

PALAFRUGELL, ESTRATÈGIA TURÍSTICA

4 | Els reptes turístics

Per a l'elaboració del projecte "Palafrugell, estratègia turística" s'ha comptat amb la participació d'un equip de professionals format per:

JORDI CASASAYAS



Universitat de Girona
Institut de Recerca en Turisme
INSETUR

Dra. Raquel Camprubí

Dra. Saida Palou

Dr. Lluís Coromina

Dr. Daniel Blasco

1. Antecedents	4
2. La síntesi de resultats	10
3. Els reptes	15
4. Com afrontarem els reptes.....	20

1. Antecedents

La realització d'aquest treball s'inclou dins les tasques previstes en el *"Pla per al Desenvolupament Econòmic i Cohesió Social 2013-2018"*, desenvolupat per l'Ajuntament de Palafrugell amb l'objectiu de definir el model de municipi que es vol per als temps propers. Concretament, l'elaboració d'aquest document al voltant dels reptes que el municipi ha de fer front en clau turística s'engloba dins l'Eix 6 (*El nostre model turístic*).

Alhora, la voluntat de l'Institut de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Palafrugell (IPEP) i de l'Associació Turística de Palafrugell (ATP) és establir un full de ruta per al desenvolupament del turisme al municipi a mig i llarg termini que aportï tant a gestors públics com privats unes línies d'actuació marc sobre les quals basar les seves pròpies dinàmiques d'actuació.

En aquest sentit, el document que a continuació es presenta és el resultat de les tasques que s'han anat realitzant al llarg del 2014 i que han consistit en la realització d'una anàlisi de la situació dels recursos del municipi, l'observació de la situació dels mercats i dels competidors, així com en conèixer la visió que tant el visitant com els agents locals tenen del municipi en clau turística, a partir d'enquestes i sessions de treball. Així, finalment s'han pogut realitzar 600 enquestes als visitants repartides en diferents moments de l'any, i sessions de treball (focus grups) amb la participació de 34 persones representatives del municipi i del sector turístic de l'entorn.

Aquests treballs s'han realitzat amb l'objectiu d'intentar donar resposta, o si més no possibles respostes, a un conjunt de preguntes o dubtes de partida plantejats per l'equip de l'IPEP. En aquest sentit, algunes de les preguntes de partida giraven al voltant de la necessitat, o no, de generar una marca conjunta capaç d'explicar el municipi en la seva totalitat, o bé la utilització dels diferents nuclis com a marques individuals però relligades per un denominador comú; quins són els recursos turístics del municipi, tant a nivell d'equipaments com d'esdeveniments, a potenciar o quins s'haurien de potenciar per tal de posicionar el municipi; i parlant de posicionament, com hauria de ser aquest posicionament, quins missatges s'hauria de transmetre de manera global i també de manera específica segons mercats, objectius, etc.

Però si bé ja es comptava amb alguns dubtes de partida sobre els quals treballar, el mateix desenvolupament del projecte ha generat nous dubtes que també s'han intentat afegir al procés. En aquest sentit, han aparegut aspectes vinculats a quin hauria de ser el model de gestió turística del municipi; si aquest hauria de centrar-se (especialitzar-se) en determinats productes turístics o bé hauria de ser capaç d'oferir un ampli portafoli de productes turístics; o

al fet que la imatge percebuda per part dels visitants no és del tot coincident amb la que es projecta des del municipi.

El document que a continuació es presenta conté la darrera part de les tasques realitzades amb l'exposició de la **síntesi dels resultats**, així com dels **reptes** que la destinació hauria d'afrontar.

Però abans d'entrar en la part de la síntesi de resultats, es considera interessant també fer un cop d'ull als resultats i conclusions obtinguts en el "**Pla Estratègic de Turisme de les Comarques Gironines 2010-2015**" encarregat pel Patronat de Turisme Costa Brava Girona a l'empresa Advanced Leisure Services, i que de ben segur poden ajudar a obtenir una visió global de la situació en aquesta darrera fase de síntesi abans d'encarar la fase més propositiva del document. En concret, a continuació es fa referència a un abstracte dels resultats apuntats en els "Resultats de la diagnosi estratègia i el procés participatiu" de l'esmentat Pla, on sobresurten aquelles afirmacions més destacades i/o que més relació poden tenir amb Palafrugell com a destinació turística. Alhora, entre aquestes afirmacions, es fa referència tant aspectes d'oferta com de l'activitat turística i la demanda.

Aquest exercici permetrà al lector d'aquest document comprovar com, en certa manera, bona part dels reptes i de les problemàtiques que s'esmenten en el Pla Estratègic de Turisme per al conjunt de la destinació Costa Brava Pirineus de Girona també es poden observar en clau local. Alhora, també es podrà realitzar un ràpid exercici mental de comprovació de si, al cap de gairebé cinc anys, el que s'esmentava en la fotografia realitzada el 2010 com a reptes o aspectes a millorar ha estat realment objecte de treball o no.

En aquest sentit, hi ha exemples sobre els quals ja s'hi ha actuat. Potser no tant a nivell global de destinació de Comarques Gironines, però si més a nivell local. Entre aquestes s'hi podria trobar el cas del projecte "Julivia", el mecanisme de transport inter-urbà implantat recentment a Palafrugell i que donaria resposta a una de les debilitats especificades en el Pla Estratègic de Turisme ("Mancança de transport públic de possible ús turístic").

La diagnosi

Així, si s'observa quines són les **fortaleses** i les **debilitats** que s'extreuen dels resultats del Pla, és a dir, quins són els aspectes que d'una banda enforteixen la destinació i la fan competitiva, mentre que de l'altra la fan menys competitiva vers d'altres espais, sorgeixen elements com:

Fortaleses	Debilitats
Posició/ubicació geogràfica estratègica.	Manca d'una estratègia de màrqueting a mig termini.
Cales i platges de gran bellesa paisatgística, extenses i amb una altra qualitat d'aigües de bany i de sorra.	Falta de senyalització de recursos, informació i gestió de la mobilitat enfocada als turistes per a una millor gestió dels fluxos turístics.
Diversitat paisatgística i de relleu geogràfic que permet una alta diversificació d'activitats turístiques.	Manca d'intel·ligència de mercat per la presa de decisions.
Llarga experiència acumulada en la gestió turística des de la vessant pública.	Actual manca d'una planificació estratègica consensuada.
Dinamisme d'una part dels empresaris proactius i innovadors.	Poca efectivitat en la coordinació interadministrativa a tots els nivells.
Marca Costa Brava consolidada a nivell internacional.	Mancança de transport públic de possible ús turístic.
Oferta d'infraestructures turístiques consolidada, especialment en el segment vocacional.	Dificultat en crear productes concrets i comercialitzar-los.
Vinculació dels empresaris amb el territori i els seus valors.	Poca iniciativa en innovació de producte per part dels receptius.
Augment progressiu de la qualitat de la planta hotelera.	No s'aprofita la potencialitat del patrimoni natural i cultural existent.
Infraestructures creades que posen en valor el patrimoni: rutes, senders, ports, centres d'interpretació, etc.	Escassa planificació global de l'estructuració de productes des de l'òptica del mercat (sense tenir en compte els límits administratius).
Distribució relativament equilibrada dels mercats emissors.	Alta estacionalitat en quant a l'obertura d'establiments turístic com en la demanda rebuda.
Model turístic de sol i platja molt ferm, amb llarga tradició.	Massificació turística en punts i períodes temporals concrets.
Alts nivell de fidelització de la demanda.	Tant el territori com la demanda no perceben la totalitat de la província com a una destinació sota una marca global.

Seguidament, també es fa referència a les **oportunitats** i a les **amenaces** existents a les Comarques Gironines a l'hora de millorar la seva competitivitat turística:

Oportunitats	Amenaces
Aprofitar el potencial dels recursos naturals, paisatges i espais naturals protegits mitjançant la seva accessibilitat, interpretació i prestació de serveis vinculats al turisme.	Degradació del paisatge i del "capital natural" de la província, en concret per la urbanització excessiva i desenvolupament del model de segona residència en entorns fràgils.
Aprofitar el patrimoni cultural i identitari en la conformació de productes innovadors i de qualitat.	No considerar la naturalesa transversal del sector turístic per part d'altres organismes de l'administració que incideixen en el turisme.
Aprofitar els recursos gastronòmics i l'oferta associada per posicionar la província com a referent internacional.	Pes excessiu de les decisions polítiques en qüestions tècniques que afecten al sector.
Beneficiar-se de Barcelona com a destinació molt reconeguda internacionalment i amb un actual poder d'atracció de demanda.	No definir conjuntament entre sectors el portafoli de productes estratègics de la província.
Desenvolupar eines estables de comunicació entre sectors públic i privat.	No incorporació de mesures de sostenibilitat a les empreses i a la destinació.
Fomentar la cultura de la innovació.	No comptar amb mà d'obra qualificada a diferents nivells.
Major especialització de l'oferta i els serveis enfocada a segments de demanda específics.	No posicionar-se a Internet i a les xarxes socials amb una estratègia definida, ambiciosa i continua.
Desenvolupar productes transversals que vinculin a les diferents zones del territori.	No posicionar-se com a destinació diferenciada i de qualitat.
Aprofitar la zona interior de la província per afegir més valor a la marca i a la destinació.	
Incrementar la vinculació del sector comercial amb l'activitat turística.	
Intensificar les relacions amb el canal d'intermediació.	
Atraure nous mercats estratègics i específics.	
Major implicació de la població en el fet turístic.	

El procés participatiu.

També, com s'ha fet en el present document, el Pla comptava amb la participació del teixit turístic de la destinació a fi que pugui aportar la seva visió de la situació i el desenvolupament turístic de les Comarques Gironines. En aquest cas, es varen realitzar 5 sessions de treball amb un total de 113 participants que responien de manera privada a un conjunt de preguntes que giraven al voltant dels eixos "Recursos turístics/attractius", "Productes turístics", "Província com a destinació turística", "Pilars de competitivitat", "Prioritats estratègiques" i "Institucions i entitats". Com en l'apartat anterior, a continuació es mostren aquelles informacions més destacades i/o que poden tenir una vinculació més significativa amb Palafrugell.

Així, pel que fa als **recursos i atractius turístics**, els resultats del Pla mostraven com el "Paisatge natural, els espais protegits, la flora i la fauna" eren considerats pels participants com els elements més significatius per a la destinació Costa Brava en aquell moment i, també, 10 anys vista. Els altres dos elements més destacats eren el "Litoral, mar, cales i platges" i el "Patrimoni cultural històric-artístic", tot i que aquests es percebia que a 10 anys vista reduïrien el seu pes dins l'ordre d'importància.

A nivell de **productes turístics**, es definia el "turisme responsable", el "turisme de natura i actiu", el "senderisme", el "cicloturisme" i el "turisme cultural" com aquells productes els quals caldria potenciar o que haurien de créixer més, mentre que per la banda dels productes turístics a no fomentar de manera específica hi hauria el "turisme nocturn" i el "sol i platja" entre d'altres.

En el bloc de la **província com a destinació turística**, és destacable la visió dels participants al voltant del punt on es troben diferents zones de la província en termes de cicle de vida de la destinació. En aquest cas, es tenia la visió que la zona del Baix Empordà es troba en una fase de consolidació/estancament.

Dins aquest mateix bloc, es preguntava sobre la valoració de les marques turístiques de la destinació a partir d'un conjunt d'opcions concretes, intentant obtenir amb quina s'identificaven millor els participants en base a diferents situacions. En aquest sentit, tot i que la major part de participants conclouen sentir-se identificats amb la marca "Costa Brava Pirineu de Girona", s'estableixen matisos en base als diferents mercats on s'opera (proximitat, Estat Espanyol, resta del món).

Dins el mateix procés participatiu també s’incidia en establir les **prioritats estratègiques** per a la destinació, on els participants valoraven una llista pre-definida de possible prioritats. En aquest sentit, els resultats estableixen com a principal prioritat estratègica el fet de “diferenciar la destinació”, seguida de “crear producte turístic”, “augmentar l’oferta complementària” i “atraure més turistes”.

Prioritats estratègiques (% assistents)	
Diferenciar la destinació	26,36%
Crear producte turístic	26,13%
Augmentar l’oferta complementària i d’activitats	24,94%
Atraure més turistes	24,51%
Fer que els turistes estiguin més temps	20,33%
Preservar i aprofitar els trets identitaris de la destinació	19,63%
Fer que els turistes gastin més	15,47%
Augmentar la qualitat d’allotjament i serveis relacionats	12,69%
Distribuir els turistes pel territori	12,01%
Augmentar la capacitat d’allotjament i serveis relacionats	0,92%

Font: Pla Estratègic de Turisme de les Comarques Gironines 2010-2015.

Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona.

Ahora, sintetitzant les accions per al desenvolupament de les destinacions més destacades que s’establien com a prioritàries en els àmbits de l’Administració, la Gestió i la Promoció, es destaquen algunes accions com ara la conscienciació de la població local sobre la importància del turisme per a la seva economia, el potenciar la col·laboració entre el públic i el privat per a projectes específics, fomentar la formació i l’ús de la tecnologia a tots els nivells, millorar la gestió dels recursos i dels espais públics en la seva vessant turística, buscar públics i generar activitats per allargar la temporada a la destinació, i desenvolupar una estratègia i accions potents de posicionament de la destinació on-line.

2. La síntesi de resultats

La tasca realitzada durant el procés d'elaboració del present document consistent en l'anàlisi de dades turístiques, el treball de camp sobre els recursos del municipi o la interacció tant amb turistes com amb agents clau del territori, ha permès obtenir diferents informacions i visions que, en conjunt, permeten dibuixar una síntesi de la situació turística del municipi.

En aquest sentit, i parlant de Palafrugell en conjunt, a continuació es mostren els elements més destacats que s'han pogut observar al llarg del projecte, ordenats segons àrees temàtiques. Així, la informació s'organitza en base als aspectes relacionats amb l'**oferta**, la **demanda**, la **marca** i la **gestió**:

L'oferta

- Tot i la variada oferta cultural, sobretot en termes d'equipaments, el municipi és en general bàsicament reconegut per les platges i cales, i en segon lloc per elements com el mercat, les havaneres o la gastronomia. Pel que fa a les activitats a fer al destí, sobretot vinculades al senderisme i el cicloturisme, aquestes se situen en posicions més endarrerides.
- És destacable que el *pool* que conformen al centre de Palafrugell equipaments com el Museu del Suro, el Centre d'Interpretació del dipòsit d'aigua modernista de Can Mario i l'Espai d'Art Contemporani de Can Mario passin tant desapercebut pels visitants, tot i ser elements de gran presència. En canvi, equipaments com el Far de Sant Sebastià o el Jardí Botànic de Cap Roig apareixen entre els espais més reconeguts i visitats. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 53*)
- En relació a la imatge induïda sobre el municipi en la seva dimensió més cultural, mentre el visitant català de proximitat té tendència a vincular Palafrugell amb Havaneres i Josep Pla, el visitant espanyol i estranger el vincula més amb aspectes gastronòmics, incloent elements com el mercat o l'arròs negre. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 40*)
- Tot i disposar de destacats elements de caire cultural, en general es percep com aquests s'entenen des d'una òptica més local i desconnectats de la resta d'elements propers, sense oferir productes combinats. En aquest sentit, cal tenir en compte que, el turisme, també és un vehicle de consolidació de la cultura i la identitat del lloc.
- Els principals elements motivadors per a la visita al municipi són per descansar i relaxar-se, a més de gaudir de les platges, la natura i la gastronomia. I, com a elements

complementaris, hi apareixen la cultura, la identitat, el turisme actiu, etc. Amb tot, la franja més jove (fins a 35 anys) declara que un motiu important també és el descobrir nous llocs, mentre que en franges d'edat superiors, la gastronomia guanya protagonisme. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 13*)

- La gastronomia juga un paper important en el posicionament de la destinació Palafrugell, tant amb l'oferta de restauració com amb les activitats gastronòmiques, essent considerats punts forts de la destinació per part visitant. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 59*)
- Pel que fa a l'oferta comercial, tot i que el nucli de Palafrugell gaudeix d'una oferta de comerços de proximitat destacada, aquesta passa relativament desapercebuda per al visitant, el qual com s'ha vist en les enquestes, centra la mirada principalment en el mercat.
- Existència d'un calendari divers i estable d'activitats al llarg de l'any, organitzades tant des del sector públic com per iniciatives privades. Alhora, bona part d'aquestes gaudeixen d'un posicionament consolidat i són referència dins l'àmbit català. Al mateix temps, algunes d'elles també tenen un ressò internacional, atraient, encara que de manera poc significativa, demanda internacional. (*Capítol 1. Situació i recursos, pàgina 98*)
- L'estructura de l'oferta d'allotjament del municipi es basa en petites i mitjanes empreses, en general fortament lligades a la destinació. (*Capítol 1. Situació i recursos, pàgina 35*)
- Palafrugell té una estructura d'oferta d'allotjament diversificada amb hotels, càmpings i lloguer d'apartaments i habitatges d'ús turístic, tot i que aquesta darrera modalitat és la que té més presència en nombre de places. Amb tot, l'establiment hotelier és el més utilitzat (30% dels casos) enfront de l'apartament turístic de lloguer (28,4%), fet que probablement es deu a la major rotació existent en l'allotjament hotelier enfront de l'allotjament de lloguer. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 29*)

La demanda

- Els mercats d'origen principals per a la destinació són el mercat català, i en particular l'àrea metropolitana-Barcelona, seguit del de la resta de l'Estat espanyol i del mercat francès. Aquestes dades s'ajusten a les de l'oficina de turisme, que també indica una presència, menys representativa, de mercats com l'holandès i l'alemany.
- En general, la valoració que fan els visitants de la destinació és alta, amb un elevat índex d'intenció de repetició (96% dels enquestats). Alhora, hi ha un elevat índex de fidelització del visitant (64% dels enquestats ja havien estat a la destinació), segurament

en part degut al nombre de segones residències, però és un fet que també succeeix en d'altres tipologies d'allotjament. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgines 25 i 55*).

- Les tendències del mercat demanen d'establir polítiques turístiques menys generalistes i més enfocades a determinats segments de mercat. (*Capítol 1. Situació i recursos, pàgina 6*)
- Si bé hi ha aspectes a millorar, aquests sovint són més destacats per la pròpia població que no pas pel mateix turista. Amb tot, d'entre els elements amb una valoració més baixa es destaquen aspectes com la "massificació" i les "infraestructures" en tant que manca d'espais d'aparcament. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 59*). Respecte a aquest darrer, cal recordar que el vehicle propi és el mitjà més habitual de transport (75,6% dels enquestats). (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 30*)

La marca

- Queda reflectit que el concepte Palafrugell com a marca turística no existeix en la ment del visitant, ja que d'una banda aquest reconeix més aviat topònims concrets com ara Calella (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 36*), mentre que de l'altra esmenta la Costa Brava com el límit percebut de la destinació per sobre dels topònims Calella i Palafrugell, o marques com l'Empordà (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 45*).
- Els nuclis de Calella i Llafranc, són un dels punts turístics destacats de la Costa Brava, essent-ne sovint imatge representativa per a determinats segments de mercat (sobretot de proximitat).
- La situació geogràfica de Palafrugell al centre de la zona de la Costa Brava, amb un entorn natural significatiu i, com la resta de la Costa Brava, propera al gran pol turístic que és Barcelona, actua com a fortalesa.
- Gaudeix d'una imatge de turisme de qualitat, amb ambient familiar i tranquil·litat, on aquesta darrera característica és la tercera més anomenada pels enquestats quan se'ls pregunta pels elements que més relacionen amb el destí. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 33*)
- Des del municipi es considera que les principals singularitats culturals de Palafrugell són les havaneres, el suro i Josep Pla, tot i que s'ha visualitzat amb les enquestes que la demanda no ho percep de la mateixa manera.

- No es disposa d'una marca turística forta que expliqui el municipi en la seva globalitat, sinó que els diferents nuclis (Calella, Llafranc, Tamariu) prenen el protagonisme i sovint són percebuts com entitats individuals i no parts d'un tot que és Palafrugell.

La gestió

- Per les característiques geogràfiques del municipi, amb diferents nuclis distants entre ells, es fa complexa la gestió turística a partir d'un espai central que redistribueixi els fluxes de visitants vers la resta d'elements. En aquest cas, es compta amb diferents "centres" amb atractius similars.
- Com passa en bona part de les destinacions turístiques, tot i el reconeixement de la transversalitat de l'impacte de l'activitat turística com a principal motor econòmic del municipi, aquest fet no és percebut de la mateixa manera pels habitants dels diferents nuclis, principalment entre els nuclis de costa i el nucli d'interior. Alhora, existeixen visions diferenciades sobre com enfocar determinats aspectes de l'activitat turística en funció del nucli de població.
- Tot i ser un municipi eminentment turístic, es detecta una integració del turisme desigual en les diferents àrees de gestió de l'Ajuntament, fet que dificulta tractar l'activitat turística com a una unitat realment transversal. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 69*)
- Com a resultat dels diferents focus grups s'ha pogut constatar que existeix un cert debat intern en si, com a destinació turística, Palafrugell hauria de tenir una mica de tot o bé hauria d'especialitzar-se en certa manera en un grup reduït de productes turístics.
- Si bé els participants als focus grups argumenten que ja hi ha col·laboració entre el públic i el privat, també exposen de manera majoritària que encara queda camí per recórrer en l'objectiu de generar majors i més estretes relacions entre les activitats vinculades al turisme, i sobretot en l'àmbit dels equipaments culturals. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 65*)
- Des del 2005 l'Institut de Promoció Econòmica de Palafrugell (entitat pública) és l'encarregat de la planificació i promoció turística del municipi, i des del 2013 compta amb la col·laboració de l'Associació Turística de Palafrugell (ATP). Tot i que de manera incipient, aquesta incorporació permet començar a aplicar un model de gestió públicoprivada del turisme al municipi.
- Tot i la recent creació d'una nova pàgina web del municipi, cal continuar incidint en la millora de la presència del destí a nivell web i xarxes socials ja que la cerca d'informació mitjançant motors de cerca i en webs oficials són els canals més utilitzats pels visitants. Alhora, les xarxes socials actuen com a canal de comunicació entre usuaris, els quals

comparteixen les seves experiències i complementen la informació més oficial. (*Capítol 3. Els turistes i els agents locals, pàgina 17*)

- La comunicació municipal ofereix un portafoli de productes molt centrat en els productes de caire cultural i de sol i platja, amb presència escassa d'altres productes com el senderisme, les activitats nàutiques o el familiar.
- Bona part de l'empresari d'allotjament del municipi ha realitzat inversions de millora dels seus locals de manera continuada, fet que ha provocat que es disposi d'una oferta de qualitat alta en general.

3. Els reptes

Un cop finalitzada la fase més orientada a conèixer la situació a nivell global del turisme a partir de les seves tendències i evolució, així com de l'anàlisi de caire més local amb el treball de camp, les enquestes, les sessions de grup i la revisió dels diferents elements, s'ha pogut extreure una fotografia de la situació actual.

A partir d'aquí, cal establir quina hauria de ser l'estratègia turística del municipi per tal que els diferents agents vinculats a l'activitat turística puguin conèixer quin és el full de ruta que la destinació proposa per al seu desenvolupament. En aquest sentit, tot i que el present estudi s'ha centrat en els aspectes turístics del municipi cal incidir en el fet que, en el cas de Palafrugell com a municipi altament turístic, actuar sobre una estratègia de desenvolupament turístic és també actuar en certa manera sobre el model de municipi que es vol.

Des d'aquest document es vol exposar un conjunt de **reptes o fites** que Palafrugell hauria d'afrontar a l'hora d'establir el seu desenvolupament turístic. A partir de la concreció dels reptes a assolir hom es pot plantejar també el **posicionament de marca** desitjat, és a dir, com es vol que sigui reconeguda i percebuda la destinació, tant per als turistes com pel teixit social local.

Un cop establert aquest marc mental que porta implícitament un conjunt d'objectius a assolir, el que es persegueix és generar potencials camins a seguir. En aquesta línia, es treballen propostes sobre el **com es podria treballar** per assolir els reptes establerts.

Així doncs, com s'ha pogut observar al llarg del document, i en resposta a l'origen de l'encàrrec realitzat per l'Institut de Promoció Econòmica de Palafrugell, la destinació requereix d'unes guies de desenvolupament turístic del municipi a fi d'alinejar i focalitzar els esforços que es realitzen tant des de l'àmbit públic com privat, així com establir consensos que permetin la màxima participació dels teixits socials.

Entre els reptes que la major part de destinacions han de fer front hi ha aspectes vinculats a la **diferenciació**, establint mecanismes que facilitin el posicionament de la destinació a partir d'un o diversos conceptes clau i que permetin fer-se un lloc dins un espai turístic híper-competitiu; la **diversificació**, cercant augmentar la quota de turistes que provenen de diferents mercats amb l'objectiu de diversificar els orígens i les motivacions dels visitants; o la **desestacionalització**, intentant generar elements que ajudin a allargar la temporada turística més enllà de l'època estiuenca.

Amb tot, si bé aquests són reptes als quals Palafrugell ha de fer front en termes genèrics, després de realitzar les diferents fases de treball en el marc d'aquest projecte entenem que la destinació també ha de fer front a **un conjunt de reptes més concrets**. Aquests, alhora,

estan condicionats per les característiques del mateix municipi, on existeix una frontera mental, física i fins i tot filosòfica entre els nuclis d'interior (Palafrugell i Llofriu) i els nuclis costaners (Calella, Llafranc i Tamariu) que fa que els reptes relacionats amb l'oferta, la demanda, la marca i la gestió turística tinguin una complexitat afegida.

Així, en relació a l'**oferta** del municipi, on s'hi inclou el conjunt de recursos públics i privats, el principal repte passa per augmentar la visibilitat de part de les icones locals entre la demanda turística actual, així com donar-la a conèixer a la demanda potencial a partir d'una comunicació global basada en la transmissió més d'experiències i no tant d'equipaments. Una comunicació ancorada en la identitat viva del lloc on hi juguen elements com el suro i la mar com a maneres de viure, el territori a partir de l'entorn i de Pla, o la gastronomia com a resum de la destinació.

Si ens centrem en els recursos i equipaments culturals cal ser conscients de l'abast d'aquests, així com de la seva potencialitat real, determinant quins són els públics susceptibles i, sobretot, quina és l'estratègia a seguir per tal de fer-los més visibles oferint productes mancomunats amb temàtiques conjuntes basats en les experiències.

Pel que fa als recursos i equipaments naturals, cal augmentar la consciència col·lectiva sobre el fet que la inversió en espais com les platges, els camins de ronda, Cap Roig o la muntanya de Sant Sebastià, en termes com l'urbanisme, els serveis o la senyalització entre d'altres és un aspecte clau per tal de generar espais d'alta qualitat. A la fi, són els elements més reconeguts per part dels visitants.

Un altre element substancial dins l'oferta són els esdeveniments, dels quals es disposa d'una extensa i variada oferta d'esdeveniments repartits durant l'any, essent molts d'ells capaços de generar atracció de visitants, sobretot de proximitat. En aquest sentit, un dels focus a treballar gira al voltant d'aconseguir que alguns d'ells tinguin una major projecció internacional, captant nínxols de mercat específics.

Al mateix temps, en relació a la **marca turística**, el principal repte gira al voltant de com ens volem comunicar. En aquest sentit, s'aposta per un posicionament del municipi com al node turístic de la Costa Brava central, la lligada a l'essència de la Costa Brava i generadora de fluxes amb el territori que l'envolta i punt base per al turista multi-turista que vol descobrir l'entorn. Un posicionament a partir de la identitat del lloc que faciliti la connexió entre el "qui som", el "com ens veuen" i el "com ens venem" a partir d'una assumpció i implantació per part de tots els agents relacionats dels mecanismes de comunicació.

Alhora, el repte passa per l'adaptació d'aquest posicionament i en com s'exposen els valors que es vol transmetre als diferents mercats objectiu, als qui caldrà fer arribar missatges diferenciats però que tinguin en comú un posicionament identitari basat en la qualitat i l'excel·lència.

En termes de **demanda**, els reptes se situen al voltant de continuar diversificant els mercats emissors, així com obtenir una demanda més estable al llarg de l'any i on la segona residència i els allotjaments reglats augmentin els seus percentatges d'ocupació anuals, impulsant la fidelització activa dels visitants. Alhora, cal fer especial atenció a les noves tendències del mercat, entre les quals hi ha les noves formes de consum de l'espai turístic que fan que calgui establir noves dinàmiques de treball.

En aquest sentit, el creixement de les visites de dia (*daycations*) és un dels reptes a tenir en compte, sobretot focalitzant l'esforç en la captació d'aquesta tipologia de visitant capaç de realitzar despesa en termes de comerç i restauració, fent que el cost que aquest genera al municipi aportí un cert retorn al llarg de tot l'any.

Per últim cal incidir en els aspectes vinculats a la **gestió turística**. Cal assumir que Palafrugell és un municipi turístic, on l'activitat turística ha de ser entesa realment com quelcom transversal i prioritari en el municipi, amb una gestió inter-departamental coordinada de l'activitat turística degut a l'àmplia afectació que aquesta té sobre el municipi, establint un projecte conjunt entre administració, sector privat i fins i tot ciutadania.

Una gestió que permeti la integració dels diferents nuclis a partir de línies de treball conjuntes, on a més de treballar en aspectes genèrics, pugui treballar de manera concreta en grups de treball amb participació de la resta de sectors i societat civil segons correspongui, tant de dins el propi municipi com del seu entorn. Un dels reptes a assolir en aquest sentit se situa al voltant de reduir la distància conceptual i física entre els nuclis de costa i de l'interior.

També cal treballar per establir un desenvolupament sostenible a partir d'aprofundir en la incorporació d'estàndards de qualitat i sostenibilitat en línia a les tendències existents en la demanda turística. Aquest desenvolupament implica també incorporar sistemes de gestió global, que aportin informació sobre el conjunt de la destinació. En aquest àmbit, es fa indispensable la incorporació de conceptes lligats a l'*smart city* i de mobilitat sostenible.

El posicionament

Seguint, i alhora influenciant els reptes que ha d'afrontar la destinació, cal fer referència a quin és el posicionament que aquesta desitja en termes turístics. Bé, parlem de termes turístics, però com s'ha comentat anteriorment, en aquest cas també s'hauria de parlar segurament de posicionament a nivell de municipi, ja que perquè una destinació avanci, qui primer se l'ha de creure és la mateixa població. Al mateix temps, com s'ha pogut comprovar al creuar les dades

resultants de les enquestes i dels focus grups, no sempre coincideix el posicionament que un desitja amb el que realment percep el destinatari.

Així, un posicionament potencial que s'entreu a partir de la realització d'aquest projecte es basa en els que considerem són els valors del municipi. Aquestes valors s'associen a aspectes com que:

- Palafrugell és un poble agradable, amb espais naturals i urbans de qualitat, enmig d'un entorn (Costa Brava) d'alt valor paisatgístic i reconegut internacionalment.
- Un municipi amb qualitat de vida, tranquil, viu culturalment i amb diversitat d'esdeveniments al llarg de l'any que el mantenen actiu.
- Un espai amb elements identitaris potents com són el que envolta el món del suro, el paisatge, el món de Pla, el passat industrial o la part més vinculada al mar amb les havaneres i les cales com a elements destacats i comuns entre els nuclis.

A partir d'aquests elements, es considera que un posicionament factible a seguir seria el d'aprofundir en l'àmbit del sol i platja amb complements, centrant-se en l'anomenat "**Quality beach plus**", on s'ofereix un sol i platja de qualitat acompanyat d'oferta complementaria també de nivell (cultura-natura-entorn). Un posicionament que col·loca el municipi com un espai amb encant que, amb unes platges i cales que s'ajusten a aquest encant i qualitat, permet descobrir la idiosincràsia de la zona a partir de la seva riquesa cultural i patrimonial, tant dins el mateix municipi com en el seu entorn (Costa Brava – Girona). Alhora, aquest posicionament se centra més en el món de les experiències que en els dels equipaments i recursos, facilitant així que el visitant participi de la destinació.

En aquest sentit, cal organitzar la comunicació de la destinació per tal de transmetre aquests valors i aquest posicionament focalitzant els recursos més en la definició dels missatges que lliguin amb el concepte a difondre que no pas en la generació d'un logotip i un eslògan de suport. Alhora, la creació d'una marca que englobi l'oferta turística del municipi és complex degut a les característiques multi-destinació d'aquest, on hi conviuen diversitat d'icones altament reconegudes (nuclis de costa, certs esdeveniments, espais i equipaments,...) i sobre les quals es fa difícil posicionar una nova marca que les pugui relligar de manera completa.

Al mateix temps, la comunicació turística actual ens demanda passar d'una comunicació generalitzada a realitzar comunicacions segmentades en base a les característiques dels mercats objectiu i els productes a comunicar, adaptant els missatges als diferents interlocutors

a fi d'establir els vincles adequats i generant campanyes concretes en funció de temporalitats i tendències del moment.

Així, s'estableix com a prioritat l'assumpció per part del teixit turístic del municipi dels valors inherents al concepte de platja amb alt valor afegit, a fi que aquest sigui transmès com a base i de manera comuna independentment dels canals i les estratègies que els diferents agents turístics del municipi utilitzin.

4. Com afrontarem els reptes

Aquest bloc es centra en exposar les 10 línies estratègiques amb les quals s'hauria de basar la destinació per a l'assoliment dels reptes establerts:

1. Incrementar els mecanismes de cooperació i implicació entre els agents vinculats a l'activitat turística del municipi per tal de millorar els processos de presa de decisions, ajudant així a la millora de la coordinació entre departaments de l'Ajuntament i entre aquests i la resta d'agents locals.
2. Aprofundir en el posicionament de marca a partir dels valors associats al concepte "Quality beach plus", donant un major protagonisme als diferents nuclis de costa tot ubicant el topònim "Palafrugell" com a relligador de l'espai turístic.
3. Potenciar la consciència turística dels habitants del municipi, així com el prestigi de l'activitat turística entre la població local, a fi d'apropar el turisme a la societat local i contribuir a la creació d'un sentiment col·lectiu positiu envers el fet de ser un municipi eminentment turístic.
4. Desplegar un sistema de comunicació turística integral amb els agents vinculats on es conjuguin de manera coordinada les estratègies particulars amb l'estratègia global del municipi, reforçant l'aposta per els canals de comunicació i informació directes. Incidir especialment en el canal online, amb la millora continua de la presència a Internet del municipi, tant en termes de continguts turístics com de participació en els nous models de relació destí-turista.
5. Incorporar una estratègia d'internacionalització del destí a partir de la segmentació de mercats i productes, promovent la realització de campanyes hiper-segmentades orientades a captar nínxols de mercat especialitzats.
6. Desenvolupar productes turístics que afavoreixin un major consum dels recursos culturals del municipi a partir de l'especialització i la tematització en base a experiències turístiques i no tant sobre els equipaments. Un producte on es combini públic i privat i pugui respondre a tendències com les estades de dia o l'economia col·laborativa.
7. Revisar i prioritzar la inversió en recursos i promoció turística sobre les icones turístiques del municipi més en funció de la imatge percebuda per la demanda, cercant un equilibri entre el que es vol promoure i el que el mercat cerca.
8. Dissenyar un programa per al foment de la fidelització dels visitants, amb l'objectiu que aquests actuïn com a ambaixadors del destí, facilitant i motivant que generin informació de valor sobre la destinació turística.

9. Implantar un Sistema d'Intel·ligència Turística per fomentar, consolidar i assegurar la generació d'informació fiable i constant en el temps on s'hi puguin integrar dades públiques i privades per enriquir el coneixement comú sobre l'activitat turística del municipi.
10. Integrar la sostenibilitat i la responsabilitat social com a eixos de desenvolupament turístic de futur pel municipi, incorporant criteris i indicadors assumibles per les parts involucrades i que permetin realitzar-ne el seguiment i avaluació.