumbres y tradiciones del territorio y la ecología y la sostenibilidad.



**GRÁFICO 4**  
Atributos a incorporar en el ADN del destino Berguedà



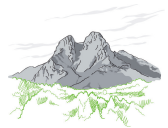
Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones "focus group" realizadas a clientes potenciales en Barcelona.

La **nueva propuesta de valor** deberá otorgar un peso superior a los **atributos y elementos "soft"**, más que a los "hard". Esto permitirá poner en valor a todos los elementos diferenciadores del territorio, es diferenciadora para determinados segmentos de demanda, incluso internacionales, se adapta a las nuevas tendencias de la demanda y, principalmente, el territorio reúne las condiciones idóneas para implantarla, a diferencia de otros destinos competidores.

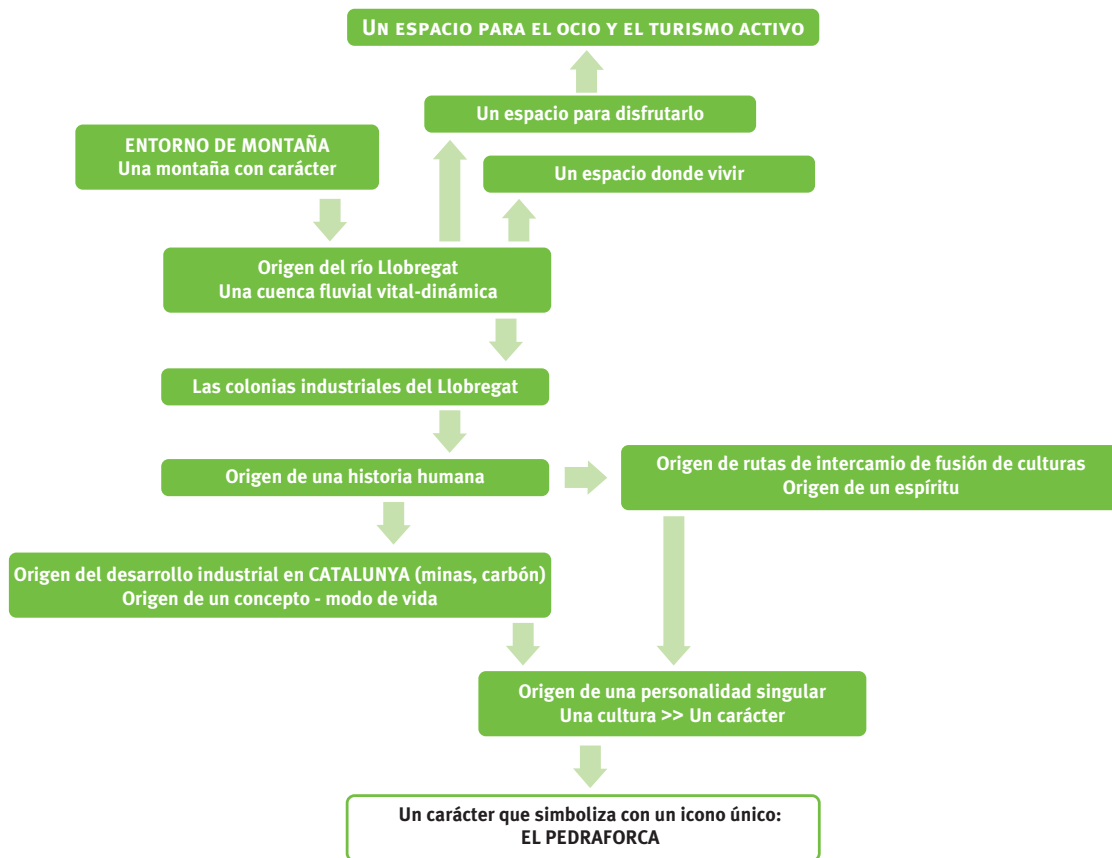
Por otra parte, cabe destacar que es una propuesta de valor transversal, no únicamente destinada al sector turístico. En este sentido, se considera que puede estructurar una **estrategia territorial global**, permitiendo trabajar con todos los agentes territoriales en una misma línea.

### La propuesta de valor: un nuevo concepto para el Berguedà

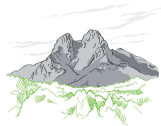
Como se ha comentado anteriormente, la imagen que los clientes potenciales tienen del Berguedà es de una zona rural, de montaña, poco masificada, auténtica. Una imagen que, combinada con los elementos "hard" que se han mencionado en las investigaciones llevadas a cabo hasta el momento, nos permite trabajar una propuesta de valor relacionada con el concepto de "lugar donde empiezan las cosas, orígenes, raíces, etc."



**GRÁFICO 5**  
Diferentes conceptos relacionados con la idea “origen de...”



Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones “focus group” realizadas a clientes potenciales en Barcelona.

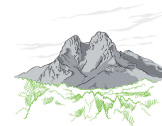
**GRÁFICO 6**  
Nueva propuesta de valor: tierra de orígenes

Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones “focus group” realizadas a clientes potenciales en Barcelona.

Ventaja de la nueva estrategia de posicionamiento del destino: “Tierra de orígenes. El Berguedà”.

- Es una estrategia territorial global, no sólo turística.
- Una propuesta de valor con más peso específico del “soft” sobre el “hard”: difícil de copiar.
- Permite poner en valor todos los elementos diferenciadores del territorio, no sólo los turísticos.
- “Crea red” - permite trabajar a todos los agentes territoriales en una misma línea, no únicamente a los turísticos.
- Es atractivo para los residentes del territorio.
- Podría ser atractivo para otros territorios cercanos y/ o propuestas de valor empresariales que trabajen una línea parecida de propuesta de valor.
- Pone en valor la identidad territorial.
- Es diferenciador para determinados segmentos de demanda, incluso internacionales.
- Se adapta a las nuevas tendencias de la demanda.
- Es relativamente innovador, con poca competencia (referencia Sierra de las Nieves).
- El territorio reúne las condiciones idóneas para implantarlo. Pocos destinos podrían seguir el mismo camino.





### Dificultades:

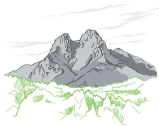
- Es una estrategia complicada de implantar.
- Requiere trabajar realmente en red, y no sólo a nivel turístico, sino de todos los agentes económicos, sociales, culturales y medioambientales del territorio.
- Marketing difícil, necesidad de crear una marca potente, con un posicionamiento muy diferenciado ... pero también es una gran oportunidad.

### Opciones del nuevo “naming”

- Mantener la marca actual, incorporando el concepto de “tierra de orígenes” como lema: BERGUEDÀ, tierra de orígenes.
- Pasar la denominación administrativa a un segundo nivel y poner “tierra de orígenes” en un primer nivel: TIERRA DE ORÍGENES. el Berguedà.
- Pasar la denominación administrativa a un segundo nivel y añadiendo un lema y poner “tierra de orígenes” en un primer nivel: TIERRA DE ORÍGENES. el Berguedà, donde todo empieza / nace, ...
- Poner solo “tierra de orígenes”.
- Incorporar otros conceptos, por ejemplo: ORÍGENES Y RAÍCES ...
- Mezclar conceptos con territorio, por ejemplo: ORÍGENES DEL BERGUEDÀ.

Se han trabajado algunas pruebas preliminares de logotipos en base a la nueva propuesta de naming con el diseñador Salvador Vinyes, teniendo en cuenta las distintas posibilidades anteriormente mencionadas.





Entendemos que, como mínimo a corto plazo, la mejor opción será la de poner “Tierra de orígenes” en un primer nivel, para otorgarle un mayor protagonismo a la propuesta de valor conceptual frente a la denominación administrativa. No obstante, como mínimo en una primera fase, el destino no debería renunciar a su referencia geográfica. Este planteamiento se podría hacer, cuando se haya consolidado el nuevo concepto entre los principales segmentos de demanda prioritarios.

**En definitiva, el nuevo naming de la identidad corporativa debería ser “Tierra de orígenes. El Berguedà.” Como alternativa, también valdría “Tierra de orígenes. El Berguedà, donde nace todo”.**

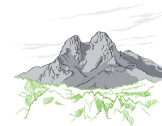
## 2. Estrategia de Producto

Para mejorar los niveles de contribución socioeconómica y los atractivos debemos trabajar en la generación de un destino competitivo lo más diferenciado posible y que aporte el máximo valor añadido al visitante. El principio de contribución deberá entenderse de forma amplia, recogiendo no sólo lo económico de los ingresos derivados de la actividad turística, sino también su impacto sobre la sociedad local, la generación de oportunidades de empleo, el respeto al medio ambiente y a las identidades locales, así como la mejora de calidad de vida de la población y su confianza en el futuro del sector, que garantice la mejor acogida del conjunto de la sociedad al turista, así como las inversiones necesarias para adecuar continuamente el oferta del destino a los requisitos de una demanda cambiante.

El principio de satisfacción debe asegurar el establecimiento de vínculos sólidos con el visitante y su fidelización con el destino, dejando progresivamente el factor precio en su proceso de selección a un segundo plano.

La actuación en el destino supone entender su oferta de una manera integral, donde no sólo el conjunto de servicios asociados a unas líneas de producto del mayor valor añadido posible son determinantes sino también las nuevas vivencias que demanda el consumidor (naturales, culturales, gastronómicas, deportivas, ecológicas, slow, smart, entre otros), y la escenografía y preservación del espacio territorial donde se desarrollan todas ellas (espacio turístico).

Desde este punto de vista, la capacidad de incorporar valor desde la oferta a la experiencia del turista depende, cada vez más, de un amplio y complejo conjunto de factores que, por una parte, están relacionados con



la prestación de los servicios propiamente turísticos (alojamiento y actividades de ocio) y, por otra, con los atributos territoriales, ambientales y paisajísticos presentes en el destino, los valores sociales y culturales de su población y la compatibilidad de todo ello con la propia dinámica del resto de actividades no turísticas que se desarrollan al mismo tiempo en este espacio (primeras residencias, actividades agrícolas e industriales, etc. y la capacidad de carga y acogida del territorio que hay en este espacio turístico).

El espacio turístico del Berguedà deberá tener la capacidad para diferenciarse y especializarse, ofreciendo un entorno de alta calidad. **La estrategia de productos nicho que se dirijan a segmentos de demanda especializados, se considera la mejor opción para el Berguedà.**

**Se deberá desarrollar un portafolio de productos diferenciados y singulares que se dirijan a subsegmentos de demanda con unas motivaciones específicas relacionadas con los atributos diferenciadores del destino.** En algunos casos se puede tratar de realidades ya existentes, pero que deben tener un peso más relevante en los programas de promoción y canales de comercialización.

Para llegar a configurar este portafolio, resulta especialmente relevante aplicar un proceso de “Marketing” diferente respecto al proceso de “producción” aplicado habitualmente. Este nuevo proceso de diseño y comercialización de productos turísticos deberá estar dominado por el cliente, sus requerimientos y expectativas. Esta facilitará la identificación y selección del segmento objetivo, así como el diseño del producto a ofrecer.

A la hora de realizar el diseño del producto no se puede caer en el modelo “mecanicista” de definir una propuesta de valor en base a la definición de una oferta de servicios cerrada. Se debe establecer un modelo que garantice el cumplimiento de los requerimientos del cliente, pero se debe mantener el poder de concreción de la ruta de consumo en el ámbito del cliente. No se debe caer en la tentación de configurar un “paquete” de oferta cerrada. Se debe definir una Propuesta de Valor que cada cliente podrá adaptar a sus requerimientos específicos, de manera que cada cliente se configure su producto de forma personalizada.

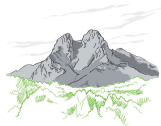
Esta Propuesta de Valor sólo podrá ser diferenciada si es completa, es decir, si no se limita al “transporte + transfer + alojamiento” clásico, dado que el cliente ya tiene esta oferta disponible en el mercado. Se trata de una “integración” singular de la oferta tradicional, complementada con determinados elementos excepcionales y proyectada al mercado con atributos de imagen “claramente” diferenciadores, que capten de forma especial a segmentos o “microsegmentos” de demanda objetivo.

Para garantizar la integridad de la “Propuesta de Valor” hasta que esta llegue al mercado y el consumidor decida comprarla, es necesario que los canales de comercialización estén diseñados de forma adecuada para lograr los resultados deseados.

La priorización de los productos con mayor potencial de penetración en los segmentos de demanda prioritarios se realiza en base a dos grandes ejes:

- La atraktividad del producto para el destino.
- La competitividad del producto con respecto a los principales destinos competidores.

La evaluación de la relación Atraktividad/ Competitividad de cada producto permite concluir el nivel de prioridad genérica de cada producto turístico y la estrategia de competitividad a aplicar.



Un producto consolidado como por ejemplo el “turismo rural”, de muy alta prioridad pero en estado de madurez, no puede seguir la misma estrategia que otros productos turísticos, también altamente prioritarios, pero mucho menos desarrollados y en fase de crecimiento. Mientras que, por ejemplo, en el caso de los productos turísticos más consolidados en el destino, la estrategia debe ser claramente la promoción, la estrategia a seguir para determinados productos nicho debe ser la de potenciarlos, para incrementar su competitividad a corto plazo respecto a los principales destinos competidores.

### Atractividad del producto

La atractividad del producto para el consumidor potencial en origen depende de una serie de variables, que se detallan a continuación:

- **La demanda actual del producto en términos generales.** Es decir, la demanda actual que tiene un producto turístico en los segmentos de demanda prioritarios en términos generales, sin tener en cuenta el volumen de demanda actual en el propio destino.
- **El crecimiento de la demanda del producto en términos generales.** Se evalúa en qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto turístico a nivel general. Un producto turístico con unas perspectivas de alto crecimiento de demanda es más atractivo que uno en estado de madurez o declive, si los productos parten del mismo volumen de demanda actual.
- **El gasto medio al día del turista tipo.**
- **El efecto desestacionalizador.** Se evalúa cuando se producen normalmente mayores flujos de demanda de este producto a lo largo del año y si esta demanda se genera en mayor o menor medida en épocas del año tradicionalmente de menor demanda turística en el destino.
- **La singularidad y diferenciación del producto con respecto a la competencia.** Un producto que, por su singularidad, sólo se puede consumir en un destino concreto y no sea fácilmente “imitable” por los destinos competidores, se considera más atractivo que un producto que se pueda consumir en cualquier destino.
- **El impacto sobre la imagen global del destino.** Otro factor a tener en cuenta es el impacto que puede generar una oferta de turismo de montaña sobre la imagen general de un destino. En este aspecto, productos como la naturaleza o el turismo cultural, dependiendo siempre de la estrategia turística del destino, pueden tener un efecto muy positivo sobre la imagen general del destino, mientras que otros productos como por ejemplo el turismo juvenil, pueden influir negativamente sobre esta imagen.
- **Integración en el territorio.** No todos los productos o negocios se integran de manera similar en un territorio turístico. En un destino, la construcción de un campo de golf puede ser positivo y en otros, que siguen una estrategia turística diferente, no resulta atractivo desde el punto de vista de su integración en el territorio.
- **Producto con potencial de vertebrar el territorio.** Hay que considerar, además, el atractivo de un producto turístico desde su potencial de vertebrar todo el territorio, especialmente si tenemos en cuenta que el Berguedà cuenta con dos realidades turísticas muy diferenciadas entre sí, generalmente con un mayor potencial de demanda en la subzona del Alt Berguedà. En este aspecto, productos como por ejemplo “el turismo rural”, se consideran más atractivos que otros productos nicho como el montañismo que sólo se pueden practicar en determinadas subzonas del Alt Berguedà.

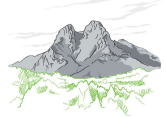
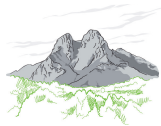


TABLA 2  
Atractividad del producto para el destino Berguedà

Producto	Volumen demanda producto	Crecimiento demanda producto	Gasto medio turista tipo	Efecto des-estacionalizador	Singularidad / diferenciación competencia	Impacto imagen global destino	Integración territorio	Potencial vertebración territorio	Atractividad global
Naturaleza	●●	●	●	●	●	●●	●●●	●	●+
Observación de flora y fauna	●●	●	●	●	●	●●	●●●	●	●+
Cultura de la seta	●●	●●	●	●	●●	●●	●●●	●●	●●
Senderismo	●●	●●	●	●	●	●●	●●●	●●	●●
Montañismo / Trekking	●	●	●	●	●	●●	●●	●	●+
Escalada	●	●	●	●	●	●●	●●	●	●+
Turismo rural	●●	●	●	●	●	●●	●●●	●●	●+
Ecoturismo	●	●●	●●	●●	●●	●●	●●●	●●	●●
BTT	●●	●●	●●	●	●	●●	●●	●	●●
Cicloturismo	●	●●	●	●	●	●●	●●	●●	●-
Competición montaña	●	●●	●	●	●●	●●	●●	●●	●●+
Stages deportivos	●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●	●●
Cultura y patrimonio	●●	●	●	●	●	●●	●●	●	●+
Fiestas, ferias, arte, artesanía y/o personajjes	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●+
Gastronomía	●●	●●	●●	●●	●	●●	●●	●●	●●
Turismo familiar	●●	●	●	●	●	●●	●●	●●	●+
Turismo activo naturaleza	●●	●●	●	●	●	●●	●●	●	●+
Bienestar en la naturaleza	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●	●●
Reuniones en el entorno rural	●	●	●●	●●	●	●●	●●	●	●-
Teambuilding	●	●	●●	●●	●	●●	●●	●	●-
Turismo ecuestre	●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●-
Turismo educativo – lúdico: industrial	●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●-
Turismo agroalimentario	●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●-
Arteducation	●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●-
Turismo etnológico – valores, costumbres y tradiciones	●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●-
Rutas – touring	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●+

Leyenda: ●●● = Atractividad alta ●● = Atractividad media ● = Atractividad baja

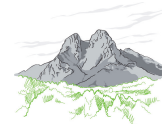
Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones "focus groups" realizadas con clientes potenciales en origen, reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.



### Competitividad del producto turístico en el destino con respecto a los principales destinos competidores

El otro factor a considerar a la hora de priorizar los negocios turísticos para un destino es la situación competitiva del producto en el destino con respecto a sus principales competidores. Las variables que componen este factor son:

- **La cuota de mercado del producto turístico en el destino con respecto a la competencia.** Este factor es uno de los más importantes a la hora de evaluar la competitividad de un negocio turístico en un destino.
- **El potencial de crecimiento del producto turístico en un destino turístico.** Se trata de negocios turísticos que, por diferentes motivos (por ejemplo, porque nunca se habían considerado como prioritarios, porque faltaba infraestructura para ser competitivo, ...), actualmente no gozan de una cuota de mercado considerable, pero podrían tenerla en el futuro como consecuencia de un cambio en las condiciones de partida.
- **Notoriedad del producto turístico respecto a la competencia.** Un producto turístico notorio de un destino en la mente de los consumidores potenciales (suponiendo siempre que la imagen que tienen estos consumidores potenciales respecto a este producto y en este destino también sea positivo), es más competitivo y más fácil de comercializar que otros productos turísticos, que actualmente no se asocian a este destino y que resultan difícilmente vendibles sin haber realizado con anterioridad un importante esfuerzo económico en promoción y comercialización.
- **Existencia de recursos turísticos atractivos.** Es evidente que si un producto turístico, por mucho esfuerzo que se realice en promoción y comercialización, no dispone de unos recursos turísticos atractivos y competitivos que lo soporten, éste no debería considerarse prioritario desde el punto de vista de la estrategia turística de un destino.
- **La diferenciación, especialización y/ o innovación de la oferta.** La competitividad del producto no sólo está condicionada por el volumen de oferta sino sobre todo por su grado de diferenciación, especialización y/ o innovación.
- **Potencial de mejora en la estructura del producto.** En algunos casos, con relativamente poco esfuerzo existe un importante potencial de mejora en la estructura de un producto o negocio turístico. Existen múltiples ejemplos de destinos turísticos que disponen de unos recursos turísticos muy atractivos para la creación de un producto turístico competitivo, pero que les falta uno o varios elementos críticos en la cadena de valor para estructurar el producto y ser competitivos (p. ej. falta de infraestructura hotelera, difícil o imposible acceso a los recursos turísticos del destino, falta de una oferta complementaria adaptada a las necesidades de la clientela que consume este producto turístico, ...).
- **Canales de promoción y comercialización establecidos.** La existencia de unos canales de promoción y comercialización más o menos establecidos es otro factor que influye de manera considerable sobre la competitividad de un negocio turístico respecto a sus destinos competidores.

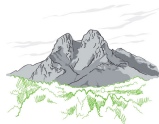


**TABLA 3**  
Competitividad del producto para el destino Berguedà

Producto	Cuota mercado respecto a la competencia	Potencial crecimiento en el destino	Notoriedad producto respecto competencia	Existencia recursos atractivos	Diferenciación, especialización y singularidad	Potencial mejora estructura producto	Canales de promoción establecidos	Competitividad global
Naturaleza	●●	●	●	●●	●	●●●	●	+
Observación de flora y fauna	●●	●	●●	●●	●●	●●●	●	+
Cultura de la seta	●●●	●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Senderismo	●●●	●●	●●	●●●	●●	●●●	●●	●●+
Montañismo / Trekking	●●	●	●●	●●	●●	●●	●	●●-
Escalada	●	●●	●	●	●	●●	●	+
Turismo rural	●●	●●	●●	●●●	●●	●●	●●	●●+
Ecoturismo	●	●●●	●	●●●	●●●	●●●	●	●●+
BTT	●	●	●	●●	●	●●	●	+
Cicloturismo	●	●	●	●	●	●●	●	●
Competición montaña	●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Stages deportivos	●●	●●	●	●●●	●	●●	●●	●●
Cultura y patrimonio	●	●	●	●●	●	●●	●	+
Fiestas, ferias, arte, artesanía y/o personajes	●●	●●	●●●	●●●	●●●	●●	●●	●●+
Gastronomía	●●	●●	●	●●	●	●●●	●	●●
Turismo familiar	●●	●	●	●●	●	●●	●●	+
Turismo activo naturaleza	●●	●●	●	●●	●	●●●	●	●●
Bienestar en la naturaleza	●	●●●	●	●●	●	●●●	●	●●-
Reuniones en el entorno rural	●	●	●	●	●	●●	●	+
Teambuilding	●	●	●	●	●	●●	●	+
Turismo ecuestre	●	●●	●	●●	●	●●●	●	+
Turismo educativo – lúdico: industrial	●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●	●●●-
Turismo agroalimentario	●	●●●	●	●●●	●●	●●●	●	●●+
Arteducation	●	●●●	●	●●	●●	●●●	●	●●
Turismo etnológico – valores, costumbres y tradiciones	●	●●●	●	●●●	●●	●●●	●	●●
Rutas – touring	●●	●●	●	●●●	●●	●●●	●●	●●+

Legenda: ●●● = Competitividad alta ●● = Competitividad media ● = Competitividad baja

Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones "focus groups" realizadas con clientes potenciales en origen, reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.



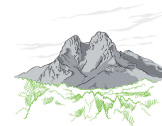
**TABLA 4**  
Estrategia de productos turísticos del Berguedà

Producto turístico	Total atraktividad	Total competitividad	Estrategia a seguir
Naturaleza	●+	●+	Baja prioridad
Observación de flora y fauna	●+	●+	Baja prioridad
Cultura de la seta	●●	●●●	Alta prioridad.
Senderismo	●●	●●+	Prioridad media – alta. A mejorar especialización.
Montañismo / Trekking	●+	●●-	Baja prioridad.
Escalada	●+	●	Baja prioridad.
Turismo rural	●+	●●	Prioridad media – alta. A mejorar especialización.
Ecoturismo	●●●	●●+	Alta prioridad.
BTT	●●	●+	Baja prioridad.
Cicloturismo	●●-	●	Baja prioridad.
Competición montaña	●●+	●●●	Alta prioridad.
Stages deportivos	●●	●●	Prioridad media –alta.
Cultura y patrimonio	●+	●+	Baja prioridad.
Fiestas, ferias, arte, artesanía y/o personajes	●●+	●●+	Prioridad media –alta.
Gastronomía	●●	●●	Prioridad media. A mejorar especialización.
Turismo familiar	●+	●+	Baja prioridad.
Turismo activo naturaleza	●+	●+	Baja prioridad.
Bienestar en la naturaleza	●●	●●-	Prioridad media. A mejorar especialización
Reuniones en el entorno rural	●●-	●+	Baja prioridad.
Teambuilding	●●-	●+	Baja prioridad.
Turismo ecuestre	●●●-	●+	Baja prioridad.
Turismo educativo – lúdico: industrial	●●●-	●●●-	Alta prioridad. A mejorar especialización y promoción.
Turismo agroalimentario	●●●-	●●+	Alta prioridad. A mejorar especialización y promoción.
Arteducation	●●●-	●●	Alta prioridad. A mejorar especialización y promoción.
Turismo etnológico – valores, costumbres y tradiciones	●●●-	●●	Alta prioridad. A mejorar especialización y promoción.
Rutas - touring	●●+	●●+	Alta prioridad. A incrementar colaboración con otros territorios.

Legenda: ●●● = Atraktividad /Competitividad alta ●● = Atraktividad /Competitividad media  
● = Atraktividad /Competitividad baja

Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones “focus groups” realizadas con clientes potenciales en origen, reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.





Desde el punto de vista de la nueva estrategia de posicionamiento del destino “Tierra de orígenes. El Berguedà”, la estrategia de productos turísticos deberá incorporar algunos productos turísticos actualmente poco consolidados en el destino, pero en los que dispone de las condiciones óptimas para convertirse en líder en el futuro.

Estos productos turísticos son básicamente los siguientes:

- Ecoturismo.
- Turismo educativo – lúdico.
- Turismo agroalimentario.
- Arteducción.
- Turismo etnológico – valores, tradiciones y costumbres.

La competitividad relativamente alta que se ha identificado en relación con estos productos, no se basa tanto en tener un volumen de demanda alto en estos momentos, sino en el potencial por conseguirlo en el futuro, por disponer de unas condiciones óptimas para ello.

La cultura de la seta es un producto turístico que diferencia al Berguedà de otros territorios competidores y está muy vinculado a la ADN del destino. El Berguedà se considera como primera opción entre los segmentos de demanda más especializados y próximos del A.M. de Barcelona y deberá seguir siendo una prioridad en el futuro.

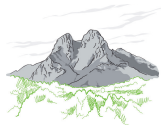
El turismo deportivo, en el sentido de los entrenamientos y competiciones deportivas de montaña / en el entorno rural, es un producto en el que se ha especializado el Berguedà en los últimos años. El destino ya goza de una cierta imagen entre los segmentos de demanda más especializados. Es un producto “nicho” muy interesante, y se deberá seguir potenciando en el futuro.

### 3. Estrategia de Mercado

Hasta la fecha de hoy, conocemos poco nuestros clientes actuales y nada nuestros clientes potenciales

Hay diferentes fórmulas, posibilidades o alternativas para segmentar un determinado perfil de cliente. Tradicionalmente el sector turístico ha seguido los siguientes modelos de referencia para segmentar la demanda:

- **La segmentación geográfica:** es decir, la priorización se realiza según la procedencia o el lugar de residencia habitual del cliente potencial. Este es el modelo de definición de la estrategia de mercado que se aplica tradicionalmente en la gran mayoría de los destinos turísticos. No obstante, el nuevo posicionamiento del destino y la nueva estrategia de marca del destino Berguedà que incorpora aspectos turísticos y de otros sectores económicos relevantes del territorio, requieren de un nuevo modelo de definición de los segmentos de demanda prioritarios. **La procedencia como aspecto principal de la priorización ya no será suficiente para poder realizar un marketing eficaz.**



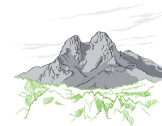
- **La segmentación sociodemográfica:** utilizando variables como la edad, el nivel adquisitivo del turista, la estructura familiar, etc.
- **La segmentación motivacional:** las preferencias del turista durante el tiempo de ocio, sus aficiones, la propuesta de valor turística que puede motivar la elección de un destino ante otro, las actividades que se quieren hacer durante la estancia en el destino, la motivación profesional vs. vacacional, etc. La segmentación motivacional permite priorizar, por ejemplo, un turista según su interés por una determinada actividad que se puede practicar o una determinada experiencia que se puede consumir en el Berguedà. En cuanto a las motivaciones en sí, hay que tener en cuenta que el grado de interés por una cierta motivación puede variar significativamente. Pueden haber amantes de una determinada actividad, mientras que otras personas pueden tener un interés menor.

Para el caso que nos atañe, entendemos que se deben tener en cuenta todos los modelos de segmentación que influirán sobre nuestra estrategia de mercado. Es evidente que hay un mayor potencial de captación de clientes procedentes de las áreas de influencia más cercanas del Berguedà, es decir, del Área Metropolitana de Barcelona y del resto de Cataluña. En cambio, el potencial de captación de un cliente que, por ejemplo, reside habitualmente en Madrid, Valencia o París, parece que ha de ser, como mínimo de entrada, menor. No obstante, por más cerca que se encuentre la residencia habitual de un consumidor potencial del Berguedà, si no tiene ningún interés en la propuesta de valor turística que le puede ofrecer nuestro destino, difícilmente podríamos captarlo para una estancia. En cambio, un residente en Valencia altamente interesado por la herencia industrial de nuestro país o un amante de la cultura de la seta residente en Zaragoza podrían tener un mayor interés en realizar una estancia turística en el Berguedà que un residente en Catalunya sin ningún tipo de interés en viajar a un destino del interior. Al mismo tiempo, es evidente que el poder adquisitivo o la estructura familiar de una persona influyen de manera significativa sobre sus hábitos de consumo durante el tiempo de ocio y las vacaciones.

Si actuamos en consecuencia, en cuanto a la denominación de un segmento de demanda, ésta ya no podrá ser “residentes en el área metropolitana de Barcelona”, sino que deberá ser más específico, incorporando los 3 aspectos de la segmentación al mismo tiempo. Como ejemplo, podríamos denominar un segmento de demanda prioritario como “una pareja 55+ residente en el área metropolitana de Barcelona, amantes de la cultura de la seta”. Esta re-denominación y reorientación de los segmentos nos llevará a una redefinición del marketing a realizar. Ya no será suficiente con realizar campañas de promoción genéricas en medios de comunicación u otros canales de promoción y comercialización generalistas en el Área Metropolitana de Barcelona, sino que se deberá primar la promoción en canales especializados que frecuentan nuestros consumidores potenciales con intereses específicos, no del todo independiente de su procedencia aunque sí pasará a un segundo nivel de prioridad, y siempre de acuerdo con el posicionamiento deseado y los productos prioritarios que quiere potenciar el destino.

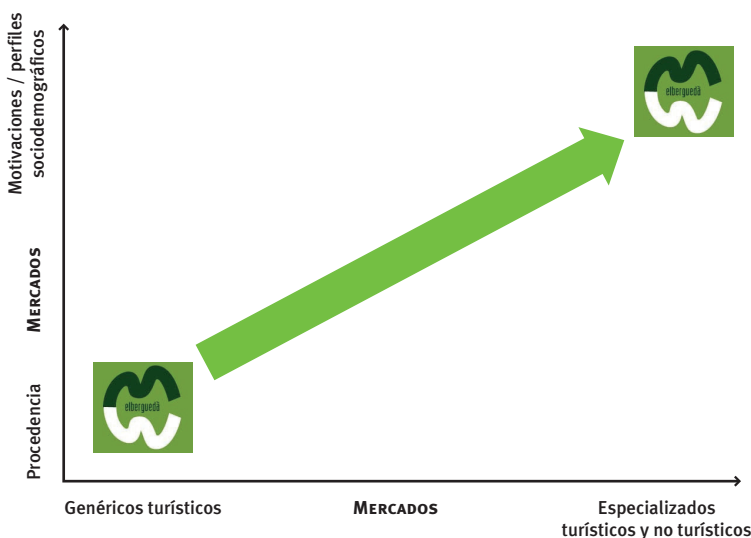
En este sentido, hay que destacar que la estrategia de “productos nicho” que define el presente plan, requerirá de una estrategia de “mercados nicho”. “Productos nicho” nunca se podrán dirigir a mercados genéricos y mercados genéricos nunca se interesarán por “productos nicho”.

Esta estrategia será mucho más exigente y compleja para sus gestores, pero garantizará una mejor focalización de los esfuerzos en tener una mayor presencia en la ruta del consumo antes del viaje de nuestros consumidores potenciales reales y será mucho más difícil de copiar por la competencia.



## GRÁFICO 7 Una estrategia de mercado revolucionaria

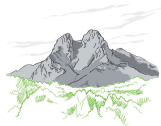
UNA ESTRATEGIA DE MERCADO REVOLUCIONARIA - DE LA PRIORIZACIÓN POR PROCEDENCIA DEL MERCADO A LA PRIORIZACIÓN POR MOTIVACIONES ESPECIALIZADAS - TURÍSTICAS Y NO TURÍSTICAS



Fuente: elaboración propia, a partir de reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.

De acuerdo con las estrategias de posicionamiento y de producto, los segmentos de demanda de nicho prioritarios identificados son los siguientes:

- Best – agers 50+ residentes a menos de 150 kms. del Berguedà, sobre todo procedentes del entorno urbano.
- Best – agers 50+ residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.
- Best – agers 50+ residentes en el extranjero, sobre todo Francia, Holanda, Bélgica y Alemania.
- Amantes de los trails de montaña, residentes en Catalunya.
- Amantes de los trails de montaña, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra, el País Vasco o sur de Francia.
- Amantes de la cultura de la seta, residentes en Catalunya.
- Interesados esporádicamente en la cultura de la seta, residentes en Catalunya.
- Amantes de la cultura de la seta, residentes en otros lugares a menos de 300 kms. del Berguedà.
- Amantes de la naturaleza y del mundo rural, residentes en Catalunya.
- “Patriotas culturales” o personas con un alto interés en la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.
- Personas que, en un determinado momento, puedan tener interés en conocer algo mejor la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.
- Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en Catalunya.



- Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en otros lugares a menos de 400 kms. del Berguedà.
- Amantes del senderismo de media montaña, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.
- Amantes del senderismo de media montaña, con residencia en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco.
- Amantes del senderismo de media montaña, residentes en el extranjero.
- Aficionados al senderismo como una actividad más de sus vacaciones en el entorno rural, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.
- Personas que acuden habitualmente a La Patum de Berga.
- Personas interesadas en acudir a La Patum de Berga en el futuro.
- Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en Catalunya, procedentes sobre todo del entorno urbano.
- Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.
- Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en el extranjero.
- Turistas habituales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.
- Turistas ocasionales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.

En cambio, entendemos que los segmentos de demanda genéricos tipo “familias”, “seniors”, “clase media-alta” o “residentes en el área metropolitana de Barcelona” ya no servirán para realizar un marketing eficaz, porque no generan diferenciación con respecto a la competencia y llevan a unas acciones de promoción y potenciación de la comercialización demasiado genéricas, costosas y poco focalizadas. Ello no quiere decir que ya no estemos interesados en captar familias o seniors, pero ya no valdrá cualquier familia o cualquier sénior. Interesan familias o seniors con un mínimo interés en alguna de las motivaciones prioritarias definidas que contempla la estrategia de producto.

### **Priorización de segmentos**

La priorización de los segmentos de demanda se realiza aplicando una metodología muy similar a la desarrollada para la priorización de los productos turísticos.

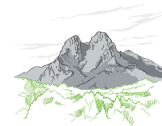
En este aspecto, factores y atributos a evaluar son:

- La atractividad del segmento de demanda para el destino.
- La competitividad del destino en el mercado respecto a los destinos competidores.

#### **La atractividad del segmento de demanda para el destino**

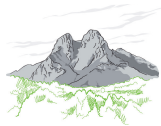
La atractividad del segmento de demanda se define en función de los siguientes criterios:

- **La demanda potencial del segmento de demanda para el destino.** La demanda potencial de viajes en un segmento de demanda en términos generales se determina en función de una serie de factores entre los que se encuentran: el número de personas que pertenecen al segmento, la proximidad del lugar de residencia habitual con respecto al destino, el nivel de riqueza, la distribución de esta riqueza o el



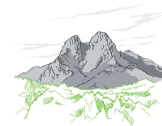
total de número de viajes vacacionales que realizan las personas que pertenecen a un segmento por año, el número de viajes que realizan para consumir productos prioritarios para el destino, etc.

- **Crecimiento de la demanda de viajes vacacionales.** La tasa de crecimiento de la demanda de viajes vacacionales es una variable significativa para determinar el atractivo de un segmento de demanda para un destino.
- **Relación del cliente con el posicionamiento y estrategia de producto.** Las preferencias y tendencias vacacionales pueden variar de manera significativa de un mercado a otro. Sólo interesarán aquellos segmentos de demanda nicho que tengan un determinado interés en los productos nicho prioritarios del destino.
- **Efecto sobre la imagen del destino.** Algunos segmentos pueden tener un volumen de demanda potencial muy elevado, pero tener un impacto negativo sobre la imagen del destino. Este es el caso, por ejemplo, de determinados segmentos juveniles que acuden a los destinos de sol y playa en búsqueda de marcha y desenfreno. Un destino con las características del Berguedà tiene que buscar segmentos que encajen con la imagen y el posicionamiento deseado, aunque no tengan el mismo volumen de demanda potencial que otros segmentos menos atractivos desde el punto de vista de la imagen.
- **Efecto desestacionalizador.** En algunos países, como Italia o España, las vacaciones se concentran de manera destacada en algunas épocas punta de relativamente corta duración (primeras tres semanas de agosto, Semana Santa, Navidad). En cambio, países como Alemania, por el comportamiento vacacional de sus habitantes, son susceptibles de generar volumen de demanda en temporada media y baja. Los clientes de empresas o las personas jubiladas y sin hijos en casa, son susceptibles de generar demanda entre semana y/o fuera de la temporada de vacaciones habitual. Será importante desarrollar los segmentos de mercado que puedan contribuir a la desestacionalización de la demanda y generar niveles de ocupación aceptables no sólo en la época punta.
- **Impacto económico-social en el destino.**

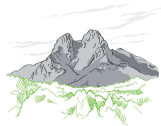


**TABLA 5**  
Atractividad de los diferentes segmentos de demanda para el Berguedà

Segmento de demanda	La demanda potencial del segmento de demanda para el destino	El crecimiento de la demanda de viajes en el segmento en general	Relación del cliente con el posicionamiento y estrategia de producto	Efecto sobre la imagen del destino	El efecto desestacionalizador del segmento	Impacto económico-social en el destino	Atractividad global
Best – agers 50+ residentes a menos de 150 kms. del Berguedà, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●●●	●	●●●	●●	●●	●●	●●+
Best – agers 50+ residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●●	●	●●●	●●	●●	●	●●
Best – agers 50+ residentes en el extranjero, sobre todo Francia, Holanda, Bélgica y Alemania.	●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●	●●●
Amantes de los trails de montaña, residentes en Catalunya.	●	●●	●●●	●●	●●	●●	●●
Amantes de los trails de montaña, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra, el País Vasco o sur de Francia.	●	●●	●●●	●●	●●	●	●●-
Amantes de la cultura de la seta, residentes en Catalunya.	●●●	●●	●●●	●●●	●	●●	●●+
Interesados esporádicamente en la cultura de la seta, residentes en Catalunya.	●●	●●	●●●	●●	●	●	●●
Amantes de la cultura de la seta, residentes en otros lugares a menos de 300 kms. del Berguedà.	●	●	●	●●	●	●	●
Amantes de la naturaleza y del mundo rural, residentes en Catalunya.	●●●	●●	●●●	●●	●	●●	●●+
“Patriotas culturales” o personas con un alto interés en la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.	●	●●	●●●	●●	●	●●	●●



Segmento de demanda	La demanda potencial del segmento de demanda para el destino	El crecimiento de la demanda de viajes en el segmento en general	Relación del cliente con el posicionamiento y estrategia de producto	Efecto sobre la imagen del destino	El efecto desestacionalizador del segmento	Impacto económico-social en el destino	Atractividad global
Personas que, en un determinado momento, puedan tener interés en conocer algo mejor la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.	●	●	●●	●●	●	●●	●●-
Personas interesadas en el turismo industrial en general, residentes fuera de Catalunya.	●	●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en Catalunya.	●●	●●	●●●	●●	●	●●	●●
Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en otros lugares a menos de 400 kms. del Berguedà.	●	●●	●●●	●●	●	●	●●-
Amantes del senderismo de media montaña, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.	●●●	●●	●●●	●●●	●	●●	●●+
Amantes del senderismo de media montaña, con residencia en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco.	●	●●	●●●	●●●	●	●	●●-
Amantes del senderismo de media montaña, residentes en el extranjero.	●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●	●●●
Aficionados al senderismo como una actividad más de sus vacaciones en el entorno rural, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.	●●●	●●	●●	●●	●	●●	●●
Personas que acuden habitualmente a La Patum de Berga.	●●	●●	●●●	●●	●	●	●●-
Personas interesadas en acudir a La Patum de Berga en el futuro.	●	●	●●●	●●	●	●	●



Segmento de demanda	La demanda potencial del segmento de demanda para el destino	El crecimiento de la demanda de viajes en el segmento en general	Relación del cliente con el posicionamiento y estrategia de producto	Efecto sobre la imagen del destino	El efecto desestacionalizador del segmento	Impacto económico-social en el destino	Atractividad global
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en Catalunya, procedentes sobre todo del entorno urbano.	●	●●●	●●●	●●●	●●	●●	●●●
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●	●●●	●●●	●●●	●●	●●	●●●
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en el extranjero.	●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●	●●●
Turistas habituales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.	●●●	●	●●	●●	●	●●●	●●
Turistas ocasionales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.	●●	●	●●	●●	●	●●	●●-

Legenda: ●●● = Atractividad alta ●● = Atractividad media ● = Atractividad baja

Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones “focus groups” realizadas con clientes potenciales en origen, reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.

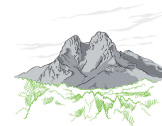
Los segmentos de demanda más atractivos para el destino Berguedà son las personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, independientemente de su procedencia, así como los amantes del senderismo de media montaña, los interesados en el turismo residencial y los best agers 50+, procedentes sobre todo de los países centroeuropeos.

### La competitividad del destino en el mercado respecto a los destinos competidores

El posicionamiento competitivo del destino Berguedà en un determinado segmento de demanda depende de los siguientes factores :

- **Volumen de demanda actual/ cuota de mercado del destino con respecto a la competencia.** La competitividad de un destino en un segmento de demanda se define tanto a través del número de visitantes (términos absolutos), como a través de su cuota de mercado respecto a la competencia (términos relativos).

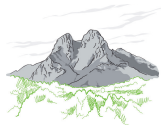




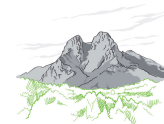
- **Potencial de crecimiento de demanda del segmento de demanda en el destino.** Esta variable define la competitividad de un destino en función de su capacidad de generar mayor volumen de demanda procedente de un segmento de demanda/ mercado en el futuro.
- **Notoriedad del destino en el segmento de demanda.** El esfuerzo que un destino no conocido debe llevar a cabo para darse a conocer en un segmento de demanda/ mercado emisor puede ser una importante barrera de entrada ya que, en función de las características de este segmento de demanda/ mercado emisor, convertirse en un destino notorio puede resultar muy costoso.
- **Imagen del destino en el segmento de demanda.** No sólo la notoriedad influye sobre la competitividad de un destino con respecto a un segmento de demanda. También la imagen que tiene este destino en el segmento. Un destino muy conocido pero con una imagen no positiva deberá realizar un esfuerzo muy importante para cambiar esta imagen, mientras que un destino poco conocido pero con una buena imagen debe trabajar sobre todo en una mejora de la promoción y comercialización del destino.
- **Adaptación del entorno del destino al segmento de demanda.** Se valorarán factores como las infraestructuras existentes para el mercado: servicios y actividades especializadas en el destino, guías/ recepcionistas/ personal del sector turístico en general que hablan el idioma del turista, accesibilidad al destino, etc.
- **Canales de promoción y comercialización establecidos.** El hecho de disponer de unos canales de promoción y comercialización establecidos es otro factor que mejora de manera significativa la competitividad de un destino en un mercado con respecto a sus destinos competidores.

**TABLA 6**  
Posicionamiento competitivo del Berguedà en el segmento de demanda

Mercado emisor	Volumen de demanda actual/ cuota de mercado respecto a la competencia	Potencial de crecimiento de demanda del mercado en el destino	Notoriedad del destino en el segmento de demanda / mercado	Imagen del destino en el segmento de demanda / mercado	Adaptación del entorno del destino al segmento	Canales de promoción y comercialización establecidos	Competitividad global
Best – agers 50+ residentes a menos de 150 kms. del Berguedà, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●●	●●●	●●	●●	●●●	●	●●
Best – agers 50+ residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●	●●	●	●	●●	●	●
Best – agers 50+ residentes en el extranjero, sobre todo Francia, Holanda, Bélgica y Alemania.	●	●●	●	●	●	●	●
Amantes de los trails de montaña, residentes en Catalunya.	●●	●●	●●●	●●●	●●●	●●	●●●●-



Mercado emisor	Volumen de demanda actual/ cuota de mercado respecto a la competencia	Potencial de crecimiento de demanda del mercado en el destino	Notoriedad del destino en el segmento de demanda / mercado	Imagen del destino en el segmento de demanda / mercado	Adaptación del entorno del destino al segmento	Canales de promoción y comercialización establecidos	Competitividad global
Amantes de los trails de montaña, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra, el País Vasco o sur de Francia.	●	●●	●	●●●	●●	●●	●●
Amantes de la cultura de la seta, residentes en Catalunya.	●●●	●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Interesados esporádicamente en la cultura de la seta, residentes en Catalunya.	●●●	●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Amantes de la cultura de la seta, residentes en otros lugares a menos de 300 kms. del Berguedà.	●●	●●	●●	●●●	●●	●●	●●
Amantes de la naturaleza y del mundo rural, residentes en Catalunya.	●●●	●●	●●	●●	●●●	●●	●●
“Patriotas culturales” o personas con un alto interés en la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.	●	●●	●●●	●●●	●●●	●●	●●+
Personas que, en un determinado momento, puedan tener interés en conocer algo mejor la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.	●●	●●●	●	●	●●●	●	●●-
Personas interesadas en el turismo industrial en general, residentes fuera de Catalunya.	●	●●	●	●	●	●	●
Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en Catalunya.	●●	●●●	●●	●●	●●●	●●	●●
Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en otros lugares a menos de 400 kms. del Berguedà.	●	●●	●	●	●●	●	●
Amantes del senderismo de media montaña, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.	●●	●●●	●●	●●	●●●	●●	●●
Amantes del senderismo de media montaña, con residencia en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco.	●	●●	●	●	●●	●	●
Amantes del senderismo de media montaña, residentes en el extranjero.	●	●●	●	●	●	●	●

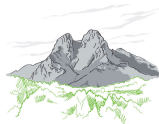


Mercado emisor	Volumen de demanda actual/ cuota de mercado respecto a la competencia	Potencial de crecimiento de demanda del mercado en el destino	Notoriedad del destino en el segmento de demanda / mercado	Imagen del destino en el segmento de demanda / mercado	Adaptación del entorno del destino al segmento	Canales de promoción y comercialización establecidos	Competitividad global
Aficionados al senderismo como una actividad más de sus vacaciones en el entorno rural, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.	●●	●●●	●●	●●	●●●	●●	●●
Personas que acuden habitualmente a La Patum de Berga.	●●●	●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Personas interesadas en acudir a La Patum de Berga en el futuro.	●	●●●	●●●	●●●	●●	●●	●●+
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en Catalunya, procedentes sobre todo del entorno urbano.	●	●●●	●	●●	●●●	●●	●●-
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●	●●●	●	●	●●	●	●+
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en el extranjero.	●	●●●	●	●	●	●	●+
Turistas habituales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.	●●●	●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Turistas ocasionales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.	●●	●●	●●●	●●	●●●	●●	●●+

Leyenda: ●●● = Competitividad alta ●● = Competitividad media ● = Competitividad baja

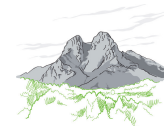
Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones "focus groups" realizadas con clientes potenciales en origen, reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.

Actualmente, el Berguedà solo es competitivo entre los visitantes actuales procedentes de Catalunya, y en determinados segmentos como los amantes y aficionados a la cultura de la seta, los amantes de los trails de montaña, los visitantes actuales de La Patum y entre los turistas más fidelizados con el destino en general. En cambio, en la gran mayoría de los segmentos de demanda que se consideran más atractivos, la competitividad es actualmente muy baja.



**TABLA 7**  
Estrategia de segmentos de demanda del Berguedà

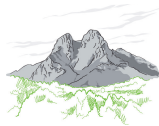
Segmento de demanda	Total atractividad	Total competitividad	Estrategia a seguir
Best – agers 50+ residentes a menos de 150 kms. del Berguedà, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●●+	●●	Alta prioridad. A mejorar competitividad.
Best – agers 50+ residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●●	●	A potenciar selectivamente.
Best – agers 50+ residentes en el extranjero, sobre todo Francia, Holanda, Bélgica y Alemania.	●●●	●	Alta prioridad. A mejorar competitividad.
Amantes de los trails de montaña, residentes en Catalunya.	●●	●●●-	Segmento estrella. A mantener liderazgo.
Amantes de los trails de montaña, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra, el País Vasco o sur de Francia.	●●-	●●	A potenciar selectivamente.
Amantes de la cultura de la seta, residentes en Catalunya.	●●+	●●●	Segmento estrella. A mantener liderazgo.
Interesados esporádicamente en la cultura de la seta, residentes en Catalunya.	●●	●●●	Segmento estrella. A mantener liderazgo.
Amantes de la cultura de la seta, residentes en otros lugares a menos de 300 kms. del Berguedà.	●	●●	A potenciar selectivamente.
Amantes de la naturaleza y del mundo rural, residentes en Catalunya.	●●+	●●	A potenciar selectivamente.
“Patriotas culturales” o personas con un alto interés en la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.	●●	●●+	A potenciar selectivamente.
Personas que, en un determinado momento, puedan tener interés en conocer algo mejor la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.	●●-	●●-	A aprovechar oportunidades.
Personas interesadas en el turismo industrial en general, residentes fuera de Catalunya.	●●●	●	Alta prioridad. A mejorar competitividad.
Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en Catalunya.	●●	●●	A potenciar selectivamente.



Segmento de demanda	Total atraktividad	Total competitividad	Estrategia a seguir
Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en otros lugares a menos de 400 kms. del Berguedà.	●●-	●	Baja prioridad.
Amantes del senderismo de media montaña, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.	●●+	●●	Alta prioridad. A mejorar competitividad.
Amantes del senderismo de media montaña, con residencia en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco.	●●-	●	A potenciar selectivamente.
Amantes del senderismo de media montaña, residentes en el extranjero.	●●●	●	Alta prioridad. A mejorar competitividad.
Aficionados al senderismo como una actividad más de sus vacaciones en el entorno rural, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.	●●	●●	A aprovechar oportunidades.
Personas que acuden habitualmente a La Patum de Berga.	●●-	●●●	Segmento estrella. A mantener liderazgo.
Personas interesadas en acudir a La Patum de Berga en el futuro.	●	●●+	Alta prioridad. A potenciar promoción y comercialización.
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en Catalunya, procedentes sobre todo del entorno urbano.	●●●	●●-	Alta prioridad. A mejorar competitividad.
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.	●●●	●+	Alta prioridad. A mejorar competitividad.
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en el extranjero.	●●●	●+	Alta prioridad. A mejorar competitividad.
Turistas habituales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.	●●	●●●	Segmento estrella. A mantener liderazgo.
Turistas ocasionales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.	●●-	●●+	Alta prioridad. A mejorar promoción y comercialización.

Legenda: ●●● = Atraktividad /Competitividad alta ●● = Atraktividad /Competitividad media  
● = Atraktividad /Competitividad baja

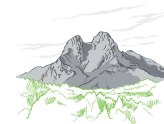
Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones "focus groups" realizadas con clientes potenciales en origen, reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.



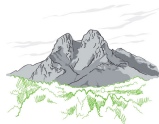
A continuación, definiremos con mayor detalle los hábitos de consumo y tipologías de experiencias que podrían interesar a cada uno de los segmentos de demanda identificados y cuál es el marketing que se debería realizar para captarlos para una estancia en el Berguedà.

**TABLA 8**  
 **Hábitos de consumo y tipologías de experiencias según segmentos de demanda**

Denominación del segmento	Hábitos de consumo	Potencial de captación	¿Dónde lo podríamos captar?	Tipologías de experiencias que le podrían interesar
Best – agers 50+ residentes a menos de 150 kms. del Berguedà, sobre todo procedentes del entorno urbano.	Depende de cada persona, aunque hay una cierta tendencia a viajar en temporada media y/o baja. Muchos viajan ya sin hijos. Poder adquisitivo medio – alto o alto, siempre que trabajen. Es un turista más experimentado y exigente. Muchos prefieren entornos rurales no masificados y más sostenibles. Mayor interés en experiencias vacacionales de bienestar en la naturaleza, gastronomía, cultura, herencia industrial y actividades físicas ligeras de media montaña, por ejemplo e-bike o senderismo fácil. Busca casas rurales con encanto.	Muy alto. El Berguedà ofrece una oferta muy adaptada a este segmento. Hay potencial de captarlo cada año e, incluso, para más de un viaje anual al Berguedà.	En medios de comunicación offline en Cataluña. A través de artículos en revistas de viaje catalanas o suplementos de viaje de periódicos catalanes.	Le podrían interesar todo tipo de experiencias que ofrece el Berguedà, en función de su nueva estrategia de producto, con excepción, probablemente, de las competiciones o entrenamientos de montaña..
Best – agers 50+ residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.	Depende de cada persona, aunque hay una cierta tendencia a viajar en temporada media y/o baja. Muchos viajan ya sin hijos. Poder adquisitivo medio – alto o alto, si trabajan. Es un turista más experimentado y exigente. Muchos prefieren entornos rurales no masificados y más sostenibles. Mayor interés en experiencias vacacionales de bienestar en la naturaleza, gastronomía, cultura, herencia industrial y actividades físicas ligeras de media montaña, por ejemplo e-bike o senderismo fácil. Busca casas rurales con encanto.	Medio. El Berguedà ofrece una oferta muy adaptada a este segmento. No obstante, la competencia de otros destinos más cercanos es mayor.	En medios de comunicación offline, en la prensa regional correspondiente. A través de artículos en revistas de viaje o suplementos de viaje de periódicos regionales. En ferias especializadas.	Le podrían interesar todo tipo de experiencias que ofrece el Berguedà, en función de su nueva estrategia de producto, con excepción, probablemente, de las competiciones o entrenamientos de montaña..
Best – agers 50+ residentes en el extranjero, sobre todo Francia, Holanda, Bélgica y Alemania.	Depende de cada persona, aunque hay una cierta tendencia a viajar en temporada media y/o baja. Muchos viajan ya sin hijos. Poder adquisitivo medio – alto o alto, si trabajan. Es un turista más experimentado y exigente. Muchos prefieren entornos rurales no masificados y más sostenibles. Mayor interés en experiencias vacacionales de bienestar en la naturaleza, gastronomía, cultura, herencia industrial y actividades físicas ligeras de media montaña, por ejemplo e-bike o senderismo fácil. Busca casas rurales con encanto.	Medio-bajo, aunque depende de la capacidad del destino de realizar actuaciones muy targetadas, para estar en la ruta del consumo del cliente potencial en el momento de la planificación de un viaje.	A través de la prensa especializada y en canales de distribución turísticos y no turísticos especializados en uno o varios productos turísticos prioritarios. En ferias turísticas especializadas, agroalimentarias o relacionadas con algún producto prioritario del Berguedà.	Le podrían interesar todo tipo de experiencias que ofrece el Berguedà, en función de su nueva estrategia de producto, con excepción probablemente de las competiciones o entrenamientos de montaña.

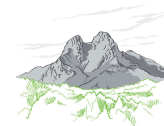


Denominación del segmento	Hábitos de consumo	Potencial de captación	¿Dónde lo podríamos captar?	Tipologías de experiencias que le podrían interesar
Amantes de los deportes extremos, residentes en Catalunya.	Practican su deporte con frecuencia y siempre que puedan - más de una vez por semana si lo pueden compaginar con su trabajo. Gente joven, urbana o no urbana. Catalanes o no catalanes residentes en Catalunya. Predominan personas jóvenes (menos de 35 años), de poder adquisitivo medio-alto o alto. Gastan dinero para tener un equipamiento óptimo para el entrenamiento y la competición. Participan en competiciones. Son mayores usuarios del medio online y de las redes sociales. Frecuentan tiendas especializadas, leen revistas especializadas y/o participan en foros especializados. Muchos son federados. Acuden a las ferias especializadas y eventos sectoriales que se celebren.	Muy alto. El Berguedà ofrece una oferta muy adaptada a este segmento. Hay potencial de captarlo cada año e, incluso, para más de un viaje anual al Berguedà. Muy alto también cuando hay una competición deportiva en la que puede participar.	A través de promociones en tiendas de deporte o revistas especializadas, sobre todo en el ámbito catalán, aunque no exclusivamente. En medios online especializados y redes sociales especializadas, en el ámbito catalán, aunque no exclusivamente. A través de actuaciones con las asociaciones sectoriales, por ejemplo promociones en las revistas o newsletters. A través de promociones en competiciones deportivas en otros lugares, sobre todo relacionadas directamente con el deporte en cuestión. En ferias especializadas.	Sobre todo la participación en los eventos deportivos que se realizan en el Berguedà. Sería interesante realizar actuaciones de promoción para captar a los acompañantes de los deportistas. También para el entrenamiento y preparación de competiciones en otros destinos.
Amantes de los deportes extremos, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra, el País Vasco o sur de Francia.	Practican su deporte con frecuencia y siempre que puedan - más de una vez por semana si lo pueden compaginar con su trabajo. Gente joven, urbana o no urbana. Predominan personas jóvenes (menos de 35 años), de poder adquisitivo medio-alto o alto. Gastan dinero para tener un equipamiento óptimo para el entrenamiento y la competición. Participan en competiciones. Son mayores usuarios del medio online y de las redes sociales. Frecuentan tiendas especializadas, leen revistas especializadas y/o participan en foros especializados. Muchos son federados. Acuden a las ferias especializadas y eventos sectoriales que se celebren.	Medio, sobre todo vinculado a una competición deportiva en la que puede participar.	A través de promociones en tiendas de deporte o revistas especializadas. En medios online especializados y redes sociales especializadas. A través de actuaciones con las asociaciones sectoriales, por ejemplo promociones en las revistas o newsletters. A través de promociones en competiciones deportivas en otros lugares, sobre todo relacionadas directamente con el deporte en cuestión. En ferias especializadas.	Sobre todo la participación en los eventos deportivos que se realizan en el Berguedà. Sería interesante realizar actuaciones de promoción para captar a los acompañantes de los deportistas.
Amantes de la cultura de la seta, residentes en Catalunya.	Personas de todos los perfiles socio-demográficos. Practican su afición con frecuencia durante la temporada. Leen libros y revistas especializadas sobre la temática. Los perfiles más jóvenes frecuentan también los medios online especializados. Acuden a eventos y fiestas especializadas relacionadas con la temática. Miran los programas de televisión catalanes y españoles sobre esta temática.	Muy alto, durante la temporada de la seta (septiembre a principios de noviembre). El Berguedà es la referencia en Catalunya para este tema.	En los medios offline y online especializados, sobre todos catalanes, aunque también a nivel estatal. Hay que intentar estar presente en los programas de televisión relacionados.	Pueden estar interesados en todo tipo de experiencias relacionadas con la cultura de la seta, y no solo en recoger setas durante la temporada, comprar o comer setas o platos en un restaurante, o acudir a una feria.

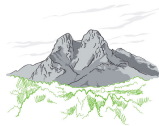


Denominación del segmento	Hábitos de consumo	Potencial de captación	¿Dónde lo podríamos captar?	Tipologías de experiencias que le podrían interesar
Interesados esporádicamente en la cultura de la seta, residentes en Catalunya.	Personas de todos los perfiles socio-demográficos. Pueden realizar salidas puntuales durante la temporada para recoger setas. Suelen acudir a las fiestas más importantes que se celebren en los destinos de referencia.	Alto, durante la temporada de la seta (septiembre a principios de noviembre). El Berguedà es la referencia en Catalunya para este tema, incluso para los no expertos.	En medios de comunicación catalanes en general, al principio de la temporada de la seta.	Sobre todo recoger setas durante la temporada, comprar setas, comer setas o platos en un restaurante, o acudir a una feria.
Amantes de la cultura de la seta, residentes en otros lugares a menos de 300 kms. del Berguedà.	Personas de todos los perfiles socio-demográficos. Practican su afición con frecuencia durante la temporada. Leen libros y revistas especializadas sobre la temática. Los perfiles más jóvenes frecuentan también los medios online especializados. Acuden a eventos y fiestas especializadas relacionadas con la temática. Miran los programas de televisión españoles sobre esta temática.	Medio, durante la temporada de la seta (septiembre a principios de noviembre). El Berguedà es una referencia para este tema, incluso a nivel estatal, aunque en muchos casos, hay una mayor competencia por parte de destinos más cercanos.	En las revistas y medios online especializados, de carácter estatal. Hay que intentar estar presente en los programas de televisión relacionados.	Pueden estar interesados en todo tipo de experiencias relacionadas con la cultura de la seta, y no solo en recoger setas durante la temporada, comprar o comer setas o platos en un restaurante, o acudir a una feria.
Amantes de la naturaleza y del mundo rural, residentes en Catalunya.	Personas de todos los perfiles socio-demográficos. Residentes en Catalunya que practican turismo rural durante los fines de semana, puentes o durante las vacaciones. Leen revistas de viajes tipo Descubrir, artículos en suplementos de viaje o miran programas de televisión relacionados, por ejemplo "el Foraster".	Medio-alto. El Berguedà ofrece un producto competitivo, pero no está bien posicionado en estos momentos. Será difícil captar clientes que residen a más de 200 kms.	A través de artículos en revistas o suplementos de viajes. Hay que intentar estar presente en los programas de televisión relacionados.	Le podrían interesar todo tipo de experiencias que ofrece el Berguedà, en función de su nueva estrategia de producto, sobre todo aquellos relacionados con el turismo rural, senderismo, observación de flora y fauna y ecoturismo.
"Patriotas culturales" o personas con un alto interés en la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.	Personas con un alto interés en todo aquello relacionado con la herencia industrial de Catalunya (textil, minería,...). Podrían ser científicos, estudiantes o, simplemente, aficionados a la temática. Entendemos que es un segmento minoritario y que entre los aficionados predominan personas 50+. Algunos de ellos han trabajado en algún momento en alguna fábrica textil o en el sector en general o también en minería, o tienen familiares que lo han hecho. Frecuentan los medios offline y online que hablan del tema. Compran libros y revistas especializadas.	Muy alto. El Berguedà ofrece un producto muy competitivo, diferenciado y bien posicionado entre los segmentos de demanda más expertos.	En los medios offline y online especializados, sobre todo catalanes, aunque también a nivel estatal.	Sobre todo todas aquellas experiencias relacionadas con las colonias textiles del Berguedà o las Minas de Cercs. Podrían consumir varias experiencias temáticas a lo largo del año o en un mismo viaje.

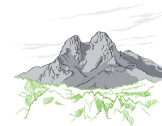




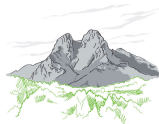
Denominación del segmento	Hábitos de consumo	Potencial de captación	¿Dónde lo podríamos captar?	Tipologías de experiencias que le podrían interesar
Personas que, en un determinado momento, puedan tener interés en conocer algo mejor la herencia industrial de Catalunya, residentes sobre todo en Catalunya.	Personas con un cierto interés en un determinado momento sobre todo aquello relacionado con la herencia industrial de Catalunya (textil, minería,...). Perfil socio-demográfico más heterogéneo. Entendemos que un segmento importante han de ser los propios residentes en el Berguedà, tanto como clientes como embajadores / prescriptores de la oferta.	Muy alto. El Berguedà ofrece un producto muy competitivo, diferenciado y bien posicionado entre los segmentos de demanda más expertos. Creemos que existe todavía un potencial de crecimiento entre los propios residentes en el Berguedà y comarcas colindantes.	En los medios de comunicación, sobre todo catalanes, aunque también a nivel estatal. También en los medios locales del Berguedà.	Sobre todo todas aquellas experiencias relacionadas con las colonias textiles del Berguedà o las Minas de Cercs. Interesará realizar alguna experiencia puntual, normalmente en combinación con otras experiencias temáticas.
Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en Catalunya.	Personas interesadas en realizar turismo activo de carácter ligero (no actividades que requieren de un importante ejercicio físico) en la naturaleza, sin tener un mayor interés por una actividad física en concreto. Un día pueden hacer senderismo, otro día ir en bicicleta, recoger setas o practicar alguna actividad náutica en un embalse. Otro día simplemente descansarán. Lo importante es desconectar en el entorno natural.	Medio-Alto. El Berguedà ofrece unas condiciones óptimas para la práctica de esta motivación, aunque muchos otros destinos también.	Difíciles de captar por el carácter multi-motivacional de las personas que pertenecen a este segmento. En los medios de comunicación offline en Catalunya.	Le podrían interesar múltiples experiencias turísticas del Berguedà, siempre relacionadas con la naturaleza.
Amantes de hacer actividades en armonía con la naturaleza, residentes en otros lugares a menos de 400 kms. del Berguedà.	Personas interesadas en realizar turismo activo de carácter ligero (no actividades que requieren de un importante ejercicio físico) en la naturaleza, sin tener un mayor interés por una actividad física en concreto. Un día pueden hacer senderismo, otro día ir en bicicleta, recoger setas o practicar alguna actividad náutica en un embalse. Otro día simplemente descansarán. Lo importante es desconectar en el entorno natural.	Medio-bajo. El Berguedà ofrece unas condiciones óptimas para la práctica de esta motivación, aunque muchos otros destinos más próximos y mejor posicionados también.	Difíciles de captar por el carácter multi-motivacional de las personas que pertenecen a este segmento. Potenciar la promoción online para captar este segmento.	Le podrían interesar múltiples experiencias turísticas del Berguedà, siempre relacionadas con la naturaleza.
Amantes del senderismo de media montaña, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.	Amantes del senderismo de media montaña en general. Podrían ser "best agers", familias, parejas o grupos de amigos jóvenes y hasta 65 años. Algunos de ellos pueden ser miembros en una asociación de senderistas o club de excursionistas. Leen revistas de viajes alternativos con alguna relación con el senderismo. Participan en foros o frecuentan portales especializados, por ejemplo Wikiloc. Algunos de ellos participan periódicamente en marchas.	Muy alto. El Berguedà se adapta a sus necesidades, aunque la competencia en este segmento es relevante.	En revistas de viajes alternativos, tanto catalanas como estatales. En foros y portales especializados, por ejemplo Wikiloc. A través de promociones en revistas y newsletters de las asociaciones y clubes de excursionistas, tanto catalanas como de ámbito estatal. A través de actuaciones de promoción en marchas en otros lugares.	Sobre todo aquellos que tienen que ver con la red de senderos de la comarca. La oferta complementaria, sobre todo gastronomía, es relativamente importante.



Denominación del segmento	Hábitos de consumo	Potencial de captación	¿Dónde lo podríamos captar?	Tipologías de experiencias que le podrían interesar
Amantes del senderismo de media montaña, con residencia en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco.	Amantes del senderismo de media montaña en general. Podrían ser “best agers”, familias, parejas o grupos de amigos jóvenes y hasta 65 años. Algunos de ellos pueden ser miembros en una asociación de senderistas o club de excursionistas. Leen revistas de viajes alternativos con alguna relación con el senderismo. Participan en foros o frecuentan portales especializados, por ejemplo Wikiloc. Algunos de ellos participan periódicamente en marchas.	Medio-bajo. El Berguedà se adapta a sus necesidades, aunque la competencia en este segmento por parte de destinos más cercanos y mejor posicionados es muy alta.	En revistas de viajes alternativos. En foros y portales especializados, por ejemplo Wikiloc. A través de promociones en revistas y newsletters de las asociaciones y clubes de excursionistas.	Sobre todo aquellos que tienen que ver con senderos de alto valor añadido, por ejemplo el “Camí dels Bons Homes”.
Amantes del senderismo de media montaña, residentes en el extranjero.	Amantes del senderismo de media montaña en general. Podrían ser “best agers”, familias, parejas o grupos de amigos jóvenes y hasta 65 años. Algunos de ellos pueden ser miembros en una asociación de senderistas o club de excursionistas. Leen revistas de viajes alternativos con alguna relación con el senderismo, en Alemania por ejemplo el Wandermagazin o Wanderlust o la Guide Routart en Francia. Participan en foros o frecuentan portales especializados, por ejemplo Wikiloc. Algunos de ellos participan periódicamente en marchas. Acuden a ferias especializadas, por ejemplo Randonnées o TourNatur.	Medio-Bajo. El Berguedà se adapta a sus necesidades, aunque la competencia en este segmento por parte de destinos más cercanos y mejor posicionados es muy alta. La notoriedad del destino Berguedà es bajísima. Existe mayor potencial de turistas procedentes del sur de Francia, Holanda, Bélgica y Alemania.	En revistas de viaje especializadas en senderismo, por ejemplo Wandermagazin, Wanderlust, o Bergen Magazine. En foros y portales especializado. A través de promociones en revistas y newsletters de las asociaciones y clubes de excursionistas. A través de una labor comercial en las ferias especializadas del sector. A través de convenios con touroperadores especializados.	Sobre todo aquellos que tienen que ver con senderos de alto valor añadido, por ejemplo el “Camí dels Bons Homes”.
Aficionados al senderismo como una actividad más de sus vacaciones en el entorno rural, con residencia a menos de 150 kms. del Berguedà.	Aficionados al senderismo de media montaña en general. Podrían ser “best agers”, familias, parejas o grupos de amigos jóvenes y hasta 65 años. Podrían ser esplais u otros grupos de jóvenes.	Medio.	En medios offline catalanes no especializados, por ejemplo suplementos o revistas de viajes. A través de los esplais.	Sobre todo aquellos que tienen que ver con la red de senderos de la comarca.
Personas que acuden habitualmente a La Patum de Berga.	Amantes de La Patum, independientemente de su perfil socio-demográfico.	Muy alto, para que vuelvan. También deberíamos aprovecharlos para prescribir y recomendarlos.	En medios offline catalanes no especializados (recordatorio).	Todas las actividades que ofrece La Patum a lo largo de la celebración del evento.
Personas interesadas en acudir a La Patum de Berga en el futuro.	Personas con interés en acudir a La Patum en un determinado momento en el futuro, independientemente de su perfil socio-demográfico.	Muy alto.	En medios offline catalanes no especializados	Sobre todo las actividades principales de La Patum durante el fin de semana.



Denominación del segmento	Hábitos de consumo	Potencial de captación	¿Dónde lo podríamos captar?	Tipologías de experiencias que le podrían interesar
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en Catalunya, procedentes sobre todo del entorno urbano.	Todo tipo de perfiles que aspiran a una vida más sana, tranquila y sostenible, aunque entendemos que predominan personas a partir de 40 años que viven en entornos urbanos, de poder adquisitivo medio-alto, alto o muy alto. Muchos llevan una vida estresante, aunque están interesados en cambiar. También jóvenes alternativos. Frecuentan herboristerías y otros comercios de productos ecológicos. Acuden a espacios de práctica de yoga, tai-chi, reiki, etc. Acuden también a gimnasios. Leen revistas especializadas de bienestar, alimentación saludable, ecología, viajes alternativos, y también libros sobre la temática. Prefieren una comida sana “slow” al “fast-food”. Algunos de ellos practican actividades de “arteducation”.	Muy alto. El Berguedà se adapta a sus necesidades.	En medios offline y online especializados, tanto catalanes como estatales. En revistas de bienestar, alimentación saludable, ecología, viajes alternativos, tanto catalanas como estatales. En ferias especializadas, turísticas y no turísticas. A través de actuaciones de promoción en herboristerías o tiendas ecológicas en Catalunya.	Todas las experiencias que ofrece el Berguedà, relacionadas con este tema.
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en la Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra o el País Vasco, sobre todo procedentes del entorno urbano.	Todo tipo de perfiles que aspiran a una vida más sana, tranquila y sostenible, aunque entendemos que predominan personas a partir de 40 años que viven en entornos urbanos, de poder adquisitivo medio-alto, alto o muy alto. Muchos llevan una vida estresante, aunque están interesados en cambiar. También jóvenes alternativos. Frecuentan herboristerías y otros comercios de productos ecológicos. Acuden a espacios de práctica de yoga, tai-chi, reiki, etc. Acuden también a gimnasios. Leen revistas especializadas de bienestar, alimentación saludable, ecología, viajes alternativos, y también libros sobre la temática. Prefieren una comida sana “slow” al “fast-food”. Algunos de ellos practican actividades de “arteducation”.	Alto. El Berguedà se adapta a sus necesidades y, de momento, hay poca competencia de destinos turísticos especializados.	En medios offline y online especializados. En revistas de bienestar, alimentación saludable, ecología, viajes alternativos. En ferias especializadas, turísticas y no turísticas. A través de actuaciones de promoción en herboristerías o tiendas ecológicas destacadas y en lugares estratégicos.	Todas las experiencias que ofrece el Berguedà, relacionadas con este tema.



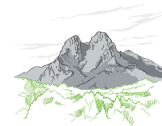
Denominación del segmento	Hábitos de consumo	Potencial de captación	¿Dónde lo podríamos captar?	Tipologías de experiencias que le podrían interesar
Personas que aspiran a una vida más tranquila, más sana y más sostenible, residentes en el extranjero.	Todo tipo de perfiles que aspiran a una vida más sana, tranquila y sostenible, aunque entendemos que predominan personas a partir de 40 años que viven en entornos urbanos, de poder adquisitivo medio-alto, alto o muy alto. Muchos llevan una vida estresante, aunque están interesados en cambiar. También jóvenes alternativos. Frecuentan herboristerías y otros comercios de productos ecológicos. Acuden a espacios de práctica de yoga, tai-chi, reiki, etc. Acuden también a gimnasios. Leen revistas especializadas de bienestar, alimentación saludable, ecología, viajes alternativos, y también libros sobre la temática. Prefieren una comida sana "slow" al "fast-food". Algunos de ellos practican actividades de "arteducation".	Medio-bajo. El Berguedà se adapta a sus necesidades, aunque hay mayor competencia de destinos turísticos especializados a nivel internacional.	En medios offline y online especializados. En revistas de bienestar, alimentación saludable, ecología, viajes alternativos. En ferias especializadas, turísticas y no turísticas. A través de actuaciones de promoción en herboristerías o tiendas ecológicas destacadas y en lugares estratégicos.	Todas las experiencias que ofrece el Berguedà, relacionadas con este tema.
Turistas habituales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.	Perfil actual del turista en el Berguedà. Se caracteriza por viajar con una cierta frecuencia al Berguedà, con o sin pernoctación.	Muy alto para que vuelva. También deberíamos aprovecharlo para prescribir y recomendarnos.	Antes, durante y después del viaje.	Todo tipo de experiencias que ofrece el Berguedà.
Turistas ocasionales en el Berguedà, independientemente de su procedencia.	Perfil actual del turista en el Berguedà. Se caracteriza por viajar ocasionalmente o puntualmente al Berguedà, con o sin pernoctación.	Alto para que vuelva.	Antes, durante y después del viaje.	Todo tipo de experiencias que ofrece el Berguedà.

*Fuente: elaboración propia, a partir de investigaciones "focus groups" realizadas con clientes potenciales en origen, reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.*

## 4. Estrategia de canales de promoción

La especialización requiere necesariamente de unas estrategias e instrumentos de promoción y comercialización diferenciados, de manera que se acceda a los nuevos segmentos de demanda nicho a través de canales de promoción y comercialización especializados.

Cada propuesta de valor tiene sus propios canales de promoción (revistas especializadas, portales web, asociaciones, eventos temáticos, etc.) que se deben utilizar para llegar al cliente objetivo.



La promoción de la nueva propuesta de valor del destino/marca turística deberá entenderse en un doble sentido:

- De forma interna: está dirigida a la sensibilización tanto de los agentes locales públicos y privados (estén o no directamente implicados con el turismo) como al conjunto de la población local del destino.
- De forma externa: hay que tener muy presente la trascendencia que los planes de comunicación tienen en el imaginario de los potenciales visitantes de un determinado lugar, así como la relación entre la percepción de la oferta y las expectativas que llevan a realizar un viaje.

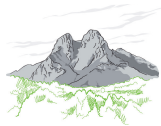
Esta abstracción en la que se convierte el destino – deseo, debe estar especialmente trabajada, de modo que la información que se transmite sobre el lugar físico contribuya a reforzar con contenidos y canales la construcción de un lugar mental que es el destino - producto - servicio del Berguedà.

Las posibles estrategias de promoción externa que podemos adoptar son tres:

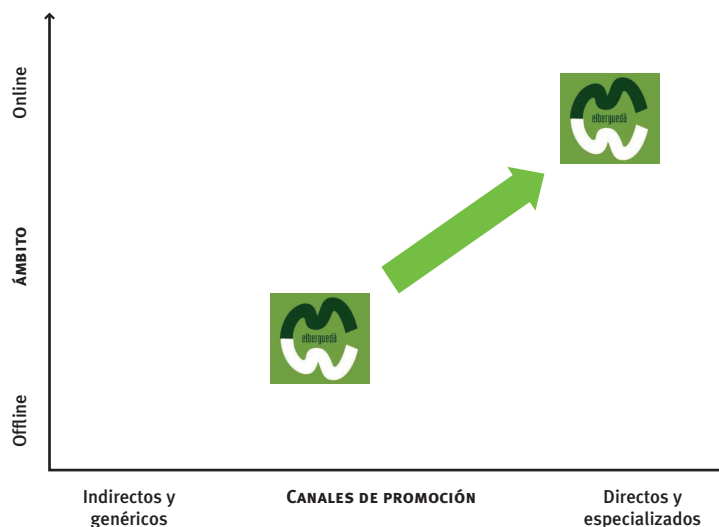
- PUSH. Dirige y concentra los esfuerzos de marketing y comerciales sobre los intermediarios con acciones directas de apoyo e incentivación para lograr impulsar la venta del producto a través de los canales indirectos. Si el producto es relativamente nuevo y existen muchos sustitutos aceptables, resulta poco apropiado aplicar una estrategia push.
- PULL. Dirige y concentra los esfuerzos de marketing y comerciales sobre nuestro cliente - consumidor final, mediante acciones promocionales que crean suficiente demanda del consumidor para que el cliente solicite nuestro producto y lo adquiera directamente (online,...) o a través de los canales indirectos. Una estrategia pull requiere poco esfuerzo promocional por parte de los intermediarios y es aplicable principalmente si la demanda del producto es alta y si es posible diferenciar el producto por sus características reales o emotivas ya que el canal de uso mayoritario es el canal directo.
- MIXTA. Combinación de las dos estrategias anteriores. Utilización tanto de los canales indirectos como los directos.

Debido a las principales características de los segmentos seleccionados, consideramos fundamental diferenciar entre dos estrategias, dependiendo del segmento de demanda prioritario.

Apostar por una promoción dirigida al consumidor final prioritario en los mercados más consolidados y próximos y con mejor posicionamiento competitivo del destino Berguedà, y priorizar la promoción a través de prescriptores (canal de intermediación, prensa, grupos de interés temáticos como por ejemplo clubes de excursionistas, asociaciones, para penetrar en los mercados menos consolidados y con menos tasas de penetración actual.



**GRÁFICO 8**  
Estrategia de canales de promoción



Fuente: elaboración propia, a partir de reuniones internas mantenidas con los responsables turísticos en destino y el análisis de fuentes de información secundarias.

### Segmentos de demanda más consolidados

En los segmentos de demanda más consolidados, el destino deberá promocionar principalmente de forma directa al consumidor final prioritario: ESTRATEGIA PULL.

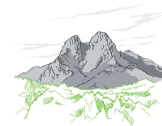
Los consumidores actuales y potenciales tienen ya un cierto conocimiento sobre el destino Berguedà y no requieren de canales indirectos para obtener más información sobre la propuesta de valor que ofrece.

Se deberán priorizar aquellas actuaciones que tengan un mayor impacto directo en el consumidor final prioritario:

- Presencia en la ruta de consumo antes del viaje que utiliza habitualmente el consumidor final prioritario en el segmento de demanda correspondiente.
- Marketing online: web del destino, campañas de posicionamiento online, marketing online, redes sociales.

### Segmentos de demanda poco consolidados:

En los segmentos de demanda poco consolidados tiene poco sentido dirigirse directamente al consumidor potencial prioritario. La estrategia de promoción debería ser claramente la de "PUSH". Las actuaciones de promoción deberían dirigirse principalmente a los TTOO y agencias de viajes (AAVV) en origen, así como la prensa especializada y otros líderes de opinión.



## 5. Prioridades estratégicas del programa de actuación

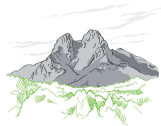
### 5.1. Crear e implantar la nueva marca "Tierra de orígenes. El Berguedà"

Es incuestionable la importancia de la notoriedad, imagen y posicionamiento de un destino y de su marca turística a la hora de conseguir más cuota de mercado en un entorno competitivo cada vez más amplio y complejo.

El verdadero reto del destino Berguedà deberá ser, consecuentemente, tener notoriedad y disfrutar de una buena imagen y posicionamiento diferenciador en aquellos segmentos de demanda que se consideren prioritarios desde el punto de vista de la estrategia turística territorial y que permitan vivir experiencias y sensaciones turísticas inolvidables, que se tendrán que destacar en cada caso según las preferencias de cada mercado en acciones de promoción a medida.

Las diferentes investigaciones llevadas a cabo en el marco del presente trabajo han puesto de relieve la necesidad de crear una nueva marca multisectorial: "Tierra de Orígenes. El Berguedà". Este planteamiento tiene unas consecuencias considerables para el marketing del destino:

- Se deberá crear una nueva marca de calidad territorial en la que el territorio Berguedà ya no sería protagonista de la Denominación Turística, ni tampoco se limitaría al sector turístico. La nueva marca se podría integrar a la Marca de Calidad Rural Europea.
- Los residentes del Berguedà se deberán convertir en los primeros embajadores de la nueva marca.
- Todo el contenido promocional del territorio Berguedà (turístico y no turístico) deberá ir en una misma línea conceptual, incorporando los atributos de la nueva ADN del destino.
- La promoción turística del territorio deberá estar presente en canales de promoción no turísticos.
- La promoción de otros sectores económicos del territorio, especialmente la artesanía y el sector agroalimentario, deberá pensar en la promoción turística.
- Se deberá crear una nueva línea de material promocional offline:
  - El material promocional offline deberá ser ecológico/sostenible. Se propone que sea en blanco y negro (pero moderno ...), incorporando imágenes de gente auténtica de la zona.
  - El material promocional turístico genérico deberá incorporar y reforzar aspectos "hard" y "soft" sobre todo relacionadas con la cultura, la artesanía, la gastronomía, la ecología y del sector agroalimentario.
  - El material promocional turístico temático (senderismo, ...) deberá incluir contenidos relacionados con la nueva ADN del destino.
  - El material promocional de otros sectores económicos debe incorporar aspectos y propuestas de valor turísticas.
- Se deberá crear una nueva web más experiencial que dé valor a todos los atributos de la nueva ADN.



### Ámbitos de aplicación de la marca

La nueva marca deberá aplicarse únicamente a nivel catalán y estatal. A nivel internacional, tanto los propios prestadores de servicios turísticos como los clientes finales consideran la marca “Pirineus de Barcelona”, como adecuada para poner en valor sus aspectos principales de diferenciación: una zona de montaña, rural, verde,... cerca de Barcelona. No obstante, sí que se deberán incorporar en la marca “Pirineus de Barcelona”, que se dirige a mercados emisores internacionales, propuestas de valor temáticas relacionadas con la nueva marca “tierra de orígenes”. Entendemos que la propuesta de valor que hay detrás de la promesa de la marca “tierra de orígenes”, puede tener un elevado potencial de captación de demanda de segmentos de demanda internacionales, de acuerdo con la estrategia de producto / mercado definida. En este sentido, poco a poco, la marca “tierra de orígenes” también podría introducirse a nivel internacional, por ejemplo como lema de la marca “Pirineus de Barcelona”. Entendemos que ambas marcas podrían convivir sin problemas, dado que se dirigen a mercados y segmentos de demanda muy diferenciados. De hecho, es el planteamiento que se aplica ya en estos momentos. La marca “El Berguedà”, que se dirige al mercado catalán y estatal, convive con la marca “Pirineus de Barcelona”, dirigida al mercado internacional.

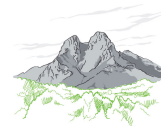
### 5.2. Avanzar en la especialización de los productos turísticos prioritarios de “tierra de orígenes”

El destino debe responder a los retos y oportunidades del mercado, adaptando, enriqueciendo, tematizando y/o especializando los productos actuales y diseñando nuevos productos que den cada vez más y mayor sentido a la promesa de la marca “Tierra de orígenes. El Berguedà”. Se trata de crear más valor para el cliente en los productos tradicionales y de diseñar nuevas propuestas que presenten al mercado una atractiva oferta de experiencias diferenciadas de la competencia y en línea con las nuevas exigencias del mercado y con la promesa de la nueva marca. Estos productos deberán posicionar al Berguedà como un destino capaz de generar experiencias únicas de alto valor, relacionados sobre todo con la ecología / sostenibilidad, la naturaleza y senderismo temático, la cultura “soft” / etnología, el sector agroalimentario, la artesanía y el “edutainment”, para los segmentos de mercados prioritarios definidos de acuerdo con la estrategia de producto / mercado.

En definitiva, las consecuencias prácticas sobre la propuesta de valor del destino son las siguientes:

- Las propuestas de valor turísticas actuales deberán tematizarse e incorporar nuevos atributos relacionados con la nueva ADN del destino.
- El sector turístico deberá incorporar propuestas de valor no turísticas a su ADN turística.
- La cultura “soft” deberá aportar valor añadido a los atributos turísticos actuales, por ejemplo en las colonias industriales.
- Los sectores agroalimentarios y de artesanía deberán incorporar propuestas de valor turísticas, por ejemplo a través de la posibilidad de realizar visitas turísticas a sus establecimiento – turismo industrial o “edutainment”.
- La ecología y la sostenibilidad deberán convertirse en valores que vertebran todas las propuestas de valor territoriales.





### 5.3. Ferias , famtrips , presstrips , workshops y jornadas inversas de comercialización.

En los últimos años, las ferias han perdido en cierto modo su papel protagonista como principal canal de información de los consumidores finales a la hora de seleccionar el destino de sus próximas vacaciones. Los avances tecnológicos de los últimos años y la presencia de prácticamente todos los destinos y empresas turísticas en el ámbito online parecen haber sustituido, en gran parte, a las ferias como canal de información para el consumidor turístico. Sin embargo, las ferias turísticas más importantes a nivel internacional así como las ferias turísticas especializadas en algún producto / temática suelen mantener su papel como importante punto de encuentro entre la oferta, el canal de intermediación, los prescriptores y los consumidores finales. En este sentido, se deberían seleccionar aquellas ferias de referencia y temáticas, en las que necesariamente el destino Berguedà debería mantener su presencia y / o estar más ( o mejor ) presente que hasta ahora.

Los “famtrips” , “presstrips y “workshops” se han convertido en los últimos años en una herramienta importante para dar a conocer la oferta destacada de un destino / producto turístico entre grupos de interés destacados (principalmente prescriptores y/o intermediarios) de un mercado emisor prioritario. Estas iniciativas deben seguir siendo una prioridad en la labor promocional del destino, porque ayudan claramente a la mejora de la notoriedad, comprensión, conocimiento, imagen y posicionamiento turístico de nuestro destino .

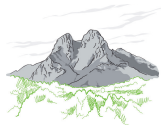
### 5.4. Apostar por la promoción y comercialización online

Internet se ha convertido, desde principios del siglo XXI, en una de las herramientas de promoción y comercialización turística más importantes, debido principalmente a su capacidad de reunir y facilitar en un mismo canal, fácilmente accesible desde cualquier lugar del mundo, todas las actividades vinculadas al proceso de información, compra, consumo y disfrute posterior del viaje. Diferentes investigaciones en este campo manifiestan que Internet ya es el principal canal de promoción a la hora de informarse sobre un destino turístico.

En este sentido, el destino Berguedà ya dispone de una página web turística y una central de reservas online. No obstante, deberá mejorar todavía sustancialmente su presencia online, e iniciar un proceso de reflexión sobre la estrategia y programa de actuación a seguir en el ámbito del marketing online. Una vez definidas las prioridades de marketing online, deberá mejorar la web actual y adaptarla a las tendencias de la demanda, aprovechando todas las oportunidades tecnológicas de los últimos años. Sin embargo, las actividades en el ámbito del marketing online no deberían limitarse únicamente a la mejora de la web del destino. Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información para la promoción de un destino turístico, hoy en día son infinitas.

Actuaciones que se deberían llevar a cabo al respecto :

- Realizar estudios benchmark para aprender de las mejores experiencias que existen en este sentido.
- Aprovechar todas las oportunidades que genera el entorno 2.0: presencia en facebook, twitter, instagram, youtube, creación de foros y/o bloques en el nuevo portal web de destino, presencia en foros de



viaje de referencia, por ejemplo tripadvisor. Estudiar específicamente el posible impacto de la creación de una web 2.0.

- Seleccionar aquellas actividades que se consideran prioritarias a corto plazo, por ejemplo la realización de campañas de marketing en medios online / portales especializados, campañas de marketing viral, acciones para mejorar el posicionamiento del Berguedà en los medios online prioritarios, campañas SEO y SEM, etc.

### 5.5. *Apostar por los canales de comunicación e información directa*

La promoción y comercialización directa es todavía una de las principales carencias del destino y de sus prestadores de servicios en la actualidad. Es un tema que debería resolverse con cierta rapidez ya que los canales indirectos offline (touroperadores y agencias de viajes ) ya sólo concentran entre un 20 y 25% sobre el total de los canales de comercialización en nuestros segmentos de demanda prioritarios. En determinados productos y/o segmentos de demanda “nicho”, el peso de los canales de comercialización es todavía inferior.

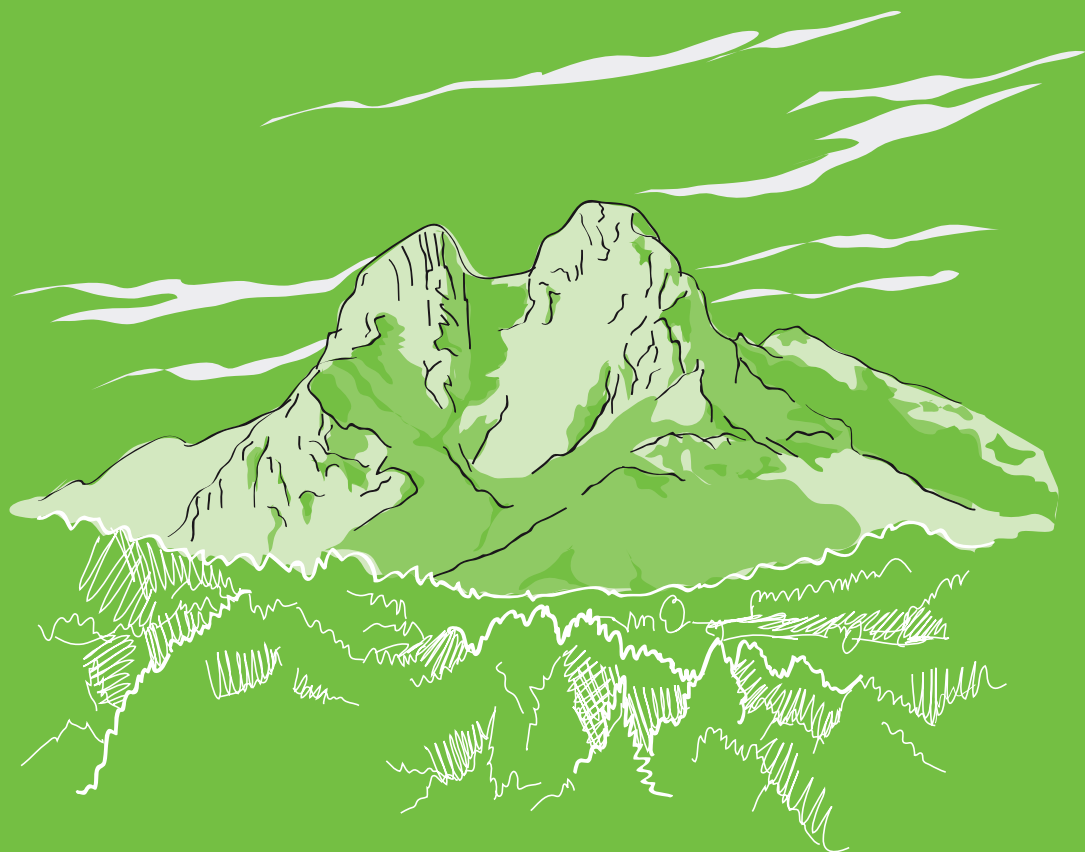
Las nuevas tendencias de la demanda y las nuevas tecnologías de la información han abierto un gran abanico de posibilidades de comercialización directa que, como mínimo, se deberán analizar y evaluar en detalle.

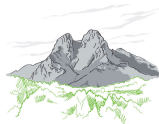
En este sentido, se deberán llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- Mejorar la web del destino.
- Organización de viajes de prensa dirigidos a generar artículos que fomenten la organización independiente del viaje y la reserva directa.
- Asegurar que la dirección web del portal y de otros sitios web significativos se incluyan en los principales directorios online y en las publicaciones en papel, así como en guías turísticas y directorios sectoriales.
- Estudiar vías de apoyo a acciones de promoción y comercialización directa de nuevos productos por parte de colectivos sectoriales (presencia en ferias especializadas, organización de jornadas, presentaciones de producto, etc.).
- Fomentar la creación de paquetes turísticos temáticos o “programas de viaje” y comercialización a través de la central de reservas online del destino y de otros comercializadores turísticos especializados.

# 4

PLAN DE ACTUACIÓN

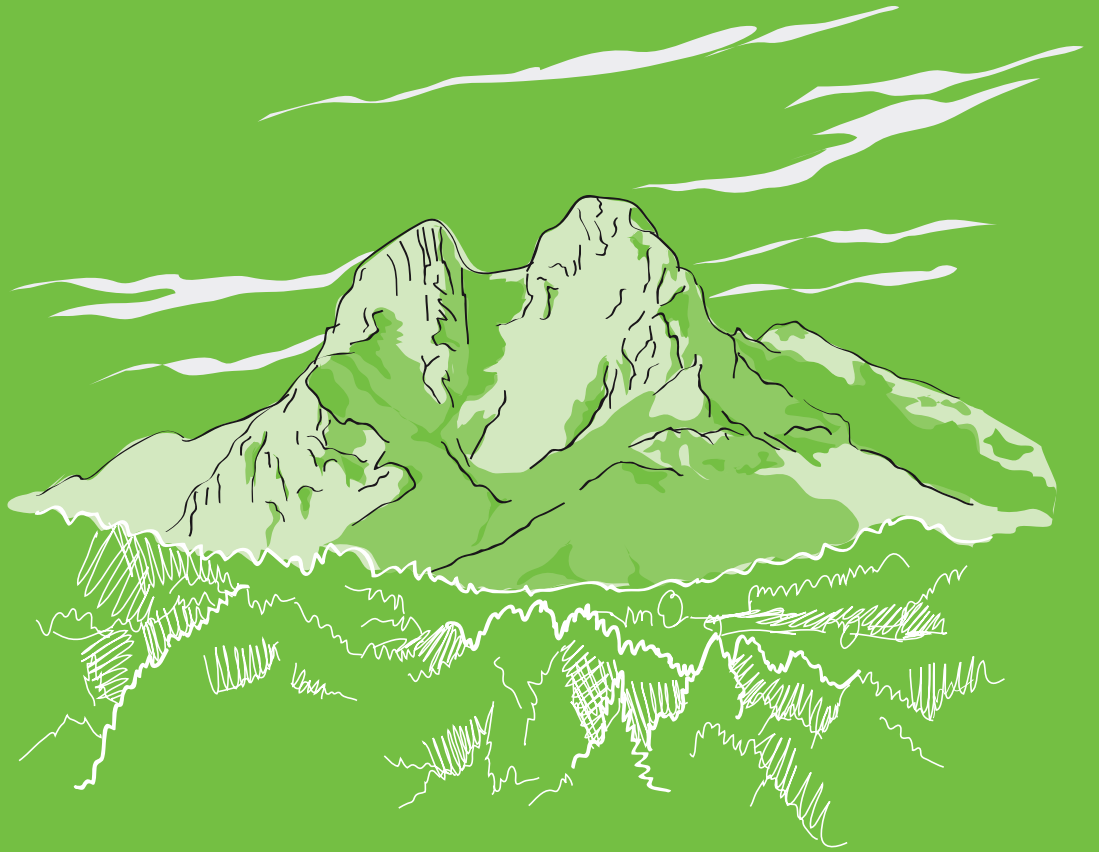


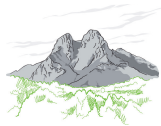


ACCIÓN	PRIORIDAD
<b>1. CREAR E IMPLANTAR LA NUEVA MARCA “TIERRA DE ORIGENES. EL BERGUEDÀ”</b>	
1.1. Creación de una comisión de trabajo multisectorial para el desarrollo de la nueva marca.	Alta
1.2. Diseño de la nueva entidad corporativa. Diseño del nuevo logotipo, creación del manual de aplicación, etc.	Alta
1.3. Reuniones de presentación del proyecto con los agentes turísticos, económicos, culturales, sociales y medioambientales comarcales y entes turísticos supracomarcales con el objetivo de darles a conocer el nuevo posicionamiento de la comarca.	Alta
1.4. Desarrollo de la marca: modelo de gestión y financiación de la marca, aplicación por sectores, definición de requisitos de calidad, procedimiento de implantación, etc.	Alta
1.5. Desarrollo del plan de promoción multisectorial de la marca. Se deberán diseñar las actuaciones de promoción multisectorial en el marco de la comisión multisectorial.	Alta
1.6. Asesoramiento individualizado a las empresas turísticas, entes turísticos y no turísticos de la comarca, sobre como adaptarse al nuevo posicionamiento: comunicación, utilización de la marca, promoción y comercialización, etc.	Media-Alta
1.7. Coordinación con los entes turísticos supracomarcales. Es importante que, sabiendo del cambio de estrategia turística comarcal, fortalezcan el nuevo posicionamiento utilizando ellos también mensajes que vayan en esta nueva línea cuando hagan promoción de la comarca.	Media-Alta
<b>2. AVANZAR EN LA ESPECIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS PRIORITARIOS DE “TIERRA DE ORIGENES. EL BERGUEDÀ”</b>	
2.1. Priorización y desarrollo de proyectos de futuro que permitan avanzar en la especialización del destino, mejorando la competitividad de los productos turísticos prioritarios de “Tierra de orígenes. El Berguedà”.	Alta
2.2. Adaptación / especialización / tematización de los recursos y productos turísticos actuales, siempre que sea posible y económicamente viable.	Alta
<b>3. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN OFFLINE</b>	
3.1. Diseño de nuevo material promocional offline y adaptación / tematización del material promocional existente. Los contenidos y diseño gráfico de los mismos tendrán que adaptarse a la nueva estrategia turística y multisectorial comarcal. Se recomienda empezar a trabajar, en primer lugar, con un folleto genérico de presentación del destino / territorio. Siempre que se actualice un folleto, deberá tematizarse en función de la nueva estrategia y prioridades de actuación.	Alta
3.2. Elaboración de un banco de imágenes experienciales que se adapte a las nuevas necesidades estratégicas.	Media-Alta
3.3. Realización de un vídeo promocional del Berguedà.	Media
3.4. Elaboración de un manual de ventas dirigido a profesionales.	Media-Alta
3.5. Asistencia a ferias especializadas, workshops y jornadas profesionales.	Media – Alta
3.6. Contacto con agencias y operadores que programan la comarca del Berguedà, con el objetivo de informarles sobre el nuevo posicionamiento del destino. Se les mandará el nuevo material promocional.	Media
<b>4. APOSTAR POR LA PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ONLINE</b>	
4.1. Diseño y creación de una nueva página web multisectorial. Se trabajará en la creación y posicionamiento de una nueva página web multisectorial que se adapte al nuevo planteamiento estratégico.	Alta
4.2. Realización de actuaciones de marketing online.	Alta
4.3. Redes Sociales. Modificación de los logotipos en las redes sociales en las que el destino está presente actualmente. Presencia multisectorial.	Alta
4.4. Creación de paquetes turísticos temáticos o programas de viaje, y comercialización a través de centrales de reservas online.	Media

# 5

## CONCLUSIONES FINALES





El turismo se está convirtiendo cada vez más en un auténtico motor económico para el Berguedà. El peso del sector turístico sobre la economía global de la comarca no ha parado de crecer en los últimos años. No obstante, la crisis económica ha puesto de relieve algunas carencias importantes que deberán corregirse.

- La poca notoriedad del destino: actualmente solo tiene una cierta notoriedad en los mercados más próximos del ámbito catalán.
- La imagen y posicionamiento competitivo del destino: actualmente muy débil, poco diferenciador y, en cualquier caso, demasiado ligado a unos pocos estereotipos: La Patum de Berga, las setas y el Pedraforca.
- El poco aprovechamiento de aspectos singulares del destino y con gran potencial de generar diferenciación, relacionados sobre todo con los valores, costumbres, tradiciones y formas de ser de la gente, la ecología / sostenibilidad, los sectores agroalimentario y de artesanía, la naturaleza y senderismo temático,...
- La excesiva dependencia de un único mercado emisor, el Área Metropolitana de Barcelona, lo que ha llevado a una disminución considerable de la demanda durante los últimos años.
- La elevada estacionalidad de la demanda turística, debido a la dependencia de un único mercado emisor muy estacional.

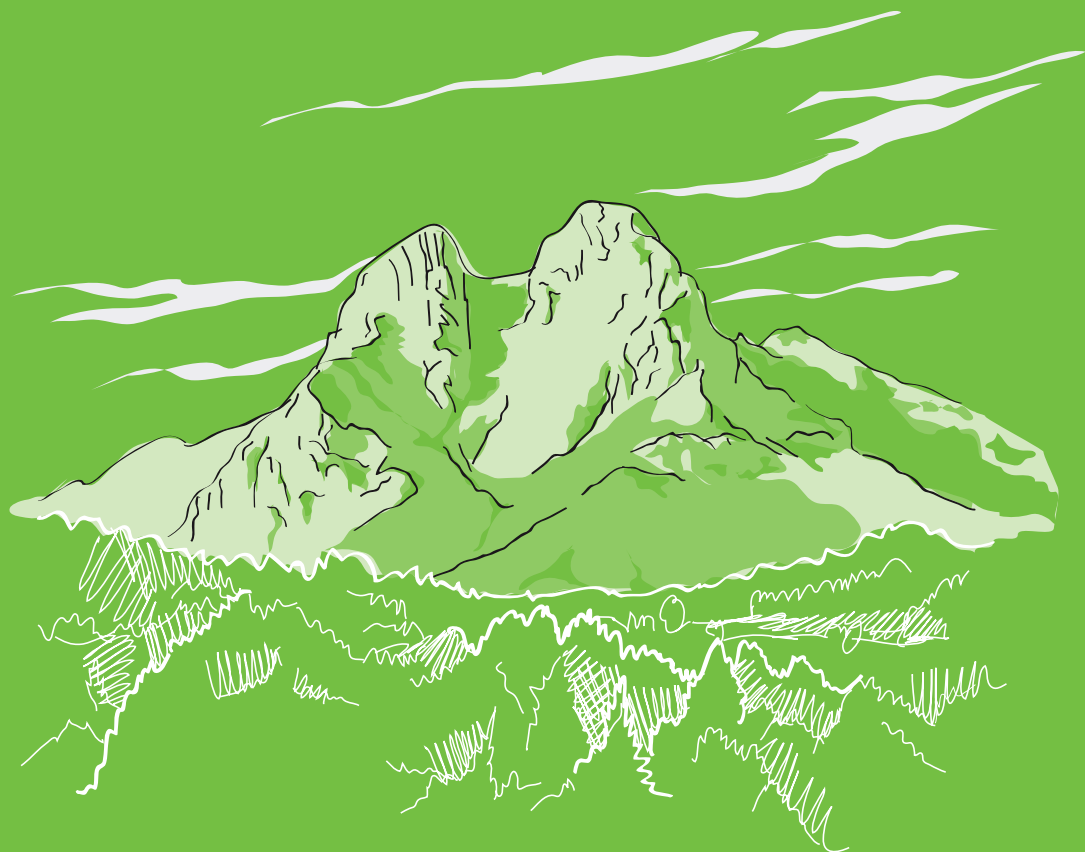
En este sentido, los grandes retos del futuro del Berguedà son los siguientes:

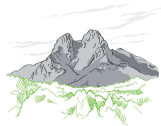
- Mejorar la notoriedad, imagen, posicionamiento del destino, especialmente en mercados y segmentos de demanda no tradicionales que permitan generar una nueva demanda. La creación, implantación y promoción de una nueva marca multisectorial: “Tierra de Orígenes. El Berguedà”, se considera imprescindible para ello.
- La puesta en valor y/o mayor tematización y especialización de aspectos singulares ya existentes de la oferta turística aunque no suficientemente aprovechados hasta el momento, relacionados con la promesa de la nueva marca.
- Trabajar más en red, y no solo a nivel turístico, sino entre todos los sectores y agentes económicos, sociales, culturales y medioambientales del territorio, aspecto crítico para la puesta en marcha e implantación de la nueva marca. Deberá constituirse una Comisión Multisectorial, como mínimo durante el proceso de planificación y puesta en marcha de la nueva marca.
- Apostar más decididamente por una nueva forma de realizar marketing, mucho más segmentada, buscando microsegmentos mediante acciones y canales muy especializados, menos tradicionales y no solo turísticos.
- Aplicar una estrategia de marketing segmentada 360º, priorizando las nuevas tecnologías, las redes sociales y los canales de promoción y comercialización directos, frente a la realización de actuaciones más tradicionales de carácter offline.

El Berguedà dispone de todos los ingredientes para tener un gran futuro turístico y económico en general, si es capaz de hacer frente a estos retos, mediante un trabajo coherente, decidido, bien planificado, sostenido, coordinado y consensuado.



## BIBLIOGRAFÍA



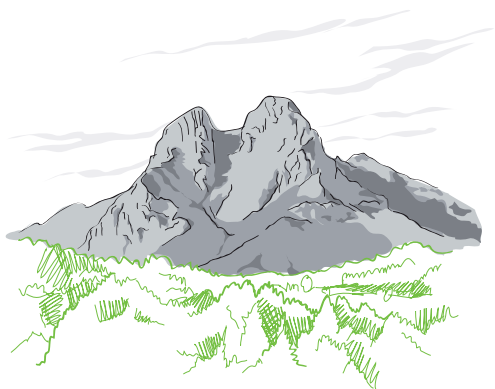


1. Gabinet Estudis Econòmics. *Impacte econòmic de l' activitat turística al Berguedà*. Barcelona: actualització, Diputació de Barcelona, 2013.
2. Laboratori de Turisme. Gerència de Serveis de Turisme de la Diputació de Barcelona. *Activitat turística a la província de Barcelona 2012*. Informe anual. Setembre: 2013.
3. Chias Marketing. *Pla de màrqueting turístic de la província de Barcelona*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012.
4. Diputació de Barcelona. *Disseny i gestió de productes de turisme actiu al Berguedà*. Barcelona: 2009.
5. Info Aplicada. *Sessió de dinamització del turisme actiu al Berguedà*. Cabrera de Mar, Barcelona: 2009.
6. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona. *Impacte socioeconòmic del turisme al Berguedà*. Barcelona: 2008.
7. Durà, Antoni, et al. *Informe de les entrevistes a vint-i-dos experts externs referides al desenvolupament futur de la comarca del Berguedà. Procés estratègic "Berguedà 2010. La comarca que volem"*. Bellaterra: 2006.
8. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona. *Pla de Màrqueting Turístic del Berguedà*. Barcelona: 2005.
9. Estrategia Local. *Diagnosi estratègica territorial de la comarca del Berguedà*. Barcelona: 2004.
10. Idees i assessorament turístic. *Pla de màrqueting turístic del Berguedà*. Barcelona: Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, 2004.





plan de desarrollo estratégico  
**turístico y dinamización  
comercial**  
en la comarca del Berguedà



www.eoi.es



**EOI MADRID**

Avda. Gregorio del Amo, 6  
Ciudad Universitaria  
28040 Madrid  
informacion@eoi.es

**EOI ANDALUCÍA**

Leonardo da Vinci, 12  
Isla de la Cartuja  
41092 Sevilla  
infoandalucia@eoi.es

**EOI MEDITERRÁNEO**

Presidente Lázaro Cárdenas del Río,  
esquina C/Cauce  
Polígono Carrus  
03206 Elche (Alicante)  
Tel: (+34) 96 665 81 55

con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"



CONSELL  
COMARCAL  
DEL BERGUEDÀ