

PLA DE MÀRQUETING: EL SANTUARI DELS ÀNGELS

Treball de fi de Carrera

FACULTAT DE TURISME

Autor: **Brígida Roig Martínez**

Tutor: **Raquel Camprubí Subirana**

Convocatòria setembre 2008

Gràcies a tots aquells que m'han ajudat donant-me suport i bons consells, i als qui han atès les meves consultes per tirar endavant aquest projecte.

Moltes gràcies a tots.

Capítol 1. INTRODUCCIÓ	6
Capítol 2. OBJECTIUS	8
Capítol 3. METODOLOGIA	9
Capítol 4. ESTAT DE LA QÜESTIÓ	11
Capítol 5. COS DEL TREBALL – PLA DE MÀRQUETING	17
I. Anàlisi de la situació	17
I.1 Anàlisi Interna	17
I.1.1 Estratègia de l'empresa	17
I.1.2 Estructura organitzativa	18
I.1.3 Cartera de productes	22
I.1.4 Màrqueting actual	28
a) Imatge i posicionament	28
b) Preus i Promocions	28
c) Estratègia de comunicació	28
d) Canals de distribució	29
e) Infraestructura de màrqueting	29
I.2 Anàlisi Externa	29
I.2.1 Anàlisi del mercat	29
a) L'oferta	33
b) La demanda	37
I.2.2 Anàlisi dels consumidors	43
a) Segments de mercat – Qui són?	43
b) Perfil del consumidor – Com són?	45
I.2.3 Anàlisi del sector	46
I.2.4 Anàlisi de la competència	53
I.2.5 Anàlisi de l'entorn – Mètode PEST	58
a) Factors politico-legals:	58
b) Factors econòmics:	59
c) Factors socioculturals i demogràfics:	60
d) Factors tecnològics i ambientals:	61
2. Diagnosi competitiva – DAFO	62
3. Missió, Visió i Valors	64
4. Definició d'objectius	65
5. Selecció d'estratègies d'actuació	66
6. Disseny i implementació del pla de màrqueting-mix	68
6.1 Producte	68
6.2 Preu	73
6.3 Comunicació	77
6.4 Distribució	81
7. Control de l'estratègia comercial	82
Capítol 6. CONCLUSIONS	85
Capítol 7. BIBLIOGRAFIA	88

ÍNDIX DE GRÀFICS

Gràfic 1: Aportació de Turisme al PIB de l'economia espanyola	14
Gràfic 2: Població major de 60 anys	30
Gràfic 3: Evolució de les tasses brutes de graduats en educació superior	30
Gràfic 4: Entrada de turistes estrangers segons motiu del viatge	31
Gràfic 5: Motiu principal dels viatges dels residents a Espanya	31
Gràfic 6: Entrada de turistes a Espanya segons l'ús d'internet	32
Gràfic 7: Percentatge dels mitjans de transport usats per accedir a Catalunya. 2006	32
Gràfic 8: Pernoctacions mitjanes a la Costa-Brava interior en el 3er Trim. 2007	39
Gràfic 9: Viatgers i grau d'ocupació en establiments hotelers. 2007	39
Gràfic 10: Nombre de Reunions celebrades a les ciutats del SCB. 2007	40
Gràfic 11: Delegats en les reunions celebrades a les ciutats del SCB. 2007	41
Gràfic 12: Percentatge de reunions per tipologies	41
Gràfic 13: Llocs de celebració de les reunions	41
Gràfic 14: Distribució mensual de les reunions	42
Gràfic 15: Durada de les reunions	42
Gràfic 16: Tipus d'allotjament sol·licitat	42
Gràfic 17: Viatgers en establiments turístics de Catalunya, segons mercat d'origen	46
Gràfic 18: Viatgers i pernoctacions a Catalunya segons mercat d'origen	48
Gràfic 19: Viatgers estrangers a Catalunya segons país d'origen	48
Gràfic 20 : Viatgers espanyols a Catalunya segons CC.AA d'origen	48
Gràfic 21: Viatgers en hotels de Catalunya segons marca de destinació	49
Gràfic 22: Passatgers per via aèria segons companyia i aeroport de destinació	51
Gràfic 23: Passatgers per companyies aèries, segons aeroport de destinació	51
Gràfic 24: Despesa estrangera a l'Estat, segons CC.AA de destinació	51
Gràfic 25: Despesa estrangera a Catalunya, segons mercat emissor	52
Gràfic 26: Evolució de les arribades del turisme Internacional (1950-2020)	53
Gràfic 27: Preus mig dels diferents tipus d'Allotjaments de Girona	55

ÍNDIX D'IL·LUSTRACIONS

Il·lustració 1: Esquema per a l'elaboració d'un Pla de Màrqueting	7
Il·lustració 2: Preguntes clau en la planificació comercial	10
Il·lustració 3: Distintiu d'Hostatgeria	12
Il·lustració 4: Mapa de situació	17
Il·lustració 5: Organigrama de l'empresa	19
Il·lustració 6: Ruta. Pujada al Santuari dels Àngels	26
Il·lustració 7: Matriu d'Ansoff	66
Il·lustració 8: Logotip del Santuari	69
Il·lustració 9: Punt d'informació Tàctil	70

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1: Allotjaments turístics per tipus. 2002-2006 _____	34
Taula 2: Establiments hotelers 2006. Categories. Comarques, àmbits i províncies ___	34
Taula 3: Restaurants 2006. Províncies i comarques de Girona _____	35
Taula 4: Espais per a la celebració d'actes. Ciutat de Girona. 2007 _____	37
Taula 5: Viatgers segons tipus d'establiment i mercat d'origen. 2007 _____	47
Taula 6: Evolució dels viatgers i pernoctacions a Catalunya segons mercat d'origen _	47
Taula 7: Viatgers i pernoctacions segons comunitat autònoma de destí _____	47
Taula 8: Viatgers i pernoctacions a Catalunya segons marca turística de destinació __	49
Taula 9: Entrada de turistes estrangers segons CC.AA de destinació _____	50
Taula 10: Entrada de passatgers per companyies aèries segons CC.AA de destinació	50
Taula 11: Població activa en activitats de la indústria turística, segons CC.AA _____	52
Taula 12: Nombre d'habitacions de les hostatgeries de Catalunya _____	54
Taula 13: Hostatgeries de la província de Girona i preus per habitació _____	55
Taula 14: Ocupació mitja dels establiments Hotelers d'1 i 2 Estrelles _____	56
Taula 15: Hostatgeries amb servei de restauració a la Província de Girona _____	56
Taula 16: Restaurants de Girona i Radial _____	57
Taula 17: Envelliment de la població _____	60
Taula 18: Taxa bruta de nupcialitat i de divorcis _____	60
Taula 19: Mitjana d'edat de la maternitat _____	60
Taula 20: Opcions més sol·licitades i nº consultes en PID _____	71
Taula 21: Preu mig de les habitacions de la competència _____	75
Taula 22: Preus Hostatgeria del Santuari dels Àngels _____	75
Taula 23: Preus dels menús de la competència _____	76
Taula 24: Preu mig dels menús de la competència _____	76
Taula 25: Resum de les accions de Comunicació i Distribució. Hostatgeria _____	82
Taula 26: Resum de les accions de Comunicació i Distribució. Restauració _____	83
Taula 27: Resum de les accions de Comunicació i Distribució. Botiga de records ___	83
Taula 28: Resum de les accions de Comunicació i Distribució. Reunions i incentius _	84

Capítol I. INTRODUCCIÓ

L'any 2003, es va iniciar un procés de reforma de quatre dels santuaris del bisbat de Girona: la Salut de Terrades, la Salut de Sant Feliu de Pallerols, el santuari del Collell i el de la Mare de Déu dels Àngels.

En iniciar el procés, es va confiar la gestió d'aquests santuaris a la fundació RESANGI (Restauració dels Santuaris de Girona) que, actualment, també s'encarrega del manteniment i la supervisió de les obres que es fan a les hostatgeries i altres dependències no religioses d'aquests paratges.

Aquesta fundació és de caire civil, totalment independent de l'Església, i es finança bàsicament a través de donacions de particulars i també dels guanys de la gestió del propi patrimoni, és a dir, de les hostatgeries. El fet que els ingressos de la Fundació depenguin, en gran part, dels beneficis generats pels propis santuaris ha promogut la necessitat de realitzar un acurat pla de màrqueting per a cadascun d'ells per així posar en valor els seus punts forts i posicionar-se adequadament en el mercat per tal d'optimitzar-ne el rendiment.

La finalitat d'aquest projecte final de carrera és l'elaboració del Pla de Màrqueting del Santuari de la Mare de Déu dels Àngels, i es va iniciar a petició de la Fundació RESANGI l'any 2007.

Per tal de situar-nos en el temps, a continuació es fa un esbós cronològic de les actuacions dutes a terme en el santuari:

- **2003.** El bisbat cedeix la gestió dels santuaris a la fundació RESANGI
- **2004.** La fundació estudia diversos pressupostos per dur a terme les obres
- **2005.** Inici de les reformes més urgents: restauració de la teulada, construcció d'uns nous lavabos a la planta baixa de la futura hostatgeria i inici de les obres de rehabilitació de la mateixa.
- **2006.** Finalització de les obres de remodelació del cambril, on hi ha la Mare de Déu, que es va inaugurar el dia 2 d'agost, coincidint amb la festa dels Àngels.

Durant el 2006 també es van iniciar les obres de reforma de les habitacions amb la ubicació de lavabos independents a cadascuna d'elles, la col·locació d'un ascensor i la renovació de la instal·lació elèctrica.

- **2007.** Estava previst inaugurar les habitacions de la segona planta, però no va ser possible degut al retard de les obres.
- **2008.** El dia 2 d'agost, coincidint amb la festivitat del Santuari, es preveu inaugurar l'hostatgeria, totalment reformada (amb 23 habitacions entre les dues plantes).

També es pretén remodelar el paviment de la terrassa, per tal que estigui enllestit coincidint amb la inauguració de l'hostatgeria.

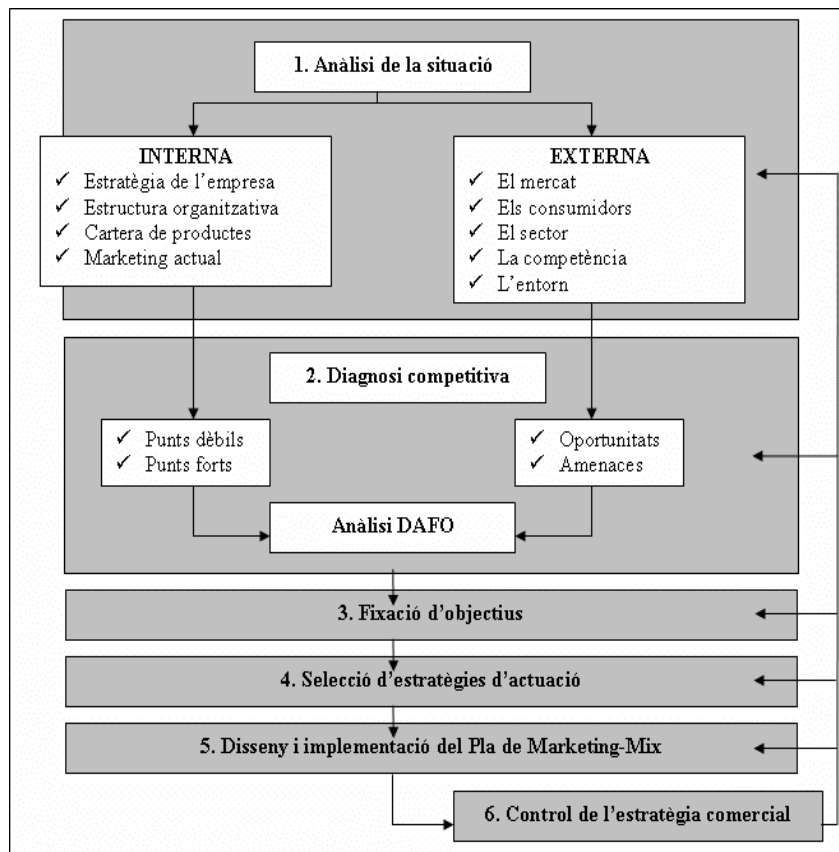
- **2009.** Està previst dur a terme les reformes de la cuina, el canvi d'ubicació del bar, que se situarà en la zona de l'actual refugi, i l'habilitació de la sala de baix del santuari com a menjador.

Amb aquest projecte es pretén facilitar les eines necessàries al Santuari per tal que pugui posicionar-se adequadament en el mercat gaudint del màxim avantatge competitiu possible.

El treball s'ha estructurat en set capítols el primer dels quals correspon a aquesta breu introducció, en el segon capítol es plantegen els objectius del treball i en el tercer es defineix la metodologia emprada. En el quart capítol es presenta l'estat de la qüestió, desenvolupant els conceptes bàsics en què es fonamenta aquest projecte que són turisme religiós, santuaris, hostatgeries, mercat turístic i màrqueting. El cos del treball ocupa el cinquè capítol, que és el més extens, i que està format per sis sub-apartats: l'anàlisi de la situació (tant a nivell intern com extern), la diagnosi competitiva, la definició dels objectius del Pla de Màrqueting, la selecció de les estratègies d'actuació, el disseny i la implementació del propi Pla i un darrer apartat on es defineix el control estratègic comercial que es durà a terme. En el sisè capítol s'esmenten les conclusions que s'extreuen del treball i el setè i últim capítol correspon a la bibliografia.

Comentar també que per elaborar correctament aquest pla de màrqueting s'ha seguit l'esquema bàsic que planteja Serra (2002) i que s'adjunta a continuació.

Il·lustració 1: Esquema per a l'elaboració d'un Pla de Màrqueting



Font: Modificació Serra (2002)

Capítol 2. OBJECTIUS

Amb la realització d'aquest TFC es pretén aplicar el conjunt de coneixements adquirits al llarg de la carrera universitària en l'elaboració d'un Pla de Màrqueting per una empresa del sector turístic, concretament pel Santuari de la Mare de Déu dels Àngels, que aquest 2008 inaugura servei d'hostatgeria.

L'objectiu principal, doncs, és el de realitzar un acurat Pla de Màrqueting del Santuari i, per fer-ho, caldrà estudiar tant la pròpia empresa i els productes que ofereix, com la competència i el mercat en general.

La finalitat d'aquest projecte és la de definir els diferents productes que ofereix el Santuari per tal de poder segmentar el públic objectiu al qual es dirigeixen i, així, poder establir eines de comunicació específiques per a cadascun d'ells que permetin que el Santuari es col·loqui en una posició competitiva en el mercat.

A nivell personal, i com a objectius secundaris d'aquest projecte, destacar que una altra de les fites que s'ha plantejat és l'aprofundiment en els conceptes de màrqueting ja adquirits així com millorar l'eficàcia en la recerca d'informació en diferents fonts (llibres, diaris, revistes electròniques, bases de dades digitals...)

Capítol 3. METODOLOGIA

Per a l'elaboració d'aquest projecte, es parteix d'un document base que va ser elaborat per mi mateixa l'any 2007 per encàrrec de la fundació RESANGI i que es va presentar a la Universitat de Girona com a part del primer Bloc d'immersió del Pràcticum per a la facultat de Turisme.

La major part de la informació recopilada sobre el santuari dels Àngels me l'ha facilitat el senyor Oriol Bosch, gerent del Santuari dels Àngels, juntament amb la professora de la Universitat de Girona i tutora del document base Sílvia Aulet. A més, per a l'elaboració d'aquest projecte ha estat necessària la recerca d'informació concreta sobre el màrqueting i els santuaris que s'ha extret de diversos llibres de text.

També s'han fet consultes a diverses publicacions com la revista científica "Annals of Tourism Research" o la base de dades "Mintel", i també s'han extret d'Internet diverses entrevistes vinculades a la temàtica tractada (entre altres, una al sr. Salvador Batalla Gardella, director del Departament Pastoral de Turisme, Santuaris i Pelegrinatges de les esglésies espanyola i catalana).

D'altra banda, també s'ha consultat la pàgina web oficial de la Generalitat de Catalunya per tal de conèixer millor les lleis que regulen les hostatgeries i, per fer una lectura del que diu l'estadística sobre el sector en qüestió, s'han recopilat dades de la pàgina web de l'IDESCAT (Institut d'Estadística de Catalunya), de la de l'Institut Nacional de Estadística (INE) i la de l'Institut de Estudis Turístics (IET). També s'ha analitzat la informació facilitada des del Centre de Recerca i Innovació de les Indústries Turístiques (CRIIT), i la proporcionada pel Girona Convention Bureau (GCB).

Per tal d'obtenir dades primàries també s'han realitzat enquestes telefòniques a les hostatgeries i restaurants dels Santuaris de la província i s'han mantingut entrevistes personals amb Jesús Pastor de l'Associació d'Hostaleria de Girona i Radial, i amb Jeanine López, directora de màrqueting del GCB.

Comentar que també s'ha sol·licitat informació a diverses entitats com l'ajuntament de Girona, que m'ha orientat en diverses consultes, el patronat de Turisme Girona-Costa Brava que m'ha informat sobre els clubs de Turisme de Catalunya, el Consell Comarcal del Gironès que m'ha facilitat informació sobre el punt d'informació tàctil que han instal·lat en el Santuari, el Bisbat de Girona que m'ha orientat sobre les hostatgeries de la província i m'ha facilitat informació de la resta de bisbats i arquebisbats de Catalunya, i les delegacions de Girona i Barcelona del Departament de Turisme de la Generalitat de Catalunya a les quals vaig sol·licitar informació sobre les hostatgeries de Catalunya.

Un apunt que considero necessari, i de justícia, remarcar és la gran quantitat de dificultats amb què he topat a l'hora de cercar informació sobre els santuaris i les hostatgeries ja que les pàgines web dels diferents bisbats o no tenen la informació disponible o no la tenen actualitzada, i la pròpia administració, concretament el Departament de Turisme de la Generalitat de Catalunya, ha estat incapaç de facilitar-me un llistat on hi apareguin les hostatgeries de les 4 províncies ja que, segons m'han informat, en introduir el concepte hostatgeria l'aplicació informàtica no contempla cap establiment hotel·ler d'aquestes característiques, de manera que, segons les seves dades informàtiques, a Catalunya no hi hauria cap hostatgeria regulada. No obstant, sobre el paper, a la Delegació de la província de Girona hi ha, almenys, 2 hostatgeries regulades, que tampoc apareixen en el programa informàtic del propi Departament.

Finalment, l'única manera de trobar informació sobre el nombre real d'hostatgeries de Catalunya ha estat trucant personalment a cadascun dels 8 Bisbats de Catalunya i als 2 Arquebisbats.

Un cop s'ha tingut la informació seleccionada, analitzada i ordenada s'ha procedit a la redacció del projecte.

Tal com defineixen Cerveró, Iglesias i Villacampa (2001), el Pla de Màrqueting és un document escrit que serveix de guia a les organitzacions per a gestionar les activitats de màrqueting d'una manera estructurada.

Així doncs, el Pla de màrqueting parteix d'una anàlisi prèvia, que serveix de base per a la presa de decisions i per fixar objectius i desenvolupar estratègies i actuacions. A més, el Pla de Màrqueting permet optimitzar la gestió de les activitats de màrqueting i aconseguir una major eficàcia i eficiència.

Per a la correcta elaboració d'aquest treball, i vista l'anterior definició del que és un Pla de Màrqueting, s'han plantejat les tres preguntes clau en la planificació comercial:

Il·lustració 2: Preguntes clau en la planificació comercial

Preguntes clau:	Fases del procés:
1. On som ara?	Anàlisi de la situació
2. Cap a on volem anar?	Definició d'objectius
3. Com hi arribarem?	Desenvolupar estratègies i accions

Font: Màrqueting Turístico, A. Serra (2002)

El plantejament de la primera pregunta representa fer un estudi de l'empresa tant a nivell intern com extern, és a dir que per respondre-la correctament cal analitzar des de l'estratègia de la pròpia empresa i els productes que s'ofereixen fins a la competència, els consumidors i el mercat en general, passant per fer una anàlisi del sector i de l'entorn.

El punt 1 del cos del treball correspon a aquesta fase del procés. A continuació, i dins aquesta mateixa fase, s'ha fet una diagnosi de l'empresa mitjançant una anàlisi DAFO on s'han analitzat les Debilitats i Fortaleses de l'empresa així com les Amenaces i Oportunitats que li ofereix l'entorn.

Un cop estudiada la resposta a la primera pregunta cal formular-se la segona, definint així els objectius que es pretenen aconseguir amb el projecte en qüestió.

La tercera fase del treball consisteix en dissenyar la forma com s'assoliran els objectius plantejats, és a dir, es basa en seleccionar les estratègies d'actuació que caldrà dur a terme i elaborar el Pla d'Acció a seguir.

Finalment, i un cop donat per acabat el cos del treball, s'ha elaborat un darrer capítol amb les conclusions que s'extreuen de l'elaboració del projecte.

Capítol 4. ESTAT DE LA QÜESTIÓ

Com s'ha comentat anteriorment, la finalitat d'aquest projecte és realitzar un Pla de Màrqueting del Santuari dels Àngels, però, com vincular màrqueting i patrimoni religiós?

El valor quantitatiu del Patrimoni Artístic i Cultural de l'Església és innegable; segons fonts del Departament de Sociologia i Estadística de la Comunitat Econòmica Europea, el 80% del Patrimoni total d'Espanya és eclesiàstic (77 Catedrals, 911 Monestirs de Monges i 38 de monjos, 22.932 Parròquies en 12.300 Santuaris i Ermites, i un llarg etcètera, ja que cal sumar-hi els museus diocesans i catedralicis, els arxius i biblioteques...).

Cultura, turisme i béns religiosos, doncs, tot i la seva diversitat d'objectius, en aquest cas són elements que estan estretament lligats ja que els espais i tradicions religioses són un valuós llegat cultural que cal conservar i dinamitzar, i el turisme, si es planifica adequadament, és una eina ideal per a difondre la cultura.

La comunicació entre oci, turisme i patrimoni religiós necessita estratègies capaces de comprendre i presentar adequadament tot aquest llegat, amb un nivell propi del s. XXI i una capacitat d'adaptar-se al públic heterogeni característic d'una societat pluralista i intercultural.

Aquest projecte, pretén aplicar tècniques de màrqueting a un Santuari i, per tant, a un bé religiós, per tal que l'activitat turística que s'hi vol desenvolupar es dugui a terme en les millors condicions possibles.

Abans d'entrar en matèria, cal definir alguns termes per contextualitzar el projecte i, per fer-ho, a continuació es defineixen alguns conceptes claus:

a) Turisme religiós

Inicialment, el turisme religiós era un turisme literalment religiós, és a dir, la principal motivació del turista era visitar un lloc important per a la religió que professava a causa dels esdeveniments religiosos que s'hi havien produït. De mica en mica, aquesta motivació inicial s'ha anat diversificant i les motivacions dels turistes que visiten aquests centres religiosos són, com més va, més diverses.

El turisme religiós, que és una de les tipologies de turisme més antigues, està ressorgint en l'actualitat. En una societat cada cop més complexa, les hostatgeries ofereixen als visitants una alternativa per fugir del caos diari i passar el dia en un entorn diferent, independentment de si aquest desplaçament implica o no una creença religiosa.

El turisme religiós, com altres tipus de turisme, possibilita el descans, l'esbarjo i el trencament amb la vida diària. Des de fa segles algunes religions, com ara el catolicisme o el budisme, han fomentat la pràctica, en forma de peregrinacions, del que avui en dia en diem turisme religiós. Podríem dir, doncs, que és el primer tipus de turisme que va existir.

Les principals religions del món s'identifiquen amb diversos llocs sagrats als quals viatgen molts dels seus fidels, bé voluntàriament, bé per imposició de la religió. És ben coneguda de tothom l'obligació dels musulmans de peregrinar almenys un cop a la vida a la Meca, o la importància de Venerés com a lloc sagrat dels hinduistes. El cristianisme posseeix diversos indrets de peregrinació arreu del món: Roma, Fàtima o Lourdes són alguns dels més importants, juntament amb el camí de Santiago, una de les rutes de peregrinació més antigues.

Catalunya pot presumir d'un dels santuaris més importants per al cristianisme, Montserrat, que cada any mou més de dos milions i mig de persones, i genera un important volum de negoci. Montserrat és l'exemple més representatiu del turisme religiós a Catalunya, però també cal destacar la Ruta del Císter i Núria. En tots tres casos, a partir de l'atribució a aquests llocs d'un fet religiós, s'hi desenvolupen infraestructures per rebre pelegrins i turistes i, tot plegat, ha desembocat en un turisme més o menys religiós, segons cada cas, al qual s'han afegit altres atractius per tal de diversificar l'oferta i desenvolupar turísticament aquests centres.

b) Santuari

Aulet (2007), defineix el santuari com “un temple on es venera la imatge o relíquia d'un sant d'especial devoció” i contempla que el Codi de Dret Canònic de 1983 amplia aquest concepte assignant, a més, un estatut jurídic particular als santuaris; els defineix com “una església o bé un altre lloc sagrat on peregrinen els fidels amb freqüència per peculiar raó de devoció”. Per extensió, s'anomena santuari al temple situat generalment fora del nucli de població i dedicat a la Verge o a algun sant o santa, al qual acudeixen els devots en gran nombre, en determinats dies de l'any, en forma de romeries, aplecs o pelegrinatges.

Pelegrins i pelegrinatges són conceptes que van molt lligats al del santuari. De fet, cal entendre que el concepte de pelegrinatge és un concepte dinàmic, que es refereix a l'home que va a la recerca d'allò sagrat.

Una de les principals atraccions d'un santuari és el fet que la imatge venerada hagi manifestat el seu desig d'estar en un lloc determinat per tal d'ajudar i protegir al conjunt de persones que hi viuen. Això es posa de manifest en les nombroses llegendes dels santuaris, amb elements comuns com aparicions, trobades d'imatges acompanyades de fets sobrenaturals o vinculats amb la meteorologia, etc. Aquest localisme fa que es manifesti a l'entorn del santuari una autèntica cultura popular que el converteix en un focus del ser, el sentir i la forma d'expressar-se d'un poble.

c) Hostatgeria

L'article 2 de l'Ordre de 6 d'octubre de 1987, estableix els requisits tècnics i els serveis mínims exigibles als establiments hotelers en els seus diferents grups, modalitats, categories i especialitats. Aquest article preveu la possibilitat que els establiments sotmesos al règim d'hoteleria es puguin adscriure a qualsevol de les especialitats que es relacionen en l'annex 2 de l'Ordre esmentada.

La dinàmica pròpia del sector hotelier comporta l'aparició de noves especialitats, motiu pel qual el 27 de juny del 1995 el Decret 211 afegeix l'hostatgeria com a especialitat hotelera i estableix els requisits tècnics i els serveis mínims exigibles amb el text següent:

“13- Hostatgeria.

Edifici que forma part d'un conjunt amb una església, capella o santuari, amb culte obert al públic, de renom popular a Catalunya.

Servei d'informació de l'horari de la persona encarregada de l'atenció de l'església, capella o santuari.”

A més, afegeix el distintiu que s'adjunta a la dreta.

Il·lustració 3: Distintiu d'Hostatgeria



Font: DOGC

d) Màrqueting

Tal com esmenta Lanquar (2001), la missió del màrqueting és identificar necessitats i desitjos insatisfets dels consumidors, definir i calibrar la seva magnitud, determinar quins són els mercats objectius que l'empresa pot servir millor, decidir quins productes o serveis són els més adients per fer servir en aquests mercats i aconseguir que cada persona dins l'organització pensi com servir millor al client.

A més, el màrqueting permet optimitzar la gestió de les activitats i aconseguir una major eficàcia (donada per la consecució dels objectius) i una major eficiència (gràcies a l'optimització dels recursos i mitjans disponibles).

Una correcta planificació del màrqueting representa diversos avantatges per l'empresa/organització. Els més importants se citen a continuació:

1. Predisposa l'organització a l'adaptació davant dels canvis
2. Fomenta la coherència de les decisions i la coordinació de les actuacions
3. Promou un major seguiment i control de les actuacions de màrqueting
4. Maximitza els recursos per a la consecució dels objectius
5. Estimula l'equip humà a pensar sistemàticament en el futur

e) El màrqueting turístic

El cas que ens ocupa, se centra en el màrqueting turístic, i aquest té unes característiques diferencials que cal esmentar ja que caldrà tenir-les en compte a l'hora de desenvolupar el Pla de Màrqueting.

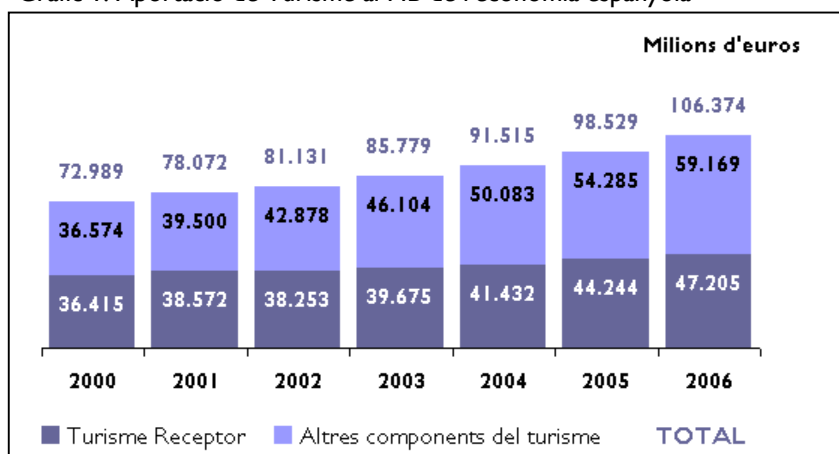
Són les següents:

- ❖ Els serveis turístics són intangibles (no es poden tocar ni emmagatzemar), per la qual cosa l'usuari percep més risc a l'hora de comprar i és per aquest motiu que valora la confiança i el consell i dóna importància a la "marca" ja que li dóna seguretat.
- ❖ El moment de producció i consum són inseparables, la qual cosa fa que el contacte directe tingui un gran valor.
- ❖ Els serveis turístics són heterogenis, de manera que és impossible estandarditzar al 100% la producció dels serveis i, per tant, és molt important cuidar la uniformitat i la qualitat del servei. D'altra banda, la figura del venedor té un gran valor en la satisfacció del client.
- ❖ La demanda és altament perible i fluctuant. Cal cercar alternatives per a minimitzar l'estacionalitat i buscar noves utilitats a la capacitat.

El Turisme constitueix un important sector en l'economia de determinats països i, de fet, és el primer sector econòmic a nivell global; les activitats turístiques han generat el 12% del Producte Nacional Brut (PNB) mundial. Pel que fa al Producte Interior Brut (PIB) d'Espanya, les aportacions del turisme també van en augment.

El gràfic que es presenta a continuació mostra com l'aportació del turisme a l'economia espanyola ha passat dels 72.989 milions d'euros de l'any 2000 als 106.374 milions d'euros del passat 2006.

Gràfic I: Aportació de Turisme al PIB de l'economia espanyola



Font: INE, Compte Satèl·lit del Turisme d'Espanya

Segons Serra (2002), el turisme com a activitat s'inicià amb les primeres grans civilitzacions, però no ha estat fins a meitat del segle XX que, gràcies als avenços econòmics i en els mitjans de transport, s'ha produït l'extraordinària popularització dels viatges turístics en el món occidental.

Probablement, el sector turístic és una de les indústries que s'ha transformat més ràpidament i de les que han experimentat majors ritmes de creixement al llarg de la història. Espanya, en conjunt, constitueix un clar exponent d'aquest fet com a destí turístic de masses pioner en el món.

El turisme és una activitat que genera divises i desenvolupament econòmic, per la qual cosa moltes comunitats, conscients del potencial econòmic que es deriva d'aquesta activitat, han invertit gran quantitat d'esforços i recursos en el seu desenvolupament, convertint-la en un negoci internacional i en una gran indústria a nivell global.

El turisme, com tota activitat econòmica, provoca un gran nombre d'impactes sobre la societat. Amb l'aparició d'aquesta nova indústria es van ressaltar els seus aspectes positius:

a) A nivell econòmic:

- ❖ Generació de nous llocs de treball
- ❖ Generació de divises
- ❖ Possibilitat de desenvolupar-lo amb les infraestructures existents
- ❖ Ús de productes locals
- ❖ Estimulació del desenvolupament econòmic
- ❖ Complementa altres sectors econòmics
- ❖ Pot tenir importants efectes multiplicadors

b) A nivell sociocultural:

- ❖ Incrementa l'educació
- ❖ Promou la comprensió entre Nacions
- ❖ Redueix les barreres lingüístiques, socioculturals, ètniques i racials, polítiques i religioses
- ❖ Contribueix a la preservació del patrimoni i les tradicions
- ❖ Pot contribuir a realçar l'estimació per la cultura pròpia

Més endavant, durant la segona meitat de la dècada dels setanta, els aspectes negatius que pot provocar el turisme es van anar evidenciant:

a) A nivell econòmic:

- ❖ El turisme pot generar inflació i provocar fugues de capital
- ❖ Provoca estacionalitat i llocs de treball inestables
- ❖ És susceptible als canvis de moda i a les fluctuacions econòmiques
- ❖ Pot conduir a una dependència de capital estranger
- ❖ Pot destruir recursos naturals i crear contaminació visual

b) A nivell sociocultural:

- ❖ Pot crear conflictes socioculturals
- ❖ Pot exagerar estereotips
- ❖ Pot produir conflictes en la comunitat resident

Davant d'aquesta allau de factors positius i negatius, va sorgir una tendència que pretenia afavorir formes de turisme respectuoses amb la cultura, les formes de vida, el patrimoni i els recursos naturals i paisatgístics de la comunitat resident i, al mateix temps, proporcionar beneficis econòmics a la comunitat resident i experiències noves i gratificants per al turista.

Finalment, i seguint amb les explicacions de Serra (2002), després d'aquestes tendències basades en l'estudi dels impactes del turisme, va sorgir una plataforma, integrada majoritàriament per membres de la comunitat acadèmica i investigadors, que contemplava el turisme com un tot, amb la finalitat d'entendre la seva estructura i funcions subjacents per tal de generar un cos de coneixements científics sobre el turisme.

Es poden considerar, doncs, els aspectes relacionats amb la relació d'intercanvi de productes i serveis turístics com una part essencial dins d'aquest tot que cau sota l'àmbit del màrqueting turístic.

f) El Pla de Màrqueting

El Pla de Màrqueting és, seguint amb les explicacions de Serra (2002), la guia per a la presa de decisions comercials i, actualment, s'ha convertit en una part integral dels processos de planificació estratègica en el sector turístic.

La finalitat de la planificació estratègica és anticipar-se i respondre als canvis de l'entorn, intentant que l'empresa s'hi adapti de manera òptima i continuada per tal que es puguin aprofitar al màxim tant les oportunitats que es presentin com els recursos interns que li puguin proporcionar avantatge competitiu.

En la introducció d'aquest projecte s'ha adjuntat un esquema bàsic on es detallen els passos a seguir en l'elaboració d'un Pla de Màrqueting, que són:

1. Anàlisi de la situació (a nivell Intern i extern)
2. Diagnosi competitiva a partir de la qual s'elabora una matriu DAFO
3. Fixació d'objectius
4. Selecció de les estratègies d'actuació
5. Disseny i implementació del Pla de Marqueting-Mix
6. Control de l'estratègia comercial

Un cop analitzats els conceptes clau d'aquest treball, comentar que el turisme que es durà a terme al Santuari dels Àngels no és únicament religiós ja que hi ha moltes altres motivacions (que seran detallades més endavant) que promouen la visita dels turistes al Santuari.

Capítol 5. COS DEL TREBALL – PLA DE MÀRQUETING

A continuació es desenvolupen els sis principals punts del Pla de Màrqueting aplicats al cas concret del Santuari dels Àngels seguint l'esquema que s'ha definit en la introducció.

I. Anàlisi de la situació

Tal com defineixen Cerveró et al. (2001), aquesta és una anàlisi prèvia a la formulació de l'estratègia que, juntament amb la següent etapa (la diagnosi), són de vital importància per a dur a terme una reflexió estructurada que permeti sustentar les decisions que s'hauran de prendre posteriorment.

Aquest anàlisi servirà per a estudiar tant el funcionament intern de l'organització com els principals factors externs que tenen influència en el seu funcionament i resultats.

I.1 Anàlisi Interna

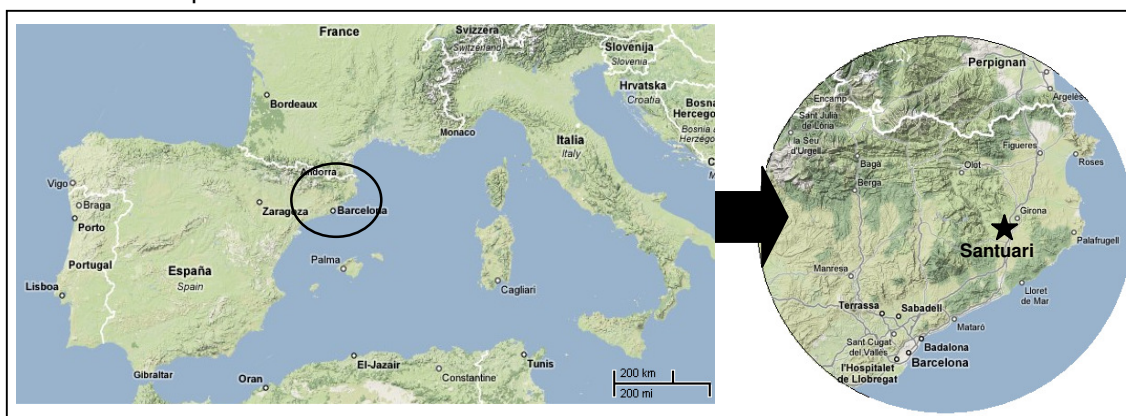
Serra (2002) defineix l'anàlisi intern com l'element que proporciona informació sobre els aspectes de l'empresa que tenen importància des del punt de vista estratègic. Aquest anàlisi intern permet identificar els punts forts i dèbils de l'empresa que constituïran, respectivament, fonts d'avantatge o desavantatge competitiu que caldrà reforçar o corregir.

I.1.1 Estratègia de l'empresa

Tal com s'extreu del llibre "Màrqueting turístic" (Cerveró et al., 2001) tot el Pla de Màrqueting ha de reflectir la filosofia corporativa i els principis i valors que inspiren l'activitat de l'organització. És per això que el primer punt de l'anàlisi intern és precisament la reflexió sobre la missió de l'organització, els seus principis i valors i la seva filosofia ja que tots aquests elements influïran posteriorment en l'elaboració del Pla de Màrqueting.

En primer lloc, cal tenir en consideració la ubicació del Santuari, ja que és un punt important en la definició de l'estratègia de l'empresa. El Santuari de la Mare de Déu dels Àngels se situa en el terme municipal de Sant Martí Vell (població amb 185 habitants), a només 15 quilòmetres de la ciutat de Girona. Es troba a 485 metres d'alçada sobre el nivell del mar i s'hi pot accedir fàcilment des de la carretera de Quart, per la variant de Girona, o bé per la carretera de Madremanya que s'agafa a Bordils o Corçà.

Il·lustració 4: Mapa de situació



Font: Google Maps

Així doncs, se situa en la zona de les Gavarres, i està sota influència de Girona i la Costa Brava, que és una zona que per si mateixa ja genera un gran volum d'activitat turística i que, tot i estar consolidada com a marca turística de Sol i platja, en els darrers anys s'està esforçant per promoure l'activitat cultural de què disposa, així com el patrimoni natural, arquitectònic i cultural.

El Santuari dels Àngels és un indret tranquil, especialment indicat per a reposar, però també estratègicament situat per gaudir de la natura i la pràctica de diversos esports. La filosofia del Santuari es basa en oferir als seus clients un espai acollidor i un excel·lent recés per pregar i/o descansar, i també per gaudir del paisatge i del silenci que proporciona el seu entorn. De fet, per acomplir amb la seva filosofia, el Santuari dels Àngels ofereix uns serveis d'hostatgeria moderns i agradables i proposa una oferta gastronòmica vinculada als productes de la zona.

El fet que es trobi en mig de la natura, fa que l'empresa valori molt el medi ambient i dugui a terme diverses accions per a preservar-lo com són el reciclatge o la fabricació de compost a partir dels residus orgànics.

1.1.2 Estructura organitzativa

L'estructura organitzativa del Santuari respon a un sistema jeràrquic, basant-se en l'autoritat directa del superior sobre els subordinats. Segons González i Talón (2003), per aconseguir que els treballadors compleixin les seves funcions i contribueixin a la consecució dels objectius de l'empresa, cal gestionar els recursos humans de manera adient, és a dir, desenvolupant el lideratge i la motivació dels treballadors.

En el Santuari, el rol de líder recau sobre la figura del gerent, el Sr. Oriol Bosch, qui manté una actitud democràtica, desenvolupant conductes obertes i cooperatives, i permetent als subordinats la participació en la presa de decisions i atorgant-los un important marge d'acció.

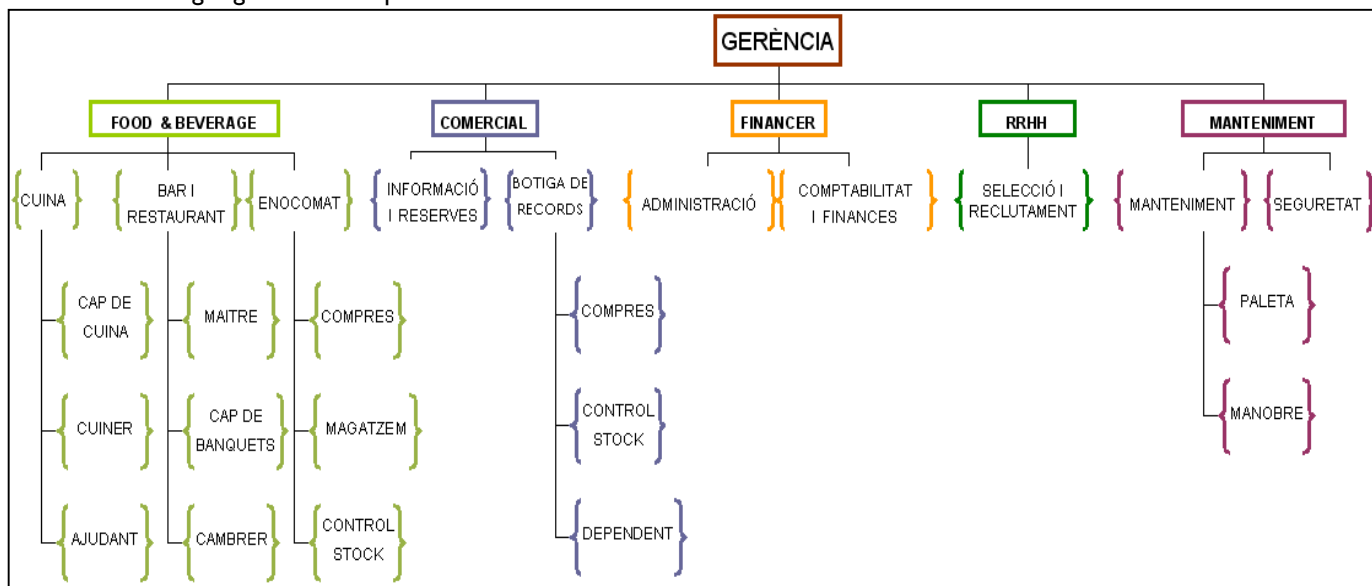
Actualment, l'estructura organitzativa del Santuari dels Àngels és molt senzilla: només hi treballen vuit persones, la qual cosa facilita la participació en les tasques de direcció, ja que hi ha una gran comunicació entre els treballadors. A més, la informació flueix amb naturalitat ja que les relacions personals són estretes i informals, i això fa que els individus s'identifiquin millor en el grup i augmenti la motivació per assolir els objectius conjunts.

Pel que fa a l'estructura funcional, l'organigrama actual del Santuari està format per cinc departaments que depenen directament de gerència. Són el departament de Food & Beverage, el departament Comercial, el departament Financer, el de Recursos Humans i el departament de Manteniment.

Tots aquests departaments, excepte el de recursos humans, estan formats per sub-departaments que, en el cas de Food & Beverage són: cuina, Bar i Restaurant, i Economat, mentre que Informació i Reserves i la botiga de records conformen el departament comercial.

A continuació s'adjunta l'organigrama de l'empresa per tal de mostrar de manera visual l'estructura funcional del Santuari.

Il·lustració 5: Organigrama de l'empresa



Font: Elaboració pròpia

Cal comentar que el paleta i el manobre són treballadors temporals del Santuari dels Àngels i que, quan finalitzin les obres, aniran a treballar en un altre dels Santuaris del bisbat de Girona.

La fundació RESANGI s'encarrega de l'explotació del Santuari, per la qual cosa, les tasques pròpies de direcció recauen sobre la fundació i no sobre els treballadors del santuari.

Les funcions pròpies del Santuari que són dutes a terme per la fundació, i que recauen sobre el sr. Jordi Llopart, són:

- ❖ Planificació: determinació de les polítiques, plans i pressupostos per assolir els objectius proposats
- ❖ Organització: definició de l'estructura organitzativa i jeràrquica

Les funcions que la fundació RESANGI comparteix amb la gerència del Santuari són:

- ❖ Planificació: fixació dels objectius generals
- ❖ Control: comparació dels resultats obtinguts amb les previsions inicials i correcció de les desviacions detectades.
- ❖ Finançament: RESANGI es fa càrrec del finançament, però la valoració de les inversions la duen a terme conjuntament amb el gerent del Santuari
- ❖ Recursos Humans:
 - ✓ Planificació de la plantilla del Santuari
 - ✓ Reclutament, selecció i integració de nous treballadors
 - ✓ Fixació de les remuneracions

Les funcions bàsiques dels diferents departaments del santuari són:

a) Gerència

- ❖ Organització: estableix les funcions, tasques i responsabilitats dels diferents departaments
- ❖ Gestió: desenvolupament adequat de les tasques i responsabilitats assignades mitjançant la motivació i el lideratge

b) Food & Beverage

- ❖ Economat i bodega:
 - ✓ Control de la qualitat dels productes
 - ✓ Comprovar les existències i confeccionar les comandes
 - ✓ Comparar els preus dels productes en el mercat
 - ✓ Verificar que els gèneres i quantitats lliurats són els sol·licitats
 - ✓ Recepció i emmagatzematge dels productes
- ❖ Restaurant i bar:
 - ✓ Neteja del local, mobiliari i utensilis
 - ✓ Muntatge de les taules
 - ✓ Rebre i acomodar al client
 - ✓ Presentació del servei: lliurar les cartes, anotar la comanda, servir...
 - ✓ Facturar
- ❖ Cuina:
 - ✓ Previsió diària de la demanda
 - ✓ Preparació del servei: transformar, elaborar i informar de la oferta gastronòmica
 - ✓ Recepció, elaboració i presentació de les comandes
 - ✓ Control dels consums i de les existències per al següent servei

c) Comercial

- ❖ Informació i Reserves:
 - ✓ Atenció telefònica i reserva de taules
 - ✓ Accions de publicitat
 - ✓ Captació i seguiment dels grups
- ❖ Botiga de Records:
 - ✓ Comprovar les existències i confeccionar les comandes
 - ✓ Verificar que els gèneres i quantitats lliurats són els sol·licitats
 - ✓ Atendre directament als compradors i visitants

d) Financer

- ✓ Gestió de cobraments i pagaments
- ✓ Control de caixa
- ✓ Llibres comptables
- ✓ Control i gestió de les obligacions fiscals
- ✓ Gestió dels clients i proveïdors (factures, albarans...)

e) RRHH

- ✓ Contractació de personal
- ✓ Control d'horaris i vacances del personal

f) Manteniment

❖ Manteniment:

- ✓ Accions preventives i correctives de manteniment de les instal·lacions de l'immoble
- ✓ Condicionament de les àrees exteriors (terrasses, aparcament, zona de barbacoes...)
- ✓ El Paleta i el manobre: realitzen les obres de restauració del Santuari i l'Hostatgeria. Són tasques eventuais i la seva funció s'extingirà amb la fi de les obres.

❖ Seguretat:

- ✓ Vetllar per la seguretat dels hostes, treballadors i visitants tenint cura de les instal·lacions i revisant el correcte funcionament dels sistemes de seguretat.

Un altre punt a concretar quan a l'estructura organitzativa són els horaris. El santuari del Àngels s'adapta a l'època de l'any i sol canviar els seus horaris cada dos mesos:

- ❖ Març-Abril: obert de 8h a 19h
- ❖ Maig-Juny: S'amplia el tancament fins a les 20h. Obert de 8h a 20h
- ❖ Juliol-Agost: Obert de les 8h del matí fins a la fi del servei de sopars
- ❖ Setembre-octubre: de 8h a 19h
- ❖ Novembre – Desembre i Gener-Febrer: Obert de 8h a 17h o 18h segons afluència.

El Restaurant està obert cada dia i ofereix servei d'esmorzar i dinar i, en temporada de d'estiu també ofereix servei de sopar de dilluns a dissabte. Els dinars se serveixen de dos quarts d'una a tres quarts de quatre i els sopars des de dos quarts de nou fins a tres quarts d'onze de la nit.

1.1.3 Cartera de productes

Actualment el Santuari dels Àngels ofereix dos productes ben diferenciats: d'una banda el servei de restauració, amb bar i restaurant, i de l'altra la botiga de records.

No obstant, com ja s'ha comentat anteriorment, el proper dia 2 d'agost, el santuari ampliarà el seu ventall de productes amb l'obertura de l'hostatgeria, posant a disposició dels seus clients un total de 23 habitacions dobles (totes elles amb bany a l'interior).

Cares al 2010, un cop s'hagin remodelat la cuina i el bar, i s'hagi habilitat el nou menjador, el Santuari vol obrir-se camí en el mercat dels banquets de negocis, potenciar les celebracions familiars, i també en les reunions d'empresa i els viatges d'incentius.

D'altra banda, el Santuari també disposa d'una àmplia esplanada que pot ser utilitzada com a zona d'esbarjo per a petits i grans, d'una zona de Pícnic equipada amb barbacoes i taules, i d'una de zona d'aparcament.

Segons la informació facilitada pel sr. Oriol Bosch, gerent del santuari, les principals motivacions de la visita al Santuari són:

- ❖ Visitar el Santuari i la Mare de déu dels Àngels
- ❖ Gaudir de la Panoràmica
- ❖ El servei de restauració que ofereix una cuina casolana i de qualitat amb una bona relació qualitat preu
- ❖ Passar el dia en contacte amb la natura
- ❖ La pràctica de diversos esports i activitats diverses: senderisme, ciclisme, micologia...

I les característiques bàsiques del Santuari que atrauen al públic i permeten l'acompliment de les perspectives i necessitats dels qui s'apropen a visitar el santuari són:

- ❖ El marc geogràfic. El santuari s'ubica en un punt privilegiat de les Gavarres on hom pot gaudir del contacte amb la natura, de la tranquil·litat que ofereix l'indret i de les magnífiques vistes que brinda l'emplaçament.
- ❖ El servei i comoditats. El tracte personal de què gaudeixen els visitants (un tracte familiar i acollidor) juntament amb la qualitat del servei i les comoditats que s'ofereixen.
- ❖ L'oferta d'activitats complementàries. Aportar valor afegit al producte existent mitjançant activitats complementàries, diversifica al producte i permet acollir un segment més ampli de mercat.
- ❖ La sostenibilitat. El concepte de sostenibilitat (entès des de les seves tres vessants: social, econòmica i ambiental) és fonamental per al desenvolupament del negoci.

A continuació es defineixen els serveis que ofereix el Santuari i que són: la restauració (bar i restaurant) i la botiga de records. Més endavant també es defineix el servei d'hostatgeria ja que, tot i que encara no està obert al públic, la seva imminent inauguració requereix que el servei ja estigui definit.

Per tal de completar la definició de la cartera de productes que ofereix el Santuari, també es dedica un apartat a anunciar els serveis complementaris que s'ofereixen.

a) Restauració

Actualment, el servei principal que ofereix el Santuari dels Àngels és la restauració. El Santuari disposa d'una sala de menjador amb capacitat per a 80 persones (fins a 110 si són grups) i d'una sala polivalent amb capacitat per a 50 persones més.

Les principals característiques del servei de restauració que s'ofereix al Santuari són:

- ✓ Cuina casolana amb plats típics de la zona elaborats amb productes de qualitat
- ✓ Bona relació qualitat preu
- ✓ Tracte amable i cordial amb els clients, de caire familiar
- ✓ Personal atent, amable i servicial

Com ja s'ha comentat anteriorment, el restaurant ofereix menús al migdia de dilluns a divendres i servei de carta els caps de setmana. A l'estiu, de dilluns a dissabte, també hi ha servei de carta.

Amb l'obertura de l'hostatgeria, el servei de restauració veurà ampliat el seu públic potencial ja que es beneficiarà del servei de manutenció de la mateixa, oferint servei d'esmorzars, de mitja pensió i de pensió completa als clients que s'hi allotgin.

D'altra banda, les obres que s'estan duent a terme al Santuari també habilitaran un restaurant a la planta baixa amb capacitat per a 200 persones que suplirà el menjador actual i que es preveu que estigui finalitzat al 2010. Amb la nova sala de menjador, la capacitat del servei de restauració passarà a ser de 250 comensals, la qual cosa permetrà obrir una nova línia de mercat enfocada als banquets.

Resumint, doncs, actualment el servei de restauració del santuari presta els següents serveis: el bar ofereix refrigeri als excursionistes i visitants cada dia, i el restaurant té servei d'esmorzars diari, menús al migdia de dilluns a divendres, i carta els caps de setmana i les nits a la temporada d'estiu.

b) Botiga de records

Cercant en la literatura, s'ha localitzat un article escrit per Aulet (2005), segons el qual la botiga de records és un element present en tots els santuaris, i la venda de records en aquests indrets és un aspecte que ha anat variant amb el pas del temps ja que, des de sempre, devots, peregrins, visitants... s'han emportat petits obsequis o detalls com a record de la visita a aquests llocs de culte.

El santuari dels Àngels disposa d'una botiga de records on es venen tota mena de productes relacionats amb el santuari: postals, espelmes, figures de la verge... i altres records genèrics com collarets, llapis i bolígrafs, etc.

c) Hostatgeria

Actualment, i com ja s'ha comentat anteriorment, l'hostatgeria està immersa en obres de remodelació. En un principi la previsió era poder obrir al públic 13 de les 28 habitacions el passat estiu, però finalment, i per motius de retràs en les obres, l'hostatgeria no s'inaugurarà fins el proper 2 d'agost en què s'obriran al públic totes les habitacions.

La zona on es troben les habitacions està distribuïda en dues plantes i és per aquest motiu que, aprofitant les obres, s'ha decidit instal·lar un ascensor que faciliti l'accés als diversos nivells. A més, i per aprofitar aquest nou servei, s'ha situat l'ascensor a la paret posterior de l'hostatgeria, ja que és on es troba la Verge del Santuari, d'aquesta manera les persones que tenen mobilitat reduïda, i que fins ara no poden accedir a la verge degut a la barrera arquitectònica que suposen les escales que hi donen accés, amb la col·locació de l'ascensor podran acudir a la sala on es troba la Verge des de l'hostatgeria.

Totes les habitacions disposaran de calefacció i bany complet i oferiran al client:

- ✓ Comodat i higiene
- ✓ Tranquil·litat
- ✓ Possibilitat de gaudir dels serveis de restauració
- ✓ Informació sobre oferta complementària de la zona
- ✓ Tracte cordial i familiar
- ✓ Bona relació qualitat preu

d) Serveis complementaris

Gràcies a les característiques de l'emplaçament, i a l'entorn del mateix, el Santuari ofereix una àmplia i diversificada gamma d'ofertes complementàries:

❖ Oficis i Celebracions

Hi ha missa cada divendres (excepte a l'estiu) i el diumenge, a les 13h.

El dia 2 d'agost se celebra la Diada de la Mare de Déu dels Àngels a la qual assisteixen molts devots i el personal de la Cúria del Bisbat de Girona. Després de l'ofici hi ha un gran dinar de germanor. El dia 8 de setembre és l'Aplec. La missa del Gall també és molt concorreguda, i per setmana Santa s'oficien tots els actes litúrgics.

Durant els mesos de setembre i octubre hi acudeixen en romeria diferents pobles de l'entorn: l'Armentera, Bordils, Cassà de la Selva, Celrà, Cervià, Flaçà, Fornells de la Selva, Madremanya, Medinyà, la Pera, Salt, Sant Joan de Mollet, Sant Jordi Desvalls, els veïns del barri del Mercadal de Girona i l'arxiprestat de la Bisbal format per 22 poblacions. En el mes de març la vila de Llambilles també hi puja.

Els veïns de sant Martí Vell hi van dues vegades l'any: la primera, l'1 de maig; per complir amb el Vot Vila i agrair a la Verge que els salvés de la pesta durant el segle XIX. Es fa una celebració eucarística, un dinar de germanor i una audició de sardanes. La segona és a mitjans del mateix mes, amb la tradicional Trobada Popular que es fa des de l'any 1979. Després de la Missa, hi ha un dinar a l'aire lliure i jocs infantils.

Un objecte característic de qualsevol santuari són els exvots, que són objectes oferts a Déu, a la Mare de Déu o a un sant o santa, després d'haver rebut una gràcia demanada. La

gent encara relaciona aquests objectes amb la cera i, és per aquest motiu que no és difícil continuar veient, encara, peus, cames, mans o, fins i tot, caps de cera a la sala d'exvots de la majoria dels santuaris marians de la diòcesi. Amb el pas dels anys, els exvots de cera han disminuït i han estat substituïts per fotografies de l'agraciat, dibuixos o poemes. La sala d'exvots del santuari dels Àngels se situa en el cambril.

❖ Zona de Pícnic

S'ha habilitat una zona de pícnic a l'exterior del santuari on s'han instal·lat diverses barbacoes d'ús lliure. Comentar que, en temporada de risc de focs, estan clausurades per evitar possibles danys majors.

❖ Actes Esportius

Durant el mes de març i des de 1964, el GEiEG organitza la "Pujada a peu al Santuari dels Àngels". Se surt de bon matí des de la plaça dels apòstols de la ciutat de Girona. L'any 1994, amb motiu del 75è aniversari de l'entitat, es va erigir un monument que coincidia amb la 31ena pujada.

Altres esdeveniments són: la realització de diverses bicicletades així com una pujada a peu per a invidents organitzada per la ONCE. La primera edició es va realitzar el 1996, des de la Casa de les Figues amb una gran participació de persones vingudes d'arreu de les comarques gironines. Un cop acabat l'acte se celebra una missa.

❖ Possibilitat d'excursions per la zona

La ubicació del santuari ofereix la possibilitat de realitzar moltes rutes per l'entorn, ja sigui a peu, en bicicleta, a cavall... A més, la ubicació del Santuari permet oferir gran quantitat d'ofertes complementàries gràcies a altres empreses que ofereixen diverses activitats com:

- ✓ Excursions a cavall
- ✓ Excursions amb globus
- ✓ Rutes de senderisme
- ✓ Rutes BTT
- ✓ Paint Ball
- ✓ Micologia
- ✓ Astrologia
- ✓ Quads
- ✓ Visites a Girona (Casc Antic, Call Jueu, la Catedral...)
- ✓ Visites culturals per l'entorn
- ✓ Contacte amb la natura

A pàgina web del Palau Robert i en les informacions editades pel Patronat de turisme Costa Brava - Pirineu de Girona ja hi ha publicada alguna excursió per realitzar des del Santuari.

A continuació s'adjunta la informació que està publicada en el fulletó "Rutes culturals" editada pel Patronat de Turisme, amb la col·laboració de la Diputació de Girona i gràcies al Fons Social Europeu.

Il·lustració 6: Ruta. Pujada al Santuari dels Àngels

7 pujada al SANTUARI DELS ÀNGELS



RUTA: De Sant Martí Vell al santuari dels Àngels

DISTÀNCIA: 5.000 metres

DURACIÓ APROXIMADA: 2-2,30 hores

DESNIVELL: 485 metres

TIPUS DE RUTA: Lineal, però es pot ampliar i convertir-se en circular

SENYALITZACIÓ: Sí. Amb pals de senyalització

ÈPOCA DE L'ANY: Es pot fer tot l'any

LLOC DE SORTIDA: Sant Martí Vell

DIFICULTAT: Baixa

NENS: Sí, sense problemes

CARTOGRAFIA: Mapa topogràfic de la comarca del Gironès. Institut Cartogràfic de Catalunya. Escala 1:50.000



Sant Martí Vell



Can Valldemia



Descripció de la ruta

Des de Sant Martí Vell, pugem cap al santuari per una pista que passa entre boscos d'alzines i pins.

•Aproximació:
Des de Girona-Nord, agafem la carretera A2 en direcció a Celrà i la Bisbal. Seguim per la C-66 fins a Bordils (a 11 km de Girona). Un cop passat Bordils, trobem un trencall a la dreta cap a Sant Martí Vell, que es troba a 2 km. Abans d'arribar al poble, quan ja s'entreveu l'agulla de l'església, tenim un aparcament a mà esquerra.

•Inici:
Caminem per la carretera de la qual veníem i girem a la dreta, cap a la petita pujada que ens porta al nucli urbà. Passem per la riera dels Boscals i, després d'un revolt bastant gran, ens trobem ja a l'entrada del poble. Just al davant, on hi ha dos pals de telèfon, a mà dreta, en un gir de gairebé 180° i deixant a la nostra esquena les cases del poble, comença la ruta, per un camí que al principi (15 metres) encara és asfaltat.

•Seguiment de la ruta:
El camí comença paral·lel a la riera dels Boscals, que queda a la dreta, i va passant entre masos. La travessem dues vegades (hi ha pòrtland). A la tercera trobada amb la riera, després de 1.500 metres de ruta, ens trobem la primera bifurcació. Cal agafar el camí de l'esquerra, perquè el de la dreta porta directe a una masia que trobem de seguida.

El camí va pujant i és ample. Fins i tot hi passa un cotxe. És una ruta que travessa la vegetació típica mediterrània de les Gavarres: alzines, sureres i pins. La nuesa d'alguns troncs de sureres ens indica la importància de les Gavarres en la indústria del suro.

Cap al km 4,3 trobem un senyal que ens indica la direcció cap als Àngels. Deixem la pista principal i pugem per un camí més difícil, que en pocs metres surt al costat de la carretera que puja de Sant Martí Vell i Madremanya (GIV-6703). Travessarem un aparcament per acabar d'enfilar-nos al cim del puig Alt, on hi ha el santuari.

•Ampliació de la ruta:
Si no es vol tornar pel mateix lloc, es pot agafar la clàssica ruta de Girona, que passa per la vall de Sant Daniel i acaba a Sant Pere de Galligants, ja a la ciutat de Girona.

Però això ens complica la tornada al cotxe. Si s'escull aquesta opció, la nostra recomanació és sortir de Girona en transport públic. Les línies 57, 62 i 66 de l'empresa Sarfa ens deixen a Bordils.



Carretera dels Àngels

▲ Puig Alt: (santuari dels Àngels)



Curiositats

Els Àngels és el santuari de la ciutat de Girona per antonomàsia i el seu origen es perd en el temps. Una llegenda parla del vincle dels quatre màrtirs de Girona (Germà, Paulí, Just i Sic) amb aquest lloc. El 1424 el bisbe va concedir les primeres indulgències als fidels que aportessin donatius per al santuari.

El 1710, durant la Guerra de Successió, desaparegué la imatge medieval, i durant la Guerra Civil, el 1936, es van perdre l'anllic, retaule de la Verge i el Sant Drap.

Destruït en diverses ocasions, l'edifici actual, sense gaire interès arquitectònic, està adossat a l'hostatgeria. L'origen de fort la devoció popular i d'esbarjo per als gironins, que hi puçen sovint, és una de les excursions típiques de les escoles i destinació habitual de caminades i bicicletes populars. També és el lloc que escollí *Salvador Dalí* per casar-se amb la seva estimada Gala.

La bellesa dels Àngels rau en la panoràmica de 360° que ofereix gràcies a la seva situació privilegiada, al nord del massís de les *Gavarres* i a 405 metres d'altitud. En dia clar, es poden veure parts de totes les comarques gironines: la Costa Brava, la plana de l'Empordà, la serra de l'Albera amb els Pirineus al fons, la Garrotxa, les Guilleries, el Montseny, etc.



Observacions i recomanacions

Per la seva situació i proximitat a la ciutat de Girona, són moltes les vies d'accés al santuari. Una de les rutes més típiques surt de Girona mateix, partint de Sant Pere de Galligents, i passa per la vall de Sant Daniel. També s'hi pot accedir des de Quart, Llambilles, Madromanya, Julià o Calrà.

Un xic més avall del santuari hi ha una àrea recreativa amb jocs per a nens.

Sant Martí Vell és un dels pobles amb més encant de la comarca. Petit i tranquil, té cases de pedra i racons de gran bellesa. L'església actual data del 1433.

L'església de *Bordils*, d'estil gòtic tardà, és del segle XVI.

• Més informació

Consell Comarcal del Gironès
C/ Riera de Nus, 1. 17003 Girona
Tel. 972 213 262. www.girones.org/turisme

Oficina de Turisme de Girona
Rambla de la Llibertat, 1. 17001 Girona
Tel. 972 226 575. www.juntament.gi



Gironès
Costa Brava

Font: Pàgina web del Palau Robert

1.1.4 Màrqueting actual

Actualment, des del propi Santuari, són poques les actuacions de màrqueting que s'estan duent a terme. Tot i això, en aquest apartat es fa un repàs a l'estat actual del màrqueting per tal de tenir-ne una visió general.

Per fer-ho, en primer lloc s'analitza la imatge i el posicionament del Santuari, seguidament es dona un cop d'ull general als preus i promocions actuals, a continuació s'analitzen els canals de distribució que s'utilitzen i, finalment, s'analitza l'estratègia de comunicació i la infraestructura de màrqueting actual.

a) Imatge i posicionament

Com ja s'ha comentat anteriorment, el Santuari encara té molt camí per recórrer en el tema de màrqueting.

Pel que fa a la imatge, el Santuari, gràcies a diversos trets característics com la seva ubicació, el paisatge que l'envolta, la seva història (va ser la seu del casament de Dalí i Gala entre altres) i la cultura popular, ja té una imatge definida en l'imaginari de la població gironina, però no té cap imatge física creada per a fins publicitaris. És a dir, que no té cap logotip que permeti identificar-lo sense necessitat d'explicar que s'està parlant del Santuari en qüestió.

D'altra banda, pel que fa al posicionament, el Santuari tampoc ha cercat el seu lloc en el mercat, i la seva activitat, fins al moment, s'ha limitat en treballar dia a dia sense plantejar-se quin és el públic real a qui vol adreçar-se, sinó que simplement ha anat treballant amb aquell públic que arriba al Santuari per diverses motivacions: ciclistes, boletaires, gent gran que vol visitar el Santuari per devoció, famílies que hi van a passar el dia, etc.

b) Preus i Promocions

Quant als preus, la metodologia bàsica d'estipulació de preus del Santuari és l'aplicació d'un marge de benefici sobre el càlcul del cost. Aquest sistema s'aplica tant al restaurant i al bar com a la botiga de records.

Pel que fa a les promocions, en l'actualitat l'única actuació en aquest sentit és el fet que el restaurant ofereix un servei de menú de dilluns a divendres per 10€, mentre que els caps de setmana només hi ha servei de carta. Aquest és un acte de promoció constant per tal d'atraure més clients al restaurant entre setmana.

c) Estratègia de comunicació

Com ja s'ha comentat, l'àrea de màrqueting és un tema en el que cal aprofundir molt ja que, des del Santuari, podríem dir que s'hi ha treballat més aviat poc.

Pel que fa a l'estratègia de comunicació, reflectir que s'ha fet alguna aparició publicitària esporàdica en premsa escrita d'àmbit provincial (el Punt Diari i el Diari de Girona).

Des del Bisbat, s'han editat tríptics d'alguns dels Santuaris de la Comarca i l'any passat es va editar un tríptic del Santuari dels Àngels. Aquest tríptic es va pensar per a la divulgació de la propera obertura de l'hostatgeria al Santuari i per fer publicitat del servei de Restaurant i, de fet, la majoria de les imatges del tríptic són instantànies de diversos moments de les obres (la remodelació de la façana, les obres a les habitacions...)

El Santuari encara no disposa de pàgina web pròpia però s'està treballant per tal de tenir-ne una el més aviat possible.

d) Canals de distribució

En l'actualitat, l'únic canal de distribució és la venda directa des del propi establiment. No hi ha cap altre canal de distribució.

e) Infraestructura de màrqueting

El propi Santuari no té una infraestructura de màrqueting definida ja que, de moment, no ha desenvolupat cap de les tasques pròpies d'aquesta àrea. De fet, és per aquest motiu que en l'organigrama funcional no hi apareix aquest departament i és per suplir aquesta mancança que s'està duent a terme aquest projecte.

Les petites actuacions que s'han dut a terme han estat dirigides directament per la Fundació RESANGI i no pel propi Santuari.

De tota manera, cares a la inauguració de l'hostatgeria està previst dur a terme determinades actuacions de comunicació com són l'edició de nous tríptics, la publicació on-line d'una pàgina web pròpia, la celebració d'un acte d'inauguració i la publicació d'espais publicitaris en determinats diaris comarcals.

1.2 Anàlisi Externa

L'anàlisi externa se centra sobre els factors de l'entorn de l'empresa que poden constituir amenaces per al seu futur o, al contrari, representar oportunitats en el mercat, segons Lanquar (2001).

Una amenaça és un repte plantejat per una tendència desfavorable en l'entorn que, de no prendre les mesures oportunes, pot deteriorar la posició competitiva de l'empresa. Pot consistir en un canvi de preferències dels consumidors, l'aparició de nous competidors, un avanç tecnològic, l'increment de les despeses...

Una oportunitat és tot allò que pot suposar un avantatge competitiu per a l'empresa o representar la possibilitat de millorar la rendibilitat o el volum del negoci: per exemple, la identificació de necessitats noves o no satisfetes, l'expansió del mercat...

D'altra banda, Serra (2002) afirma que gairebé totes les amenaces poden constituir oportunitats si un sap anticipar-se i adaptar-se als canvis. És per aquest motiu que cal fer un estudi exhaustiu per tal de poder detectar el màxim nombre d'amenaces i oportunitats i, així, poder tractar-les adequadament.

L'anàlisi extern, tal com s'especifica a continuació, està integrat per l'anàlisi del mercat, l'anàlisi dels consumidors, del sector, de la competència i també, per anàlisi de l'entorn.

1.2.1 Anàlisi del mercat

Serra (2002), defineix el mercat com un conjunt de persones, individuals o organitzades, que necessiten un producte o servei determinat, que desitgen o poden desitjar comprar l'esmentat producte o servei i que tenen la capacitat per comprar. És a dir, que un mercat està format per tots els compradors reals o potencials d'un determinat producte o servei.

La existència de necessitats o desigs no es suficient per què existeixi un mercat, sinó que és necessari que, a més, les persones tinguin capacitat econòmica per a adquirir els béns o serveis que necessiten i volen.

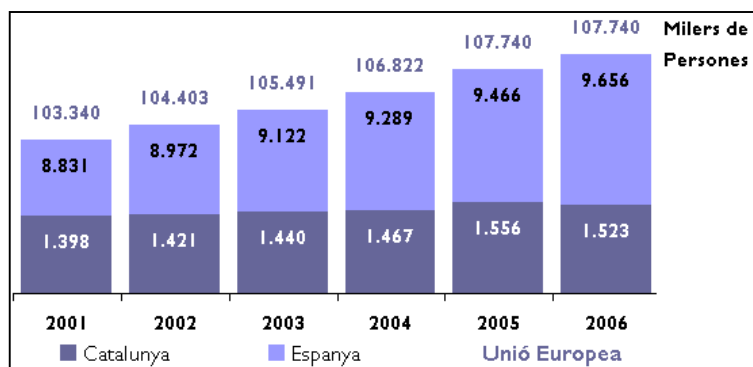
L'evolució de les tendències econòmiques i socials provoquen canvis progressius en els hàbits i estils de vida, i aquest fet condiciona el futur del turisme ja que la seva rendibilitat depèn de la capacitat d'adaptar-se i anticipar-se a aquests canvis.

Segons estudis de la *European Travel Commission*, els principals canvis socials que afecten el sector turístic són:

- ❖ **Demografia:** El nombre de persones de la tercera edat creix constantment gràcies a l'augment de l'esperança de vida, i això fa que cada vegada hi hagi més viatgers d'edat avançada que requereixen unes atencions específiques.

El gràfic que es presenta a continuació mostra l'augment progressiu de la població major de 60 anys en els darrers anys a Catalunya, Espanya i la Unió Europea.

Gràfic 2: Població major de 60 anys

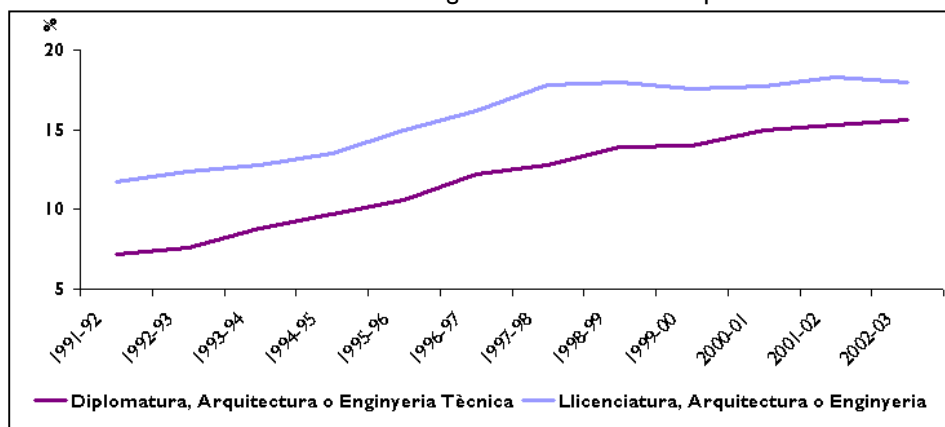


Font: IdesCAT

Per adaptar l'oferta turística a les característiques d'aquest col·lectiu calen mitjans de transport més còmodes i accessibles, infraestructures, instal·lacions i serveis adequats.

- ❖ **Cultura i estudis:** l'augment del nivell mig de cultura i estudis de la població ha revaloritzat els elements culturals, històrics i artístics en les demandes turístiques.

Gràfic 3: Evolució de les tasses brutes de graduats en educació superior



Font: Elaboració pròpia. Sistema Estatal d'Indicadors de l'Educació 2006

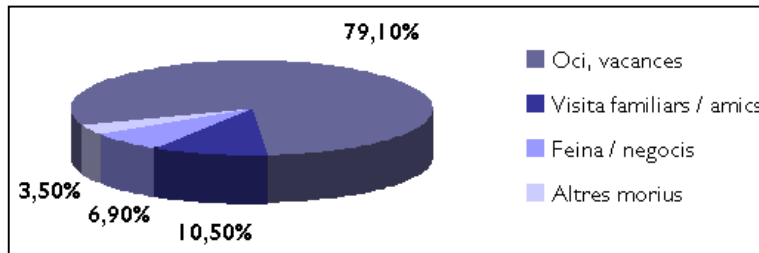
L'anterior gràfic mostra el progressiu augment de les tasses de graduats en educació superior des del curs 1991-92.

- ❖ **Oci:** el creixent estrès de la vida quotidiana de la societat moderna estimula la necessitat de relaxar-se i de gaudir del temps d'oci.

Els següents gràfics il·lustren les motivacions dels viatges dels estrangers i dels residents a Espanya.

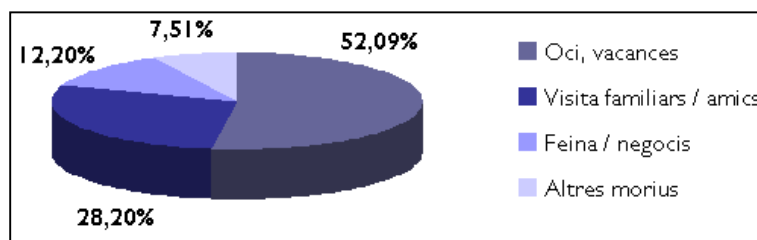
En observar-los conjuntament, queda palès que el rànquing d'uns i altres segueix una mateixa línia on la motivació principal és l'oci i les vacances, en segon terme, i a força distància, hi trobem les visites a familiars i amics, i el tercer lloc l'ocupen els viatges de feina i negocis.

Gràfic 4: Entrada de turistes estrangers segons motiu del viatge



Font: IET. Moviments turístics en Fronteres. Frontur

Gràfic 5: Motiu principal dels viatges dels residents a Espanya



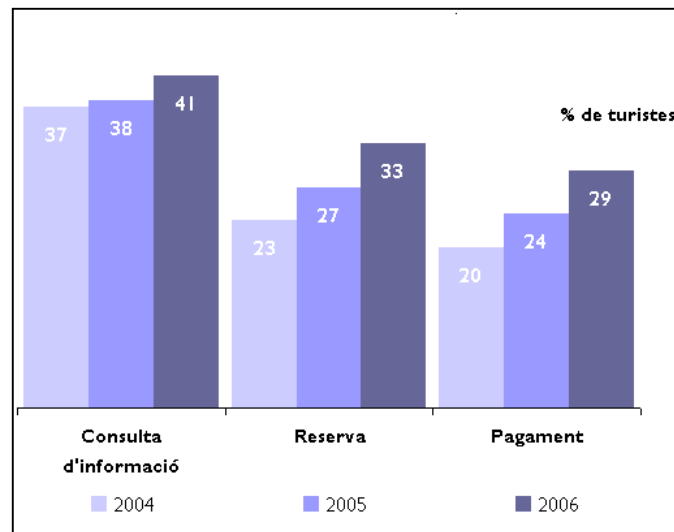
Font: IET. Enquesta de Moviments turístics dels espanyols. Familitur

Un altre factor a tenir en compte és la durada dels viatges. Les tradicionals vacances de llarga duració han estat substituïdes per un major nombre de viatges de menor durada.

Segons l'informe Familitur (2006), del total dels viatges realitzats dins d'Espanya, el 68,8% va tenir una durada de menys de 4 nits, i l'estada mitja dels viatges per motiu d'oci va ser de 4,8 nits, mentre que en els viatges de visita a familiars o amics va ser de 3,1 nits i en els viatges de negocis aquesta dada no supera les 3,5 nits.

- ❖ Tecnologies de la informació: Internet continua la seva forta incursió en el negoci turístic com a eina de comercialització. Els canvis més destacables que ha provocat Internet en el sector turístic són, en primer lloc, la contractació directa des de les pàgines web, amb la consegüent pèrdua de poder de les agències de viatge, en segon lloc l'augment de la tendència a la contractació d'última hora i, en tercer lloc, la intensificació de la competència gràcies al fàcil accés i anàlisi d'informació de destins i productes mitjançant els cercadors.

Gràfic 6: Entrada de turistes a Espanya segons l'ús d'internet



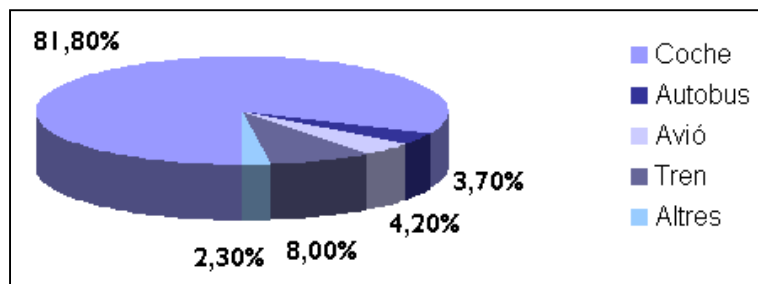
Font: IET. Enquesta de la despesa turística. Egatur

L'anterior gràfic il·lustra l'increment de l'ús d'Internet en les diferents fases del procés de reserva per part dels turistes. S'observa com el 2006, el 41% dels turistes que van entrar a Espanya l'havien utilitzat com a eina de consulta d'informació, un 33% havia efectuat la reserva mitjançant aquest servei i un 29% també hi havia efectuat el pagament; dades lleugerament superiors a les dels anys anteriors que en el 2004 van ser de 37%, 23% i 20% respectivament.

- ❖ **Transport:** la progressiva disponibilitat dels trens d'alta velocitat i les línies aèries de baix cost està modificant el flux turístic clàssic, contribuint a minimitzar la congestió de les carreteres en temporada alta i disminuint el transport privat.

Tot i l'augment en l'ús de les línies aèries de baix cost, el cotxe continua essent el mitjà de transport més utilitzat, tal com mostra el següent gràfic de distribució percentual dels mitjans de transport utilitzats per entrar a Catalunya durant el passat 2006.

Gràfic 7: Percentatge dels mitjans de transport usats per accedir a Catalunya. 2006



Font: IET. Moviments Turístics dels Espanyols (Familiar)

- ❖ **Sostenibilitat:** la creixent consciència mediambiental en l'àmbit social i empresarial impulsa la demanda dels destins sostenibles, augmentant la importància del component regional dels destins i la necessitat de millors polítiques de gestió.
- ❖ **Seguretat:** el terrorisme, la contaminació, les guerres i els desastres naturals són un factor cada vegada més important en l'elecció dels destins turístics.

El darrer pas a realitzar per elaborar un estudi de mercat complet, és analitzar les tendències del mercat que abasta cadascun dels 4 productes que són objecte d'aquest treball i que són: d'un costat l'hostatgeria, de l'altre el servei de restauració, en tercer lloc, la botiga de records i, per últim les reunions i incentius. Per fer-ho, s'ha considerat oportú distingir entre l'Oferta i la Demanda de cadascun dels productes.

a) **L'oferta**

Lanquar (2001) defineix l'oferta turística com el conjunt de béns i serveis, de recursos i infraestructures ordenades i estructurades de manera que estiguin disponibles en el mercat per a ser utilitzats o consumits pels turistes.

❖ **Hostatgeria**

Centrant-nos en el sector concret de les hostatgeries, comentar que no s'han trobat estudis de les tendències d'aquesta tipologia d'establiments, per la qual cosa s'aplicaran els estudis genèrics del mercat hotelier general, segons els quals les tendències a què s'ha d'afrontar el sector són les següents:

- ✓ **Excés d'oferta i cerca de diferenciació:** el creixement de l'oferta hotelera espanyola, especialment en el sector de turisme vacacional de sol i platja, ha generat una situació d'excés d'oferta que ha fet entrar el sector en una dinàmica de guerra de preus per tal d'atraure clients i aconseguir objectius a nivell d'ocupació. No obstant, aquesta situació no és sostenible en el temps, per la qual cosa l'opció més competitiva en aquest context és la diferenciació de productes i serveis generant valor afegit.
- ✓ **Coneixement del client i segmentació de mercats:** el sector hotelier ha d'oferir serveis especialitzats i diferenciats, capaços de satisfer els diversos segments de la demanda. És necessària, doncs, una bona gestió orientada al client.
- ✓ **Competència de destins emergents:** Quant al turisme de Sol i Platja, destins emergents com Turquia o Marroc estan guanyant quota de mercat respecte a destins madurs com Espanya o França. No obstant, en referir-nos al turisme urbà i d'interior, els destins espanyols són capdavanters a Europa pel que fa a tasses de creixement de visitants, segons el Balanç de Perspectives Turístiques d'Exceltur.
- ✓ **Introducció de noves tecnologies i els seus efectes en el medi-ambient:** Les empreses hoteleres lideren la introducció i aplicació de les tecnologies en el sector turístic en general. El paper principal de les noves tecnologies en l'àmbit hotelier és el de millorar la gestió interna (amb la corresponent millora d'eficiència i productivitat). Paral·lelament, s'aprecia una incursió de les tecnologies orientades a la sostenibilitat que es reflecteix en iniciatives com les certificacions en normes mediambientals (ISO 14001) o la instal·lació de panells tèrmics per a l'estalvi energètic.
- ✓ **El capital humà és el principal actiu a desenvolupar:** En el sector hotelier les empreses mantenen una gran dependència dels departaments de recursos humans ja que són les persones, els treballadors, els principals responsables d'aconseguir uns índexs de qualitat en el servei. Cal, doncs, augmentar els coneixements i les capacitats dels treballadors mitjançant formació adequada i fomentar el seu compromís i satisfacció amb l'hotel.

Per tal de realitzar un correcte estudi de l'oferta, comentar que la categoria hotelera d'hostatgeria seria equiparable a un establiment hotelier amb estrelles d'argent.

Segons dades de l'institut Nacional d'Estadística de Catalunya, l'any 2006 hi havia 1.190 establiments hotelers catalogats com a estrelles d'argent, dada que ha sofert una lleugera reducció en els últims anys, ja que en el 2002 el nombre d'establiments amb estrelles d'argent era de 1.358. En conseqüència, el nombre de places en aquest tipus d'establiment hoteler també s'ha vist reduït, passant de les 39.953 places que hi havia a Catalunya el passat 2002 a 34.181 el 2006.

Taula 1: Allotjaments turístics per tipus. 2002-2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Establiments					
Establiments hotelers	2.607	2.621	2.577	2.591	2.624
Estrelles d'or	1.249	1.249	1.342	1.376	1.434
Estrelles d'argent	1.358	1.327	1.235	1.215	1.190
Càmpings	358	360	358	354	354
Turisme Rural	951	1.132	1.283	1.457	1.669
Total	3.916	4.113	4.218	4.402	4.647
Places					
Establiments hotelers	240.845	246.164	248.907	253.438	259.120
Estrelles d'or	200.892	207.540	212.872	218.361	224.939
Estrelles d'argent	39.953	38.624	36.035	35.077	34.181
Càmpings	246.135	246.153	246.007	241.082	240.893
Turisme Rural	7.774	9.098	10.131	11.369	12.865
Total	494.754	501.415	505.045	505.889	512.878

Font: Elaboració pròpia. IdesCAT

Si enfoquem aquest mateix estudi, segons les províncies i comarques on s'ubiquen els diferents establiments hotelers, s'observa com 370 del 1.190 establiments amb estrelles d'argent que hi ha a Catalunya se situen a la província de Girona i d'aquests, només 22 es troben a la comarca del Gironès.

Taula 2: Establiments hotelers 2006. Categories. Comarques, àmbits i províncies

	Establiments			Places		
	Estrelles			Estrelles		
	d'or	d'argent	Total	d'or	d'argent	Total
Alt Empordà	113	94	207	11.715	3.216	14.931
Baix empordà	115	62	177	12.170	2.030	14.200
Cerdanya	33	26	59	1.764	780	2.544
Garrotxa	12	26	38	427	506	933
Gironès	15	22	37	1.129	399	1.528
Pla de l'Estany	5	8	13	172	204	376
Ripollès	21	37	58	1.016	908	1.924
Selva	170	105	275	39.290	4.325	43.615
Catalunya	1.434	1.190	2.624	224.939	34.181	259.120
Barcelona	550	458	1.008	93.065	12.685	105.750
Girona	480	370	850	67.192	12.163	79.355
Lleida	181	215	396	12.868	5.818	18.686
Tarragona	223	147	370	51.814	3.515	55.329

Font: Elaboració pròpia. IdesCAT

D'altra banda, pel que fa al nombre de places, la província de Girona ofereix un total de 79.355 places hoteleres de les quals 12.163 són en establiments amb estrelles d'argent i d'aquestes, 399 es troben a la comarca del Gironès.

❖ Restauració

En aquest camp hi ha diversos aspectes que marquen les pautes del mercat, i segons un estudi elaborat pel grup COMPASS, les tendències més destacades del mercat actual de la restauració són:

- ✓ Professionalització del personal:
 - Major implicació i contacte amb el client
 - Major grau de polivalència
 - Personal més format
 - El personal exigeix millors condicions econòmiques
 - Menys estabilitat laboral; major mobilitat dels treballadors
- ✓ Augment de la restauració en centres comercials i grans superfícies:
 - Augment de la llibertat d'elecció
 - Consum associat a l'oci
 - Implantació de les noves tecnologies
- ✓ Implantació dels sistemes de protecció medi-ambientals: reciclatge

Segons dades de l'Institut d'Estadística, l'any 2006 (les dades del 2007 encara no estan disponibles), a Catalunya hi havia un total de 3.328 restaurants i 13.550 bars. En conjunt, doncs, hi havia 16.878 establiments de restauració. La comarca del Gironès ocupa el quart lloc en el rànquing de comarques amb més bars i restaurants.

Taula 3: Restaurants 2006. Províncies i comarques de Girona

	Restaurants	Bars	Total	2005	2004	2003	2002
Alt Empordà	173	572	745	727	712	688	680
Baix Empordà	186	510	696	690	682	671	654
Cerdanya	48	93	141	138	132	129	124
Garrotxa	42	94	136	126	127	127	126
Gironès	105	286	391	375	360	347	328
Pla de l'Estany	27	39	66	65	65	61	57
Ripollès	35	62	97	93	88	85	81
Selva	112	590	702	681	673	660	651
Catalunya	3.328	13.550	16.878	16.399	15.907	15.441	15.020
Barcelona	1.776	8.583	10.359	10.055	9.724	9.430	9.187
Girona	728	2.246	2.974	2.895	2.839	2.768	2.701
Lleida	282	993	1.275	1.251	1.197	1.154	1.111
Tarragona	542	1.728	2.270	2.198	2.147	2.089	2.021

Font: IdesCat

❖ Botiga de records

Segons Aulet (2005), les tendències en la venda de records en els Santuaris ha anat evolucionant al llarg dels anys. Així, per exemple, entre els segles XVIII i XIX, eren habituals els goigs, les estampes de la mare de Déu, les medalles de llautó i de plata, les novenes i els rosaris de plata.

Els goigs eren un dels elements principals de la botiga de records de qualsevol santuari de Catalunya però, actualment, tot i que inicialment eren objectes que molts devots s'enduien a casa, s'han convertit en una peça cercada per col·leccionistes. En els Santuaris, a més dels goigs també es venien altres records com estampes, medalles, llibrets de la història del santuari.

A partir de la primera meitat del segle XX, la gamma de records dels santuaris es va ampliar amb la incorporació de nous objectes com miralls, arracades, collarets fotogravats amb imatges religioses, escapularis i postals.

Actualment els objectes de tipologia religiosa no han variat gaire respecte dels segles anteriors però, gràcies a l'evolució de la tecnologia, les seves formes s'han modernitzat ja que la nova maquinària permet elaborar qualsevol tipus de record amb la imatge de la Mare de Déu: des de plats i altres objectes de ceràmica, fins a bolígrafs i clauers, passant per porta-retrats i calendaris.

A part dels objectes religioses, a les botigues dels santuaris també s'hi poden trobar llibres de temàtica variada, des de llibres sobre el propi santuari o altres de la diòcesi, fins a escrits sobre la contrada, mapes, guies per a excursionistes, llibres de llegendes...

L'objecte més venut en aquest tipus d'establiment és, sens dubte, el ciri que, a més, fora dels horaris comercials de les botigues es pot comprar en les màquines expenedores d'espelmes que hi ha en la majoria dels Santuaris catalans.

❖ **Reunions i incentius**

El comportament de l'oferta d'aquest servei es troba en un clar període d'expansió ja que segons Gómez (2000), aquesta activitat experimentarà un augment a mig termini com a conseqüència de:

- ✓ Els forts canvis polítics i econòmics, la qual cosa genera grans necessitats de comunicació.
- ✓ Les innovacions i l'escurçament del cicle de vida dels productes fan que els coneixements específics quedin desfasats ràpidament, fet que exigeix als professionals una adaptació i una formació continuada al llarg de la seva vida professional.
- ✓ Els aspectes lúdics que poden acompanyar els congressos actuen coma a potent incentiu per a la seva creació i posterior realització.

Segons l'informe Estadístic sobre Turisme de reunions de l'any 2007 elaborat per Spain Convention Bureau, les sales dels hotels amb un 41,97% i els palaus de congressos amb el 30,53%, ha estat els tipus de seu més utilitzats per a celebrar reunions.

En aquest informe, s'aprecia també com en els darrers quatre anys hi ha hagut un increment del voltant del 10% de les reunions que s'han celebrat en hotels, en detriment dels palaus de congressos.

L'estudi destaca que en l'any 2006, a Espanya s'hi van realitzar 24.261 reunions amb un nombre total de 3.692.131 participants.

La ciutat de Girona ofereix una àmplia i variada oferta en aquest sector, tal com il·lustra la següent taula que aglutina tota la informació que facilita la pàgina web oficial de Girona Convention Bureau en quant a espais on celebrar reunions.

En total, Girona disposa de 9.346 places per a celebrar actes en sales adequades tipus teatre, i de 4.665 places per a celebracions tipus banquet.

Taula 4: Espais per a la celebració d'actes. Ciutat de Girona. 2007

Centres Congressuals		Espais Singulars Públics	
Auditori- Palau de Congressos		Centre Cultural la Mercè	
Sala Simfònica	1230	Sala Polivalent	200
Sala de Cambra	398	Auditori	330
Sala Petita	178	Conferència	100
Sala 1	90	Sala I	60
Sala 2	36	Església de Sant Domenech	500
Sala 3	36	Fontana d'Or	250
Sala 4 / 5 / 6 / 7	30	Sala Principal	110
Sala 8	42	Sala	70
Sala 9	-	Jardins d'Alemanys	-
Sala 4 + 5 / 6 + 7	54	Monestir de Sant Pere de Gall	200
Sala de premsa	77	Pavelló municipal d'Esports -	3000
Terrassa	-	Plaça dels Jurats	-
Sala V.I.P	65	Sant Nicolau	-
Vestíbul - Foyer	-	Teatre Municipal	750
Hotels		Espais Singulars Privats	
Hotel Husa Forenlls Park 3*	300	Mas de Nit	
Hotel AC Palau Bellavista 5*	600	Sala Gran	-
Hotel Carlemany 4*	400	Sala Verda	-
Hotel Ciutat de Girona 4*	90	Sala Vermella	-
Hotel Costabella 3*	90	Sala Blava	-
Hotel Melià Girona 4*	250		
Hotel Ultonia 3*	60		

Font: Elaboració pròpia. Girona Convention Bureau

b) La demanda

El comportament de la demanda és dinàmic, ja que les motivacions i tendències dels consumidors varien. Actualment, segons Cerveró et Al. (2001) les principals característiques de la demanda del sector turístic són:

- ✓ **Fragmentació de les vacances.** Es fan més períodes de vacances, però de durada menor. S'acostumen a realitzar unes vacances principals d'entre 10 i 15 dies de durada, un parell de vacances curtes durant l'any, amb una durada de 3 a 5 dies (principalment per Nadal i Setmana Santa) i una major quantitat de sortides de cap de setmana i excursions.
- ✓ **Més informació a disposició dels consumidors turístics:** increment del nombre d'agències de viatges i oficines de turisme, aparició de noves tecnologies de la informació com Internet...
- ✓ **Desestacionalització de la demanda.** Els moviments turístics tendeixen a repartir-se més homogeniament al llarg de l'any.
- ✓ **Els consumidors turístics demanen una bona relació qualitat/preu.** El fet que hi hagi una gran quantitat d'ofertes disponibles i la creixent exigència dels consumidors genera una major exigència en la relació qualitat/preu.
- ✓ **El segment de consumidors "majors de 55 anys" està adquirint una importància decisiva.** El volum d'aquest segment està augmentant, i és un segment molt apreciat ja que disposa de temps i d'importants recursos econòmics per a viatjar.

- ✓ **Major exigència per part dels consumidors turístics.** Conseqüència de la gran quantitat d'informació de què disposen i de les seves experiències prèvies en viatges i activitats.
- ✓ **Creixen les demandes dels serveis turístics més actius.** La gent desitja evadir-se de la vida quotidiana i vol realitzar activitats diferents durant les vacances i el temps d'oci.
- ✓ **Els consumidors turístics exigeixen un servei cada vegada més personalitzat.** Tendència cap al servei individualitzat; rebuig a l'estandardització.
- ✓ **Augment de la sensibilització pels temes mediambientals.** Creixent sensibilitat i valoració del medi natural i dels espais no degradats.
- ✓ **Efecte dels vols de baix cost.** Les línies aèries de baix cost han augmentat paulatinament les seves operacions a Catalunya i aquest fet ha representat un augment de l'entrada de turistes.
- ✓ **Augment de l'ús d'Internet:** prop del 69% dels turistes recorren a Internet per planificar els seus viatges i això repercuteix en diversos àmbits:
 - **Internet com a eina de màrqueting:** permet l'accessibilitat a un il·limitat nombre de clients potencials de mercats territorialment dispersos, té una gran capacitat de transmissió d'informació i té un cost relativament baix davant les fórmules tradicionals de màrqueting. Les aplicacions fonamentals són les pàgines web i el correu electrònic.
 - **Internet com a nou canal de distribució:** en l'any 2007 una de cada cinc reserves hoteleres es va realitzar per mitjans on-line, mentre que el 2002 només una de cada dotze es va fer per aquest mitjà. A més, la majoria de reserves que finalment es canalitzen per telèfon estan precedides de cerques i comparacions a internet.
 - **Fragmentació i competència en la cadena de distribució.** L'augment de l'ús d'Internet ha provocat canvis en l'estructura de la cadena de distribució i és que, actualment, els hotels lluiten per guanyar poder i així desbancar els múltiples intermediaris que operen a la xarxa.

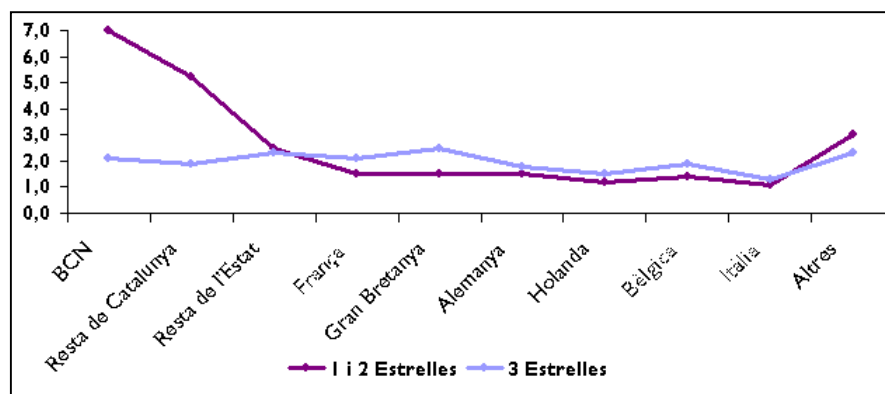
❖ Hostatgeria

Per tal d'estudiar el comportament de la demanda, com que no hi ha dades del sector específic de les hostatgeries, aquest apartat es durà a terme mitjançant l'anàlisi dels establiments hotelers amb estrelles d'argent.

A partir de la informació facilitada per l'Associació d'hostaleria Girona-Radial, s'ha elaborat el gràfic que es presenta a continuació referent a les pernoctacions, que assenyala que, a la Costa Brava Interior, les pernoctacions mitjanes més altes les ha tingut el turisme interior amb 4,6 nits de mitja pels turistes provinents de Barcelona i la seva àrea metropolitana i de 3,7 nits per part d'aquells que provenen de la resta de Catalunya.

A més, el gràfic mostra com el turisme català ha realitzat unes estades força més prolongades en els hotels d'1 i 2 Estrelles que no pas en els de 3 Estrelles.

Gràfic 8: Pernoctacions mitjanes a la Costa-Brava interior en el 3er Trim. 2007

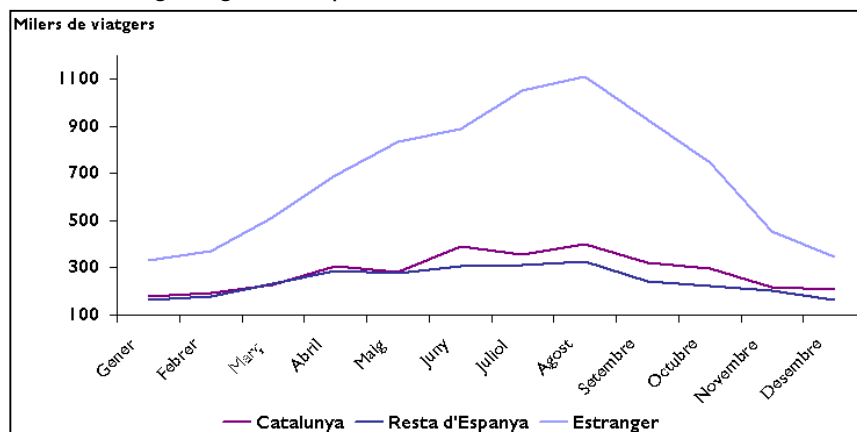


Font: Elaboració pròpia. CRIIT

Quant al grau d'ocupació dels establiments hotelers catalans segons la procedència dels viatgers, el següent gràfic mostra com la majoria d'ocupants són estrangers i que s'assoleix el punt màxim d'ocupació en el mes d'agost.

Una altra dada rellevant que mostra el gràfic és el fet que durant els primers mesos de l'any (de gener a maig) la procedència de catalans i espanyols és molt similar mentre que, en arribar l'estiu, els viatgers catalans superen als espanyols, dada que s'equipara al novembre.

Gràfic 9: Viatgers i grau d'ocupació en establiments hotelers. 2007



Font: Elaboració pròpia. IdesCAT

En aquest apartat, per tal de definir el comportament de la demanda s'han mostrat les dades bàsiques d'ocupació, la durada mitja de les pernoctacions i el grau d'ocupació segons procedència.

En l'anàlisi del sector, que correspon al punt 1.2.3, es fa una anàlisi general de l'estat del turisme a Catalunya i s'inclouen més dades referides a la demanda.

❖ Restauració

Les tendències generals en l'àmbit de la restauració són: la disminució del temps que es dedica als àpats (augment de la demanda de menús i dels Fast-foods) i la preocupació per la salut i el benestar, la qual cosa promou els aliments lleugers (amb menys quantitat, però més qualitat) i la tendència a la cuina mediterrània.

No hi ha dades d'ocupació d'aquest sector, per la qual cosa no se n'ha pogut fer cap estudi.

❖ Botiga de records

Generalment, els productes que es compren a la botiga de records no són per al propi comprador, sinó que són regals per a familiars o amics.

La tendència general és la de comprar objectes petits (fàcils de transportar i de col·locar un cop han arribat al destí) i d'un consum moderat que no sol superar els 15€.

❖ Reunions i incentius

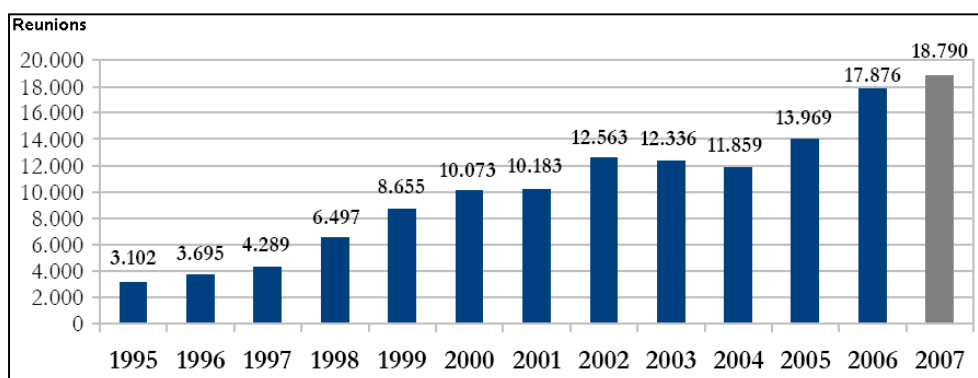
Per definir les característiques bàsiques de la demanda d'aquest tipus de servei, i segons Barrufet (2006) podem dir que:

- ✓ Aquells qui practiquen turisme de negocis es preocupen menys dels preus que els turistes vacacionals i que, de mitjana, gasten diàriament el doble que aquests.
- ✓ Cada vegada és més freqüent que el viatger de negocis es desplaci amb els seus familiars.
- ✓ Els directius d'empresa manifesten un interès creixent per les opcions d'aventura proposades com a suplement dels viatges de negocis, en les que es combina el treball en equip i la capacitat de planificació estratègica amb les excursions de cert risc.
- ✓ Aquest tipus d'actes requereixen d'unes instal·lacions i un equipament adequat: aire condicionat, calefacció, accés a Internet, suports visuals...

Al ser aquesta una branca molt específica del sector del turisme, a continuació es fa una anàlisi detallada de les seves característiques principals, ja que, en l'anàlisi del sector no es tindran en compte aquestes dades.

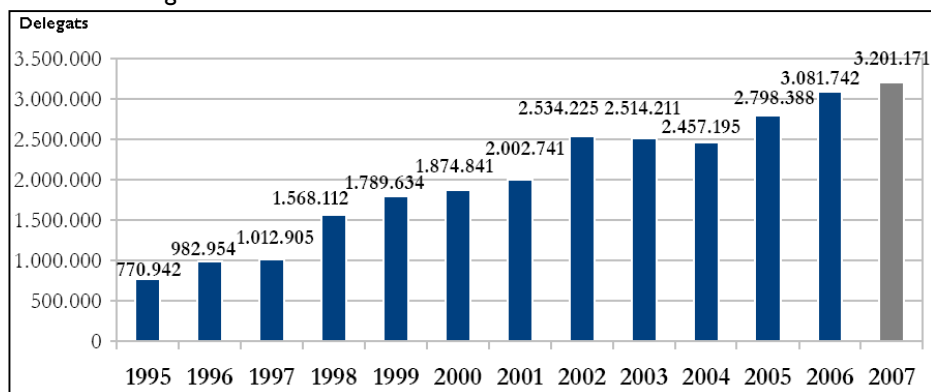
Per analitzar la demanda d'aquest tipus de servei, ens basarem en les dades que publica l'Estudi Estadístic sobre Turisme de reunions elaborat per Spain Convention Bureau (SCB), segons el qual durant el 2007 a les ciutats del SCB s'hi han dut a terme un total de 18.790 reunions en les que hi han participat 3.201.171 persones. La qual cosa representa 914 reunions més que en l'any 2006, 4.821 reunions més que en l'any 2005 i 6.931 més que l'any 2004.

Gràfic 10: Nombre de Reunions celebrades a les ciutats del SCB. 2007



Font: Spain Convention Bureau

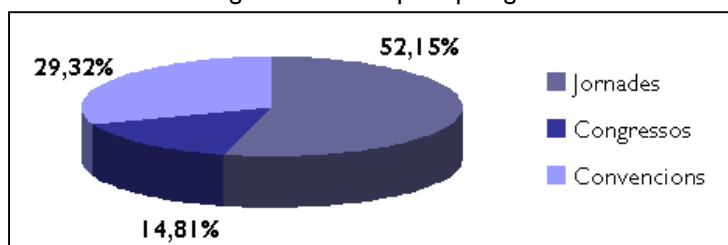
Gràfic 11: Delegats en les reunions celebrades a les ciutats del SCB. 2007



Font: Spain Convention Bureau

Quan a la tipologia de reunions celebrades, el següent gràfic mostra com més de la meitat són jornades, el 29,32 són congressos i el 14,81% restant correspon a convencions.

Gràfic 12: Percentatge de reunions per tipologies



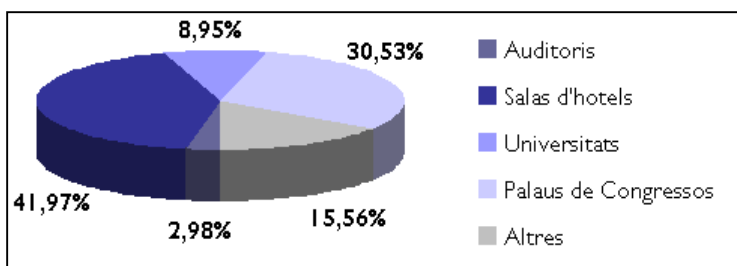
Font: Spain Convention Bureau

A continuació es presenta la jerarquia de sectors en la realització de reunions. Remarcar però que el sector econòmic-comercial ocupa la primera posició des de l'any 1995.

- 1) Sector Econòmic / Comercial
- 2) Medico Sanitari
- 3) Sector Públic
- 4) Sector Cultural
- 5) Sector Científic
- 6) Universitat
- 7) Sector Tecnològic

Pel que fa al lloc de celebració de les reunions, comentar que la majoria se celebren en les sales dels hotels, amb un 41,97 % i en els Palaus de Congressos amb un 30,53%. Remarcar que en els darrers anys s'aprecia un increment del 10% de les reunions celebrades en les sales dels hotels.

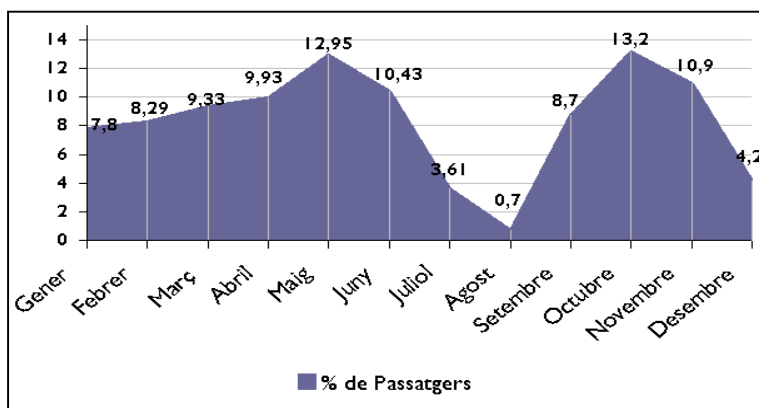
Gràfic 13: Llocs de celebració de les reunions



Font: Spain Convention Bureau

Cal esmentar petits canvis en el comportament del mercat de reunions dels darrers 5 anys en què, sense trencar l'estacionalitat pròpia d'aquest mercat, en aquest 2007 hi ha hagut una major redistribució de les reunions al llarg de l'any. El 66,12% de les reunions se celebren a la tardor i la primavera. Essent, per aquest ordre, octubre, maig, novembre i juny els mesos en què se'n celebren més. Mentre que els mesos en què se'n celebren menys són agost i juliol tal com mostra el gràfic.

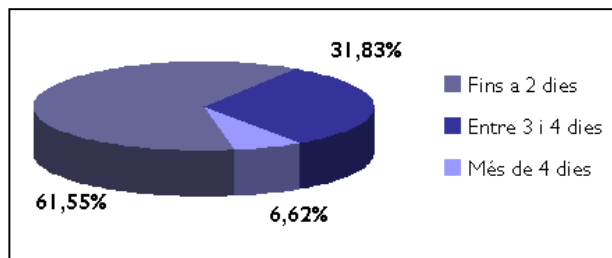
Gràfic 14: Distribució mensual de les reunions



Font: Spain Convention Bureau

Una altra dada que cal analitzar de les celebracions de reunions és la seva durada. L'any 2007 la mitja en aquesta dada se situa en 2,42 dies, essent 0,010 dies major respecte l'any passat. Lleuger augment que frena la tendència moderada, però sostinguda, que des de 1998 mostrava la reducció de la duració de les reunions.

Gràfic 15: Durada de les reunions

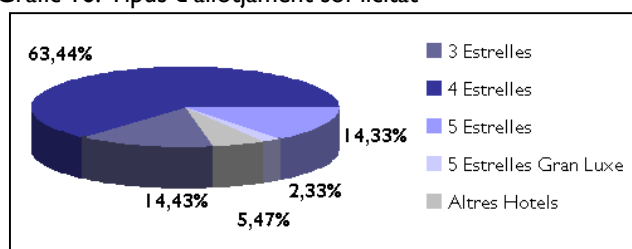


Font: Spain Convention Bureau

Comentar també que en la majoria d'anys anteriors la durada mitja de les reunions era directament proporcional a la mida de les ciutats, de manera que les reunions celebrades en les ciutats més grans tenien una duració més prolongada.

La darrera dada que cal tenir en compte és el tipus d'allotjament que utilitza la gent que acudeix a les reunions. A grans trets, comentar que la majoria dels delegats, el 95,69%, s'allotgen en establiments hotelers, i que més de la meitat, el 63,44% escull hotels de 4 estrelles.

Gràfic 16: Tipus d'allotjament sol·licitat



Font: Spain Convention Bureau

1.2.2 Anàlisi dels consumidors

Cerveró et al.(2001) apunten que els clients són la raó de ser de qualsevol organització ja que, sense ells, l'organització no podria existir.

Així doncs, conèixer els clients i les seves característiques, i també el procés de compra, és fonamental per a l'èxit.

a) Segments de mercat – Qui són?

Segons Serra (2002), la segmentació del mercat constitueix el primer pas en el desenvolupament d'una estratègia de màrqueting efectiva. L'existència de diferents pautes de comportament entre els diferents segments de mercat fa que identificar-los es converteixi en un factor clau per tal que la gestió turística tingui èxit.

En aquesta anàlisi cal distingir entre: el **mercat actual** que és aquell que està format per aquells compradors reals que demanden el producte/servei en aquest moment, i el **mercat potencial** que és el nombre màxim de compradors a qui es pot dirigir una determinada oferta comercial. Si els compradors potencials reben els estímuls de màrqueting adequats, és possible que sol·licitin el producte/servei ofert.

Per tal de produir un servei adequat a les particularitats dels clients potencials, cal conèixer les seves necessitats. És per això que cal identificar exactament els clients reals i potencials i les seves característiques principals.

A més, cal tenir en compte que els clients finals no són els únics que participen en el procés de compra sinó que, segons Cerveró et Al. (2001) podem distingir cinc rols diferents en aquest procés:

- Iniciador: Persona qui comença el procés de compra mitjançant un suggeriment.
- Influent: Persona que, mitjançant consells o recomanacions, té un pes específic important a l'hora de prendre la decisió final.
- Decisor: pren determinades decisions com què comprar o on fer-ho.
- Comprador: persona que fa efectiva la compra o servei.
- Usuari: qui, finalment, consumeix el servei/producte.

Aquests diferents rols, poden ser interpretats per persones diferents: el comprador no ha de ser forçosament la mateixa persona que el decisor o l'usuari.

El màrqueting ofereix diverses eines per poder influir en el màxim nombre de persones que intervenen en el procés de compra. Per fer-ho, és imprescindible conèixer els hàbits d'informació, compra i ús dels clients potencials.

Uns altres factors a tenir en compte són aquells que influeixen en el comportament del comprador i que són els següents:

- Factors culturals: el seu nivell d'estudi, per exemple
- Factors socials: la família, l'estatus social, els grups de referència
- Factors personals: Edat, ocupació, estil de vida, etc.
- Factors psicològics: motivacions, creences i actituds, percepcions del comprador, experiències...

En aquest apartat, però, s'està analitzant la situació actual de l'empresa, de manera que l'anàlisi del mercat potencial es tractarà més endavant.

Per definir el **mercat actual** del Santuari, en primer lloc s'ha fet una descripció general del públic que el visita a partir de la informació obtinguda en l'entrevista al sr. Oriol Bosch, gerent del Santuari.

Segons el qual els clients que visiten el santuari solen venir de:

- ✓ Girona i zones pròximes
- ✓ Zona metropolitana de Barcelona
- ✓ Zones turístiques properes (Costa Brava)
- ✓ Província de Girona
- ✓ Francesos, per la proximitat amb la frontera

I la tipologia de client sol ser:

- ✓ Gent que volen visitar el Santuari per devoció: pelegrins. Aquests solen acudir al Santuari durant tot l'any i solen fer ús del servei de restauració
- ✓ Excursionistes i ciclistes, que practiquen aquest esport durant tot l'any i arriben al santuari seguint els diferents PR i GR de la zona. Solen fer ús de servei d'esmorzar.
- ✓ Visitants en general, que s'atansen al santuari motivats pel seu emplaçament, per passar el dia en contacte amb la natura. Solen anar al santuari els caps de setmana i festius, sobretot en els mesos de juliol i agost.
- ✓ Amants de l'astronomia que es donen cita al santuari i el seu entorn immediat per observar els estels en les clares nits d'estiu.

A continuació es defineix el mercat actual de cadascun dels productes del Santuari:

❖ **Hostatgeria**

Actualment el servei d'hostatgeria encara no s'ha obert al públic, per la qual cosa encara no hi ha mercat actual

❖ **Restauració**

El servei de restauració sí que fa anys que funciona i té un mercat actual clarament definit que està compost, bàsicament, per tres segments de clientela clarament definits:

- ✓ Grups (els caps de setmana): colles d'entre 8 i 25 persones unides per un vincle que pot ser amistós, familiar o laboral. Sol ser gent de mitjana edat que es reuneix al santuari per dinar plegats.
- ✓ Famílies: famílies d'entre 3 i 4 membres (matrimoni, fills i avis) que visiten el Santuari i passen el dia a la muntanya. Poder adquisitiu mig.
- ✓ Boletaires i excursionistes: Generalment homes de mitjana edat que es reuneixen en grups reduïts per anar a caçar bolets prop del Santuari. El punt de partida i d'arribada és el propi restaurant, lloc on queden per esmorzar i/o dinar.

❖ **La Botiga de Records**

En l'actualitat el públic de la botiga de records sol ser gent gran, majoritàriament dones, que volen endur-se un record religiós del santuari o portar un regal a la família. D'altra banda, també els pares són un públic actual de la botiga ja que a la botiga hi ha diversos objectes que actuen de reclam per als nens que acudeixen al santuari.

❖ **Reunions i incentius**

Igual que en el cas de l'hostatgeria, aquest és un servei que actualment encara no s'ofereix, de manera que el mercat actual és inexistent.

b) Perfil del consumidor – Com són?

No hi han estudis concrets sobre el perfil del turista del santuari dels Àngels, però sí sobre el de Montserrat, i s'ha considerat oportú reflectir l'estudi que es va fer ja que les conclusions són fàcilment extrapolables a la majoria de santuaris.

Per tal de conèixer el perfil del turista que visita el Santuari de Montserrat, l'any 2002 es van realitzar 200 enquestes.

Els resultats de les enquestes mostren que la major part de les persones que el visiten pertanyen a la franja d'edat compresa entre els 17 i els 55 anys. Concretament, el 37,98 % tenen entre 17 i 35 anys i el 35,75 % entre 36 i 55. Les persones de més de 55 anys en representen el 17,31 % i la gent més jove (entre 1 i 16 anys) el 8,93 %.

Per sexes, les dones representen el 58,10 % i els homes el 41,90 %.

En demanar la nacionalitat dels visitants es va veure que el 75,97 % tenen la nacionalitat espanyola. El país estranger amb més visitants és el Regne Unit, seguit de França i d'Alemanya. La majoria de persones que la visiten hi han estat anteriorment.

Quan a les pernoctacions dels visitants: el 48,14 % dels enquestats hi passen una nit, el 3,7 % dues i el 7,40 % una setmana.

Les motivacions dels visitants són variades i, tot i ser una destinació de turisme religiós, aquesta opció va ser superada per l'opció "cultura". Tanmateix la motivació religiosa en va obtenir el 23,95 % i la cultural el 25,09 %, per tant totes dues opcions estan molt igualades. El 21,67 % van respondre que la visita era motivada per l'entorn natural, i el 6,84 % per practicar- hi esports. L'1,5 % van respondre que se sentien atrets pel conjunt de les motivacions proposades.

També hi va haver persones que van respondre que tenien altres motivacions: com per exemple, cantar amb una coral de la qual formaven part, perquè estaven de colònies o per feina. Però la majoria de les persones que triaven aquesta opció comentaven que venien a passar el dia amb la família.

Els santuaris acullen turistes que hi van, motivats per la religió, a venerar la Mare de Déu; d'altres que hi van atrets per la seva riquesa cultural (arquitectura, música etc.) o a practicar esports com l'excursionisme o ciclisme; també hi ha turistes que hi van a passar el dia en família, etc. Cada visitant té motivacions diferents, i molts d'ells més d'una.

El perfil de turista religiós, que forma part del 23,95% de turistes que van declarar acudir al Santuari per una motivació religiosa, obtingut mitjançant aquest estudi és el d'una persona de 17 a 55 anys, ja que la diferència entre els percentatges de persones de 17 a 35 i de 36 a 55 era molt baixa. Té la nacionalitat espanyola, i ha visitat el Santuari en més d'una ocasió.

La idea inicial que moltes persones tenen quan es parla d'un "turista religiós" moltes vegades no es correspon amb la realitat. No obstant, el concepte de turisme religiós és ampli, i abasta totes aquelles persones que visiten indrets considerats importants per a una religió, amb independència de la seva motivació, els seus plans de visita, la seva edat o la religió que professi.

El santuari dels Àngels és freqüentat assíduament per devots i també esportistes que hi pugen en bicicleta o a peu. Els 15 Km que el separen de la ciutat de Girona, fa que sigui molt visitat pels gironins.

1.2.3 Anàlisi del sector

Aquest apartat s'estructura en dos punts: en primer lloc s'estudia l'estat del sector del turisme a Catalunya donant una visió de la situació actual i, en segon lloc, s'analitzen les seves perspectives de futur.

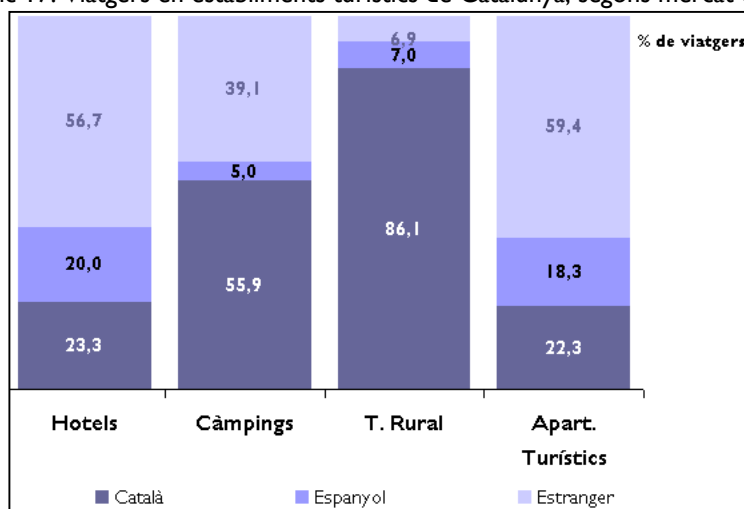
a) Situació actual del turisme a Catalunya

És convenient situar el punt en què es troba el turisme a Catalunya i per fer-ho, a continuació s'analitzen les dades que s'han publicat en el Balanç de l'any 2007 de l'Observatori de Turisme. Segons aquest estudi, Catalunya constitueix una de les principals destinacions turístiques del món amb una quota propera al 2% dels fluxos turístics internacionals a nivell mundial, taxa que arriba a ser del 3% si s'acota a l'àmbit europeu.

La climatologia i l'àmplia oferta turística converteixen Catalunya en una destinació atractiva, que brinda al visitant un gran ventall d'activitats turístiques, tant de caire professional, com de lleure.

Durant el passat any 2007, l'afluència de viatgers per mercats d'origen s'ha distribuït a Catalunya de manera desigual, segons la tipologia d'establiment: mentre que el mercat estranger ha constituït la principal clientela dels establiments hotelers i dels apartaments turístics, el mercat català ha estat el principal client dels establiments de turisme rural i dels càmpings.

Gràfic 17: Viatgers en establiments turístics de Catalunya, segons mercat d'origen



Font: Observatori de Turisme de la DGT

La següent taula mostra com els establiments hotelers són els que han rebut major nombre de viatgers amb un total de 14.570, xifra més de 6 vegades superior a la dels viatgers que s'han allotjat en càmpings. La taula també mostra com el turisme Rural té una gran acceptació entre els catalans, mentre que espanyols i estrangers prefereixen allotjar-se en apartaments turístics.

Taula 5: Viatgers segons tipus d'establiment i mercat d'origen. 2007

	Hotels	Càmpings	T. Rural	Apart. Turístics
Català	3.391	1.505	278	158
Espanyol	2.919	134	23	130
Estranger	8.260	1.051	22	422
Total	14.570	2.690	323	710

Font: Observatori de Turisme de la DGT

Pel que fa a l'ocupació de les diferents modalitats d'allotjament turístic, destacar l'increment del turisme rural (17,3% viatgers i 12,8% pernoctacions) i el creixement moderat en els establiments hotelers.

Taula 6: Evolució dels viatgers i pernoctacions a Catalunya segons mercat d'origen

	Hotels		Càmpings		Turisme Rural		Apart. Turístics	
	Viatgers	Pern.	Viatgers	Pern.	Viatgers	Pern.	Viatgers	Pern.
Català	-2,8%	-3,9%	1,7%	-0,4%	16,5%	14,5%	nd	-0,7%
Espanyol	1,7%	2,8%	4,0%	4,8%	7,9%	4,0%	nd	-6,4%
Estranger	3,7%	2,4%	2,5%	0,9%	38,7%	7,4%	nd	-5,0%
Total	1,7%	1,3%	2,1%	0,5%	17,3%	12,8%	nd	-4,1%

Font: Observatori de Turisme de la DGT

Catalunya s'ha erigit com la segona destinació de l'Estat en afluència de viatgers en establiments hotelers, per darrera d'Andalusia. Els hotels catalans han rebut 14,6 milers de viatgers (17,2% del total), que han generat 42,5 milers de pernoctacions (15,4% del total) i segueixen batent rècords d'afluència turística (variacions interanuals: 1,7% viatgers i 1,3% pernoctacions).

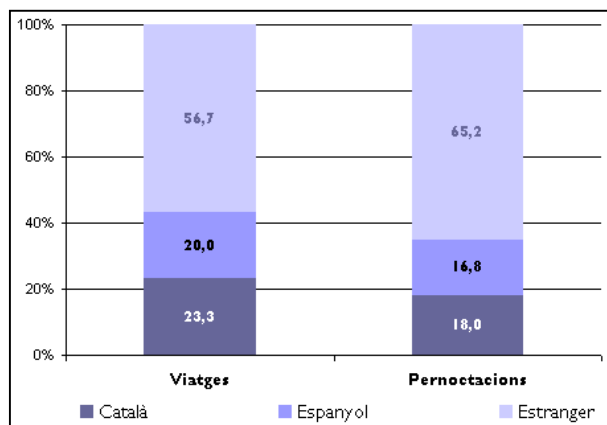
Taula 7: Viatgers i pernoctacions segons comunitat autònoma de destí

	Viatgers			Pernoctacions		
	Milers	Ranqing	% SobreTotal	Milers	Ranqing	% SobreTotal
Andalusia	16.221	1	19,1%	44.885	3	16,3%
Illes Balears	8.151	4	9,6%	51.016	2	18,5%
Canàries	7.209	6	8,5%	51.627	1	18,7%
Catalunya	14.571	2	17,2%	42.481	4	15,4%
Comunitat Valenciana	7.789	5	9,2%	25.772	5	9,3%
Comunitat de Madrid	9.320	3	11,0%	17.558	6	6,4%
Resta CCAA	21.472		25,4%	42.422		15,4%
Total	84.733		100%	275.761		100%

Font: Observatori de Turisme de la DGT

Pel que fa al mercat d'origen, comentar que el mercat estranger ha constituït la principal clientela dels hotels catalans (56,7% viatgers i 65,2% pernoctacions totals). Respecte l'any passat, els mercats estranger i espanyol han incrementat la seva activitat turística (viatgers: 3,7% i 1,7%; i pernoctacions: 2,4% i 2,8%, respectivament), mentre que el mercat català ha presentat valors negatius tal com mostra el següent gràfic.

Gràfic 18: Viatgers i pernoctacions a Catalunya segons mercat d'origen

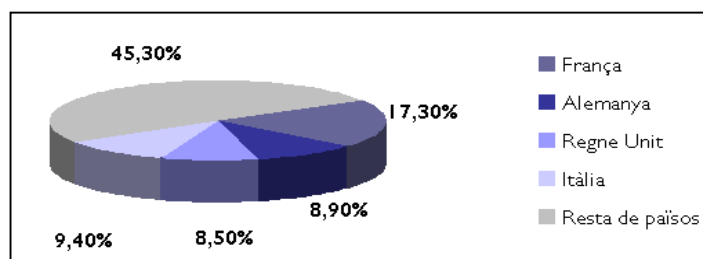


Font: Observatori de Turisme de la DGT

Quant al mercat estranger, França i el Regne Unit són els principals clients dels establiments hotelers catalans (en conjunt han aportat al voltant del 36% dels viatgers i el 37% de les pernoctacions totals). Els millors resultats interanuals s'han detectat entre el turisme d'alguns països amb poc pes relatiu com: Rússia (16,9% viatgers i 23% pernoctacions) o els Països nòrdics (14,4% viatgers i 3,6% pernoctacions), entre d'altres.

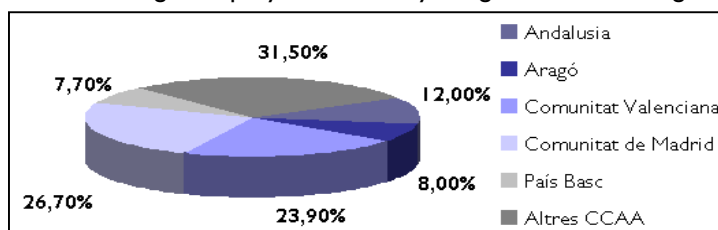
Pel que fa al mercat espanyol de la resta de l'Estat, la Comunitat de Madrid ha aportat el major volum de clients amb, aproximadament, una quarta part dels viatgers i pernoctacions totals (781 mil viatgers i 1,7 milions pernoctacions), amb un increment interanual de viatgers (1,5%), acompanyat d'un descens de les pernoctacions (-2,5%) conseqüència d'un escurçament de l'estada mitjana. Destaquen els increments d'activitat generats pel mercat andalús (16,8% viatgers i 32,2% pernoctacions) i les pernoctacions de Castella-Lleó i les Illes Balears (14,5% i 13,4%, respectivament).

Gràfic 19: Viatgers estrangers a Catalunya segons país d'origen



Font: Observatori de Turisme de la DGT

Gràfic 20 : Viatgers espanyols a Catalunya segons CC.AA d'origen



Font: Observatori de Turisme de la DGT

Destacar, també, que els establiments hotelers de categoria mitja-alta (tres i quatre estrelles d'or) han rebut, en conjunt, aproximadament tres quartes parts de la demanda turística (73,7% viatgers i 76% pernoctacions totals).

Pel que fa a les destinacions, Barcelona, Costa Brava i Costa Daurada han estat les principals marques de destinació del turisme hoteler català i, en conjunt, han allotjat pràcticament tres quartes parts dels viatgers i pernoctacions totals.

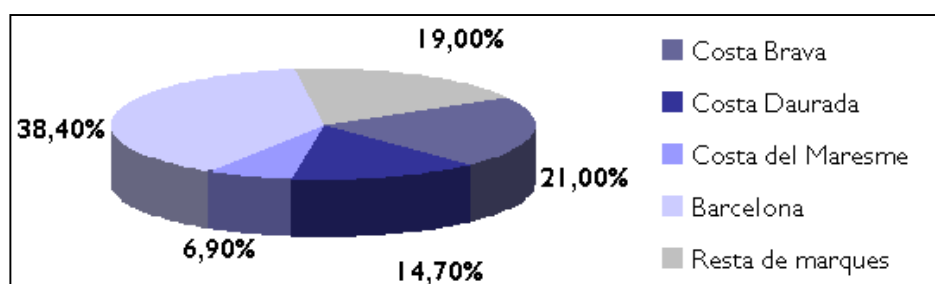
Catalunya ha tingut una ocupació mitjana del 63,5% per habitacions, lleugerament superior a la de l'any passat.

Taula 8: Viatgers i pernoctacions a Catalunya segons marca turística de destinació

	Viatgers			Pernoctacions		
	Milers	% Vertical	% Var. jn-s. 07/06	Milers	% Vertical	% Var. jn-s. 07/06
Costa Brava	3.065	21,0%	1,8%	10.929	20,1%	1,7%
Costa Daurada	2.139	14,7%	-7,8%	8.370	15,4%	-3,1%
Pirineus	581	4,0%	-3,0%	1.404	2,6%	-1,3%
Catalunya Central	713	4,9%	3,4%	1.495	2,8%	2,9%
Costa del Garraf	856	5,9%	8,2%	1.774	3,3%	2,2%
Costa del Maresme	1.000	6,9%	1,2%	5.265	9,7%	3,4%
Teres de Lleida	250	1,7%	5,4%	422	0,8%	-2,5%
Terres de l'Ebre	163	1,1%	5,1%	377	0,7%	3,6%
Val d'Aran	215	1,5%	-16,4%	640	1,2%	-12,8%
Barcelona	5.589	38,4%	6,5%	11.823	21,8%	4,0%
Total	14.571	100%		54.322	100%	

Font: Observatori de Turisme de la DGT

Gràfic 21: Viatgers en hotels de Catalunya segons marca de destinació



Font: Observatori de Turisme de la DGT

El gràfic que es presenta a continuació s'ha elaborat a partir de la procedència dels turistes. Esmentar que Catalunya ha rebut uns 30 milions de visitants estrangers (increment interanual: 0,5%) el 53,1% dels quals han estat turistes i la resta excursionistes i persones de pas. Catalunya s'ha erigit com la primera destinació del turisme estranger de l'Estat espanyol (25,8% del total), mantenint l'afluència dinàmica dels últims temps. Han viatjat a Catalunya 15,9 milions de turistes estrangers, que han generat 1.142 milions de pernoctacions.

Taula 9: Entrada de turistes estrangers segons CC.AA de destinació

	Rànquing	% s/Estat	% Var. j-d. 07/06
Andalusia	4	14,6%	3,3%
Illes Balears	2	17,3%	0,7%
Canàries	3	16,0%	-1,6%
Catalunya	1	25,8%	1,6%
C. Valenciana	5	9,5%	2,7%
C. de Madrid	6	7,4%	11,9%
Resta de CCAA		9,4%	-0,9%
Total Estatal		1	1,6%

Font: Observatori de Turisme de la DGT

D'altra banda, Catalunya s'ha erigit com la segona destinació de l'Estat d'entrada de passatgers per via aèria (19,7% del total), per darrera de la Comunitat de Madrid (24,4% del total). S'han rebut 11,8 milions de passatgers, amb un increment interanual del 14,2%, superior a l'increment de la mitjana de l'Estat (8,8%).

Les companyies de baix cost (CBC) han generat el 49,7% de l'activitat aèria de Catalunya. Un percentatge superior al que han generat en el conjunt de l'Estat (39,9%). Catalunya ha estat la primera destinació de l'Estat d'entrada de passatgers a través de CBC. S'han rebut 5,9 milions de passatgers (aproximadament una quarta part de l'afluència total de l'Estat), amb un increment interanual del 36,3%. Catalunya ha ocupat la tercera posició de l'Estat en recepció de passatgers per línies tradicionals (16,5% del total), per darrera de les Comunitats de Madrid i les Illes Canàries.

Taula 10: Entrada de passatgers per companyies aèries segons CC.AA de destinació

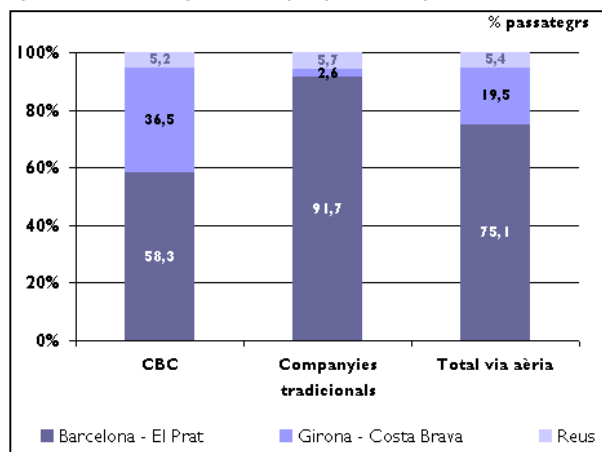
	Companyies de Baix Cost			
	Passatgers (milers)	% s/total	% CBC s/total	% Var. 07/06
Andalusia	3.615,8	15,1%	56,2%	17,9%
Illes Balears	5.082,7	21,3%	49,4%	29,7%
Canàries	2.192,1	9,2%	23,4%	63,5%
Catalunya	5.851,7	24,5%	49,7%	36,3%
C. Valenciana	3.432,3	14,4%	66,9%	24,4%
C. de Madrid	2.232,9	9,3%	15,3%	95,4%
Resta de CCAA	1.499,4	6,3%	66,8%	12,5%
Total Estatal	23.906,9	100%	39,9%	33,9%

Font: Observatori de Turisme de la DGT

Pel que fa als aeroports de destinació, l'afluència de passatgers s'ha distribuït de manera desigual entre els tres aeroports catalans, en funció de la tipologia de companyia aèria (tradicional/baix cost). Els aeroports de Barcelona-El Prat i Reus han registrat un major volum de passatgers a través de línies tradicionals, mentre que l'aeroport de Girona-Costa Brava ha presentat un predomini absolut d'entrades a través de CBC.

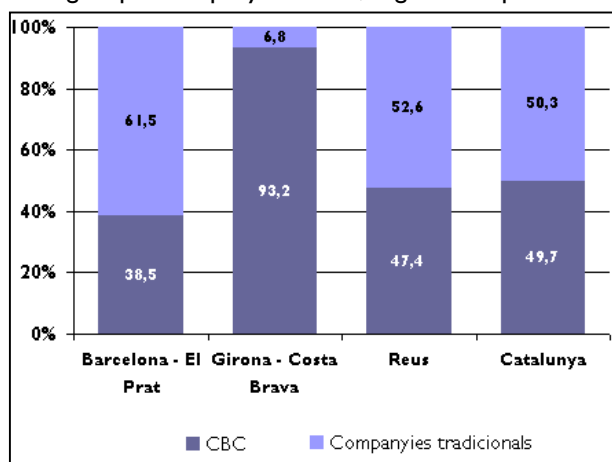
En l'aeroport Girona-Costa Brava, les CBC han generat més del 90% de l'activitat aèria i ha estat, durant l'any 2007, el sisè aeroport de l'Estat en afluència de passatgers a través de CBC (9% del total), amb un significatiu increment interanual (31,5%). De fet, ha rebut el 36,6% de les entrades a través de CBC de Catalunya.

Gràfic 22: Passatgers per via aèria segons companyia i aeroport de destinació



Font: Observatori de Turisme de la DGT

Gràfic 23: Passatgers per companyies aèries, segons aeroport de destinació

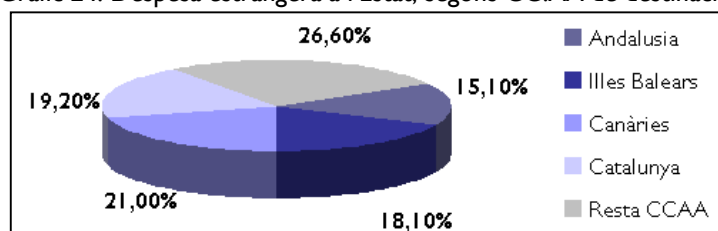


Font: Observatori de Turisme de la DGT

Quant al turisme estranger, Catalunya ha estat la segona comunitat autònoma de l'Estat en volum de despesa estrangera acumulada (19,2% del total), per darrera de les Canàries. La despesa turística ha ascendit a 9,6 mil milions d'euros, amb un increment interanual del 4%, lleugerament superior al del conjunt de l'Estat (3,6%).

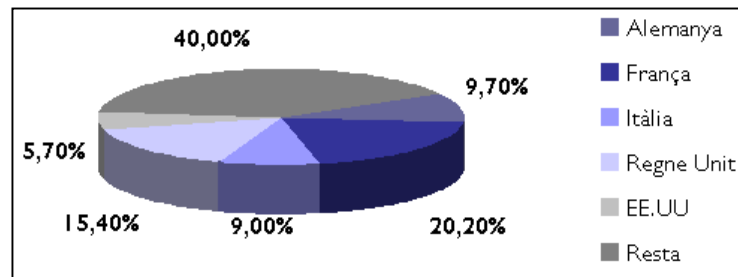
Entre quatre mercats han generat pràcticament el 55% d'aquesta despesa (francesos, britànics, alemanys i italians). Si bé, ha existit un predomini del mercat francès, degut a l'efecte proximitat (20,5% de la despesa total), essent el principal mercat estranger en volum de desplaçaments dins de Catalunya: ha aportat més de la meitat dels visitants estrangers i quasi un 30% del total de turistes estrangers que ha rebut Catalunya.

Gràfic 24: Despesa estrangera a l'Estat, segons CC.AA de destinació



Font: Observatori de Turisme de la DGT

Gràfic 25: Despesa estrangera a Catalunya, segons mercat emissor



Font: Observatori de Turisme de la DGT

Pel que fa al mercat de treball, enguany, Catalunya ha estat la primera CCAA de l'Estat amb major volum de població ocupada en activitats de la indústria turística, al llarg de tots els trimestres (17% del total de mitjana) i durant el segon i quart trimestre, s'han registrat les majors taxes d'ocupació (93,5% i 93,6% respectivament). Si bé, en conjunt, l'ocupació laboral en el sector ha estat sempre superior al 90%. La indústria turística catalana ha generat el 12,5% de l'ocupació total de Catalunya i el 19,7% de l'ocupació del sector serveis català.

Taula 11: Població activa en activitats de la indústria turística, segons CC.AA

	Activitats indústria turística							
	Milers	% Var. Interanual	Milers	% Var. Interanual	Milers	% Var. Interanual	Milers	% Var. Interanual
	1er Trimestre		2on trimestre		3er Trimestre		4rt trimestre	
Andalusia	390,9	4,5%	430,7	6,3%	451,3	4,8%	423,3	7,5%
Illes Balears	94,1	1,9%	125,9	-8,1%	131,4	-10,6%	95,8	-8,5%
Canàries	198,1	6,8%	208,3	11,3%	212,2	9,5%	201,5	5,9%
Catalunya	419,8	-3,5%	455,3	7,5%	452,5	0,6%	430,5	0,5%
C. Valenciana	263,0	12,0%	282,8	4,9%	287,7	2,1%	288,3	6,5%
C. de Madrid	372,9	-2,6%	380,4	1,6%	378,4	-1,5%	387,7	0,3%
Resta de CCAA	718,3	5,2%	737,1	3,1%	748,1	1,3%	736,6	6,3%
Total Estatal	2.457,1	2,9%	2.620,5	4,3%	2.661,6	1,4%	2.563,7	3,9%

Font: Observatori de Turisme de la DGT

Un cop analitzades les dades globals de Catalunya del passat 2007, com a resum, remarcar que Catalunya és una destinació turística reconeguda internacionalment que s'ha erigit com la segona destinació de l'Estat en afluència de viatgers en establiments hotelers essent Barcelona, la Costa Brava i la Costa Daurada les principals marques de destinació.

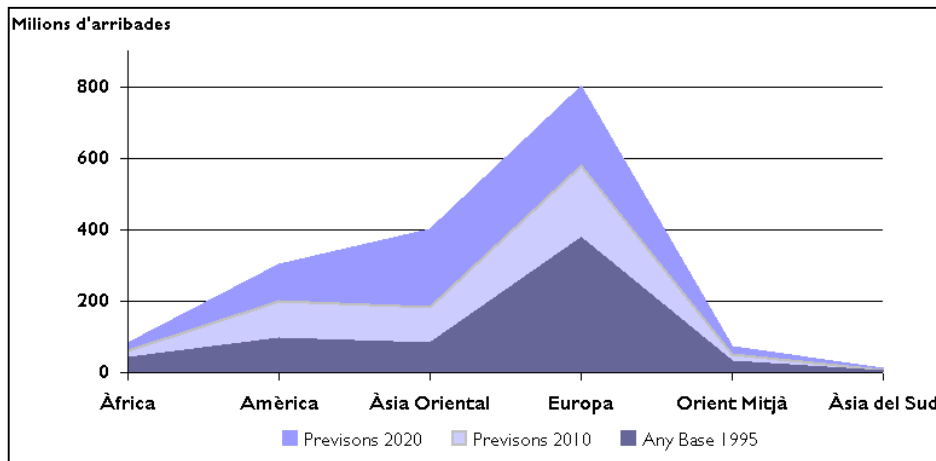
Comentar, també, que la ocupació mitjana per habitacions del 2007 ha estat lleugerament superior a la del 2006, i que Catalunya ha esdevingut la primera destinació del turisme estranger a l'estat espanyol (25,85 del total) i la segona Comunitat Autònoma en major volum de despesa estrangera acumulada, essent francesos, britànics, alemanys i italians els quatre principals mercats que han generat aquesta despesa.

D'altra banda, també cal remarcar que Catalunya ha rebut, durant el 2007, 11,8 milions de passatgers per via aèria, dada que representa un increment interanual del 14,2% i que posiciona Catalunya com a segona destinació de l'Estat en entrada de passatgers mentre que, pel que fa a companyies de baix cost, ha estat la primera destinació estatal amb un increment interanual del 36,3% essent l'aeroport de Girona-Costa Brava el que ha generat un major increment en el volum de treball gràcies a les línies aèries de baix cost.

b) Perspectives de futur

Segons dades de la Organització Mundial de Turisme (OMT), l'any 1950 es van produir 25 milions de viatges internacionals que van suposar una despesa de 2.100 milions de dòlars, mentre que, segons el mateix organisme, durant el 2005 aquesta xifra ha arribat a 806 milions de viatges, la qual cosa representa un increment mig anual del 6,5%.

Gràfic 26: Evolució de les arribades del turisme Internacional (1950-2020)



Font: Organització Mundial del Turisme, 2007

La OMT pronostica que les arribades internacionals l'any 2020 seran de, gairebé, 1,6 bilions i que les tres regions amb més aflluència seran Europa (717 milions de turistes), Àsia de l'Est i l'Oceà Pacífic (379 milions) i Amèrica (282 milions).

Tot i que en els darrers anys l'evolució del turisme ha estat irregular amb períodes de creixement molt ràpid (1995, 1996 i 2000) alternats amb períodes de creixement lent (2001 a 2003), la OMT preveu que fins al 2020, la taxa mitja de creixement de les diferents regions serà del 4,1%.

Així doncs, la previsió és que en els propers anys el turisme segueixi essent una indústria en expansió, però la veritat és que en aquest sector hi ha molta oferta, per la qual cosa cal que les empreses es posicionin correctament per tal d'assolir la seva quota de mercat.

La millor eina per aconseguir aquest posicionament és, sens dubte, el pla de màrqueting.

1.2.4 Anàlisi de la competència

En aquest apartat es procedirà a fer un estudi de les empreses que, per alguna de les seves característiques es poden considerar competidores del Santuari ja que tenen la finalitat de satisfer les mateixes necessitats que els productes / serveis que aquest ofereix.

És important estudiar la competència per tal d'analitzar-la i així poder determinar les estratègies necessàries per poder obtenir un avantatge competitiu al respecte.

En aquest punt, a l'igual que s'ha anat fent al llarg de tot el projecte, es discernirà entre els quatre productes del Santuari.

❖ Hostatgeria

Pel que fa al cas concret de l'hostatgeria, al ser un producte tant específic, només es consideraran competència directa les altres hostatgeries de la zona.

A continuació es mostra una taula que resumeix la informació que he obtingut i pogut contrastar respecte a la població on s'ubiquen i el nombre d'habitacions de què disposen.

Taula 12: Nombre d'habitacions de les hostatgeries de Catalunya

PROVINCIA	NOM	POBLACIÓ	COMARCA	HAB.
GIRONA	Santuari de la Mare de Déu del Mont	Albanyà	Alt Empordà	6
	Santuari de la Salut de Terrades	Terrades	Alt Empordà	12
	Monastir de Santa Maria de Solius	Sta Cristins d'Aro	Baix Empordà	7
	Monastir de Sant Daniel	Girona	Girona	8
	Santuari dels Àngels	Girona	Girona	23
	Santuari del Far	Susqueda	La Selva	11
	Santuari del Coll	Susqueda	La Selva	9
	Santuari de Núria	Vall de núria	Ripollès	65
	Santuari de Montgrony	Gombrèn	Ripollès	11
	Santuari de la Salut	Sant Feliu de Pallerols	la Garrotxa	25
	Mare de Déu del Collell	Sant Miquel de Campmajor	Pla de l'Estany	20
BARCELONA	Hotatgeria del Temple del Tibidabo	Barcelona	Barcelonès	15
	Montserrat. Cel les Abat Marcet	Montserrat	Barcelonès	90 cel les
	Monastir de Sant Benet	Montserrat	Barcelonès	10
	Monastir Budista del Garraf	Olivella	El Garraf	8
	Santuari Bellamunt	Sant Pere de Torelló	Osona	9
	Santa Maria del Mas Blanc	Centelles	Osona	17
	Santuari de Santa Maria de Puiggraciós	L'Ametlla del Vallès	Vallès Oriental	3
	Monastir de la Immaculada	Mataró	Maresme	3
LLEIDA	Monastir de Vallbona de les Monges	Urgell	Urgell	20
	Monastir de les Avellanès	Os de Balaguer	La Noguera	36
	Monastir de la Sagrada Família	La Seu d'Urgell	Alt Urgell	23
	Santuari del Miracle.	El Miracle	Solsonès	3
	Santuari del Sant Crist	Balaguer	La Noguera	30
	Santuari del Miracle. Casa d'Espiritualitat	El Miracle	Solsonès	40
TARRAGONA	Monastir de Poblet	Abadia de Poblet	Conca de Barberà	16
	Santuari Mare de Déu del Loreto	Tarragona	Tarragonès	15
	Ermida Mare de Déu de la Roca	Mont-Roig	Baix Camp	5

Font: Elaboració pròpia

Recalcant una informació que ja s'apuntava en la metodologia, comentar que aconseguir les dades necessàries per a elaborar l'anterior taula no ha estat una tasca fàcil.

Finalment, i després de molts tràmits, el Departament de Turisme de la Generalitat de Catalunya m'ha informat, via telefònica i des de l'oficina central, que a Catalunya només hi ha dues hostatgeries registrades: una a la comarca de Girona i l'altra a Barcelona. Aquesta informació, no obstant, no concorda amb les dades que em van facilitar des de l'oficina de Girona, on em van dir que la seva delegació tenia, com a mínim, 3 hostatgeries donades d'alta.

Sembla ser que al Departament en qüestió tenen una nova aplicació informàtica que no els permet llistar els diferents hotels segons la especialitat hotelera a què pertanyen, i aquest és el motiu pel qual no m'han pogut donar una informació més concreta.

Com a últim recurs, s'ha optat per trucar personalment a cadascun dels bisbats de Catalunya i demanar-los la informació directament. A més, cercant per Internet, he localitzat un article de Gabriel Pernau (2007), segons el qual a Catalunya hi ha un total de 26 hostatgeries i per tal de verificar les dades de l'article, s'ha trucat personalment o totes les hostatgeries que hi figuren. Finalment, un cop s'ha pogut contrastar tota la informació obtinguda s'ha elaborat l'anterior taula, que aglutina tota la informació que s'ha pogut verificar.

Com a resum, comentar que a Catalunya s'ofereixen un total de 450 habitacions i 90 cel·les en hostatgeries, 197 de les quals són a la província de Girona, 152 a Lleida, 65 a la província de Barcelona i només 36 a la de Tarragona.

Taula 13: Hostatgeries de la província de Girona i preus per habitació

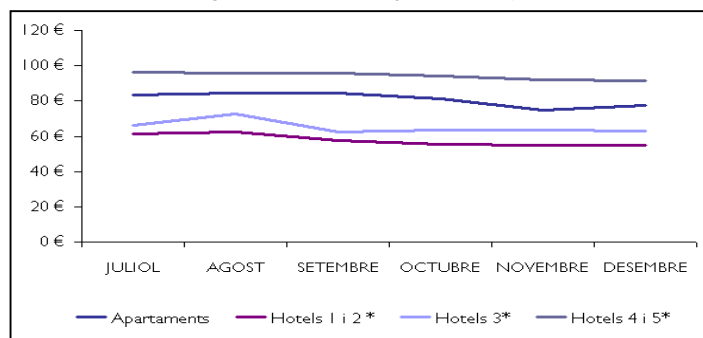
PROVINCIA	NOM	POBLACIÓ	COMARCA	DORMIR	MP	PC
GIRONA	Santuari de la Mare de Déu del Mont	Albanyà	Alt Empordà	27€/pax		
	Santuari de la Salut de Terrades	Terrades	Alt Empordà		42€/pax	52€/pax
	Monastir de Fortià		Alt Empordà		Voluntat	
	Monastir de Santa Maria de Solius	Sta Cristins d'Aro	Baix Empordà		Voluntat	
	Monastir de Sant Daniel	Girona	Girona		Voluntat	
	Santuari dels Àngels	Girona	Girona		Propera obertura	
	Santuari del Far	Susqueda	La Selva		40€/pax	50€/px
	Santuari del Coll	Susqueda	La Selva		47€/pax	57€/pax
	Santuari de Núria	Vall de núria	Ripollès	42,15€/pax	62,7€/pax	74,20€/pax
	Santuari de la Salut	Sant Feliu de Pallerols	la Garrotxa		42€/pax	52€/pax
	Mare de Déu del Collell	Sant Miquel de Campmajor	Pla de l'Estany		Propera obertura	

Font: Elaboració pròpia

Quant al preus, comentar que hi ha una gran varietat d'ofertes: des dels Monestirs de Santa Maria de Solius o el de Sant Daniel on el preu de l'allotjament depèn de la voluntat fins als 74,20€ per persona que val el servei de Pensió complerta al Santuari de Núria. Tots els preus de l'anterior taula són per persona en habitació doble i ja contenen l'IVA. El preu que s'indica en el règim dormir inclou esmorzar.

Per tal d'analitzar també la competència indirecta, a continuació s'adjunta un gràfic que il·lustra l'evolució dels preus de les diferents tipologies d'establiments hotelers en el darrer semestre de l'any 2006. Segons dades facilitades l'Associació d'Hostaleria de Girona i Radial, l'any 2006 el preu mig dels Hotels d'1 i 2 estrelles era de 56€ la nit, xifra que s'incrementa fins a 65.30€ en els Hotels de 3 Estrelles i fins a 94.20€ en els de 4 i 5 Estrelles. Tots aquests preus són sense IVA ni esmorzar en habitació doble.

Gràfic 27: Preus mig dels diferents tipus d'Allotjaments de Girona

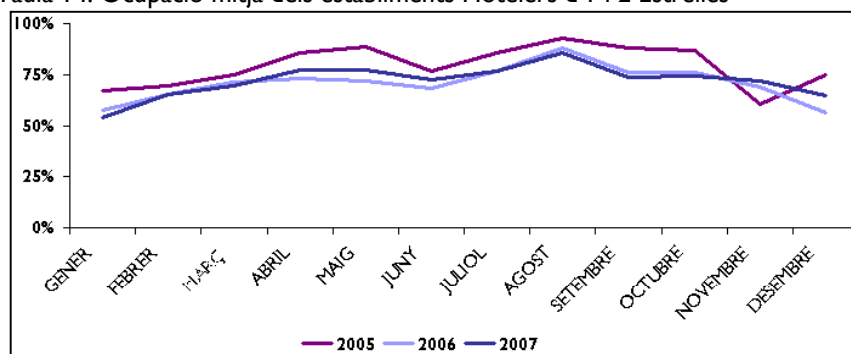


Font: Elaboració pròpia. Associació d'Hostaleria Girona- Radial

D'altra banda, també s'ha elaborat el gràfic següent, que mostra l'evolució mensual de l'ocupació mitjana dels anys 2005, 2006 i 2007 en els establiments hotelers d'1 i 2 Estrelles de la ciutat de Girona, que són els que es consideren competència indirecta.

Tal com s'observa, excepte el mes de novembre, l'ocupació del 2005 va ser lleugerament superior a la dels darrers anys, que més o menys ha seguit la mateixa evolució.

Taula 14: Ocupació mitja dels establiments Hotelers d'1 i 2 Estrelles



Font: Elaboració pròpia. Associació d'hostaleria Girona - Radial

❖ Restauració

Per fer un estudi sobre els restaurants dels santuaris, ens centrarem en els que es troben a la província de Girona ja que considerem que l'oferta de les altres províncies queda geogràficament molt lluny i, per tant, no és competència directa.

Tal com s'observa en la següent taula, la majoria d'hostatgeries que ofereixen servei de restaurant tenen servei de menú a un preu que ronda els 12€ per persona, excepte el Santuari del Far que cobra 14€ per menú i el Santuari dels Àngels on el preu està fixat en 10€.

Taula 15: Hostatgeries amb servei de restauració a la Província de Girona

NOM	POBLACIÓ	COMARCA	Rest.	Menú
Santuari de la Mare de Déu del Mont	Albanyà	Alt Empordà	SI	12 €
Santuari de la Salut de Terrades	Terrades	Alt Empordà	SI	12 €
Monastir de Santa Maria de Solius	Sta Cristins d'Aro	Baix Empordà		No
Monastir de Sant Daniel	Girona	Girona		No
Santuari dels Àngels	Girona	Girona	SI	10 €
Santuari del Far	Susqueda	La Selva	SI	14 €
Santuari del Coll	Susqueda	La Selva	SI	No
Santuari de Núria	Vall de núria	Ripollès	SI	No
Santuari de Montgrony	Gombrèn	Ripollès	SI	No
Santuari de la Salut	Sant Feliu de Pallerols	la Garrotxa	SI	12 €

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a les altres característiques, comentar que tots ells ofereixen un tipus de cuina de mercat, amb productes de la terra. Destacar, també que, per la seva ubicació en les instal·lacions d'un Santuari, tots aquests restaurants disposen d'un entorn privilegiat: envoltats de natura i lluny de la massificació de les ciutats.

També s'ha fet un estudi de la competència indirecta a partir de les dades de què disposa l'Associació d'hostaleria Girona-radial sobre els restaurants de la zona. La següent taula mostra tots els Restaurants el preu mitjà dels quals és inferior a 20€ i serveixen un tipus de cuina similar a la que s'ofereix al santuari, on destaca el tracte al client i la relació qualitat-preu.

Taula 16: Restaurants de Girona i Radial

	Tipus de cuina	Adreça		Tipus de cuina	Població
Girona Ciutat			Girona Radial		
Ca l'Esteve	Catalana i casolana	Cap de les Lloses, 9	Hostal can Xabanet	Catalana i de mercat	Banyoles
El Sol	Menús / Plats conuinats	Pl. del Vi, 9	Montfullà	Casolana i de mercat	Bescanó
Can Punxa	De mercat	Ps. St. Joan Bosco, 2	Can Joan d'Adri	Casolana i de mercat	Canet d'Ari
Can Roca	Casolana	Ctra. de Taialà, s/n	El Racó de'n Pep	Mercat i temporada	Sant Gregori
Coquus	Catalana	Joan josep Tharrats i Vidal, 2	La Terrassa	Casolana	Sant Gregori
Dúplex	Casolana i de mercat	Rda. Ferran Puig, 39 baixos	Torremirona	Catalana tradicional	Salt
El Cau de l'Esport	Menú migdies	Ramón Muntaner, 18	L'avi Ramon	Casolana	Sarrià de Ter
El Museu del Vi	Catalana i casolana	Cort Reial, 4			
Garbí	Catalana i de mercat	Pl. Pompeu Fabra, 13 baixos			
L'Entrama	Tradicional catalana	Pl. de Salt, 10. Mas Xirgu			
La Farinera	Mediterrània	Passateg Farinera Teixidor, 4			
La Llosa	Tradicional	Vista Alegre, 3			
La Taverna de l'Abat	Tradicional catalana	Pl. Sta. Llúcia, 6			
La Travessera	Casolana	Traav. De la Creu, 13			
Lloret	Casolana	Pl. independència, 15			
Palau	Casolana	Ctra. Barcelona, 427			
Pedraforca	Casolana	Pedraforca, 3			
Suca Mulla	Casolana de mercat	Avinguda Montilivi, 5			
Vitrall	Casolana	Av. St. Narcís, 100			

Font: Elaboració pròpia

❖ La Botiga de Records

La competència directa de la botiga de records són totes les botigues de records de la resta de Santuaris ja que totes elles ofereixen el mateix tipus de producte i tenen el mateix públic.

D'altra banda, comentar que totes les botigues de records turístics de la zona formen part de la competència indirecta de la botiga del santuari ja que satisfan la necessitat bàsica que mou als visitants a comprar, i que no és altra que oferir-los un record de la seva visita.

El fet que la majoria de botigues tinguin els mateixos proveïdors, fa que els productes que es venen i els preus siguin similars.

❖ Reunions i incentius

En aquest camp es consideren competència tots els espais aptes per a la celebració d'actes que s'han inclòs en la taula 4 corresponent a "Espais per a la celebració d'actes. Ciutat de Girona. 2007" que es troba a la pàgina 37, ja que tots ells faciliten les eines necessàries per a poder satisfer la necessitat de celebrar una reunió.

1.2.5 Anàlisi de l'entorn – Mètode PEST

L'entorn global d'una organització, el formen totes aquelles variables externes i no directament controlables, però que poden tenir una incidència important en el funcionament de l'organització, Cerveró et Al. (2001).

Serra (2002) secciona l'estudi de l'entorn de l'empresa en sis magnituds o factors l'evolució i tendència dels quals cal seguir de forma constant, ja que poden afectar de forma significativa tant la relació d'intercanvi de l'empresa amb els seus mercats com el nivell de demanda en els propis mercats. Aquestes sis magnituds que defineix Serra són: l'Entorn Demogràfic, l'entorn econòmic, el cultural i social, el legal i polític, el tecnològic i el Natural o mediambiental.

El mètode PEST es basa en fer aquest anàlisi de l'entorn a partir de la classificació dels factors en quatre grups (ja que uneix l'entorn demogràfic amb el Sociocultural i els factors tecnològics amb els ambientals):

a) Factors politico-legals:

L'estat espanyol intervé en l'activitat turística a través d'organismes públics, en l'ordenació, promoció i control de l'activitat turística, deixant al sector privat la llibertat de creació d'empreses i activitats turístiques basades en una economia de mercat.

Les principals funcions de les competències de la direcció General de Turisme són:

- a) Elaborar plans per al foment de productes i destinacions turístiques (per exemple, plans de dinamització i excel·lència)
- b) Identificar nous recursos turístics i dissenyar estratègies.
- c) Aprovar directrius d'execució i desenvolupar la política turística del govern i la promoció exterior del turisme.

D'altra banda, les Comunitats Autònomes assumeixen les competències en:

- a) La promoció i ordenació del turisme en el seu àmbit territorial.
- b) L'autorització de l'obertura i tancament de les empreses turístiques.
- c) La fixació de les classes i característiques de les empreses del sector.
- d) La inspecció de les empreses per veure si compleixen totes les normatives.
- e) La vigilància del compliment en matèria de preus i la imposició de sancions.
- f) La concessió de subvencions.
- g) L'ordenació de les activitats i professions turístiques.

A més, a Catalunya hi existeixen competències exclusives en matèria turística i el turisme depèn de la Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya a través de la Direcció General de Turisme. Els municipis també tenen competències en matèria de promoció i informació turística, a través de consorcis, patronats i oficines municipals de turisme. D'altra banda, les províncies i comarques també solen tenir competències a nivell turístic. La principal organització de promoció turística existent en el territori on s'ubica el santuari que és objecte d'estudi és el Patronat de Turisme Girona-Costa Brava.

Hi ha diversos aspectes concrets a considerar quan l'entorn polític-legal:

- a) Unes bones condicions de seguretat en el destí
- a) Un elevat grau d'estabilitat política i social
- b) La normativa turística vigent, que és la següent:
 - ❖ Disposicions comunes:
 - ✓ Llei 13/2002, de 21 de juny, de turisme de Catalunya
 - ✓ Decret 53/1994, de 8 de febrer, sobre el règim de preus, reserves i serveis complementaris en establiments d'allotjament turístic.
 - ❖ Disposicions específiques per establiments hotelers:
 - ✓ Ordre TIC/313/2003, de 8 de juliol de 2003, per la qual es modifica l'Ordre de 6 d'octubre de 1987 per la qual s'estableixen els requisits tècnics i els serveis mínims exigibles als establiments hotelers en els seus diferents grups, modalitats, categories i especialitats
 - ✓ Decret 211/1995, de 27 de juny, pel qual es crea l'especialitat d'hostatgeria com a establiment hotelier
 - ✓ Ordre de 6 d'octubre de 1987, per la qual s'estableixen els requisits tècnics i els serveis mínims exigibles als establiments hotelers en els seus diferents grups, modalitats, categories i especialitats
 - ✓ Decret 176/1987, de 9 d'abril, pel qual s'estableixen normes sobre l'ordenació i la classificació dels establiments d'allotjament turístic sotmesos al règim d'hoteleria
 - ❖ Disposicions específiques en establiments de restauració:
 - ✓ Decret 317/1994, de 4 de novembre, pel qual s'estableixen normes sobre l'ordenació i la classificació dels establiments de restauració

Tota la normativa turística anteriorment esmentada pot consultar-se mitjançant el següent enllaç: www.gencat.cat/diue/serveis/normativa/turisme/index.html

b) Factors econòmics:

- ✓ La variació del tipus d'interès, que la decideix el Banc Central, afecta el cost financer de l'endeutament de l'organització.
- ✓ La variació de la taxa d'inflació modifica el nivell de competitivitat de l'organització en relació a altres competidors de l'estranger.
- ✓ L'augment en la proporció de la renda disponible que dediquen les famílies al lleure i l'oci, la qual cosa suposa una oportunitat per a les empreses turístiques.
- ✓ La millora en la economia de determinats països ha representat l'emergència de nous mercats emissors.
- ✓ L'arribada de la línia aèria de Baix Cost Ryanair a l'aeroport de Girona ha estat un revulsiu per al turisme de la zona.

c) Factors socioculturals i demogràfics:

Quan a canvis demogràfics:

- ✓ Un envelliment progressiu de la població dels països desenvolupats: augment de l'esperança de vida, la qual cosa fa que hi hagi més gent gran.

Taula 17: Envelliment de la població

	% 0 a 5 anys	% 16 a 64 anys	% 65 anys i més	Índex d'envelliment
2.006	15,59	68,02	16,39	111
2.005	15,38	68,05	16,57	114
2.004	15,17	68,26	16,57	116
2.003	15,04	67,96	17,01	120
2.002	14,86	67,89	17,25	124
2.001	14,82	67,77	17,41	126
2.000	14,83	67,8	17,37	126
1.995	16,17	67,71	16,12	109
1.990	19,68	66,1	14,22	79

Font: IdesCat

- ✓ Disminució del nombre de matrimonis i augment de la taxa de divorci.

Taula 18: Taxa bruta de nupcialitat i de divorcis

	Taxa de nupcialitat			Taxa de divorcis		
	Valor per cada 1 000 habitants					
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Catalunya	4,8	4,5	4,4	1,6	2,2	3,5
Espanya	5,1	4,8	4,6	1,2	1,7	Nd
Zona euro	4,6	4,6	4,5	1,9	1,9	Nd
Unió Europea	4,9	4,9	Nd	2,0	2,0	Nd

Font: Elaboració pròpia. IdesCat i Eurostat

- ✓ Endarreriment de l'edat de la dona a l'hora de tenir fills.

Taula 19: Mitjana d'edat de la maternitat

	Mitja d'edat de la maternitat					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Catalunya	30,94	30,88	30,91	30,84	30,93	30,86
Espanya	30,74	30,77	30,83	30,85	30,89	30,88

Font: Elaboració pròpia. IdesCat i Eurostat

- ✓ Increment del nombre de persones que viuen soles.
- ✓ Els fills tarden més a independitzar-se.

Pel que fa als factors socioculturals:

- ✓ La creixent valoració que està adquirint el temps dedicat a l'oci en les societats desenvolupades
- ✓ Creixent consideració dels viatges vacacionals com a una necessitat i no com a luxe.
- ✓ Augment del temps lliure disponible
- ✓ Tendència a la recuperació dels valors tradicionals i del vincle amb la terra
- ✓ Augment de la tendència a la fragmentació de les vacances (el turista prefereix fer més sortides però d'una durada més curta)
- ✓ Tendència a vincular les vacances amb la vivència de noves experiències.
- ✓ Augment en la recerca dels valors tradicionals
- ✓ Fort augment en la demanda de l'oci actiu
- ✓ El turista tendeix a ser més exigent i a requerir un tracte personalitzat.
- ✓ El valor afegit percebut pel turista ha adquirit gran importància.

d) Factors tecnològics i ambientals:

La incorporació de les noves tecnologies en el sector turístic ha suposat una veritable revolució.

- ✓ L'aparició de les Noves Tecnologies de la informació, sobretot Internet, permeten que el consumidor turístic pugui informar-se i reservar el seu viatge de manera directa i sense intermediaris.
- ✓ L'avenç tecnològic a permès d'aparició de noves formes de comercialització i comunicació de les quals les petites empreses també poden beneficiar-se.
- ✓ La millora en les infraestructures viaries, la qual cosa afavoreix el transport i la mobilitat.
- ✓ Expansió de la xarxa de trens d'alta velocitat
- ✓ Pel que fa als factors ambientals, comentar que en l'actualitat la població està assolint una forta consciència ambiental i de respecte a l'entorn.

2. Diagnosi competitiva – DAFO

Aquesta és una etapa de la diagnosi essencial ja que permet aprofundir en el diagnòstic de l'empresa i identificar les oportunitats de màrqueting que permetran a l'empresa obtenir avantatge competitiu.

A continuació s'exposa el DAFO on se citen els punts forts i febles del Santuari i les oportunitats i amenaces que li brinda l'entorn, però primer es definiran aquests conceptes amb base al que diu Serra (2002).

Els **punts forts** són capacitats i recursos que ofereixen avantatges competitius i que poden servir d'eina per exprimir oportunitats o per superar amenaces, mentre que els **punts dèbils** són aspectes que limiten la capacitat de desenvolupament efectiu de l'estratègia de l'empresa i, per tant, constitueixen una amenaça per la mateixa i cal superar-los.

D'altra banda, les **oportunitats** són tots aquells factors que suposen un avantatge competitiu per l'empresa o que representen una possibilitat de millora pel negoci.

Per últim, definir les **amenaces** com les forces de l'entorn que suposen un obstacle per l'empresa ja sigui pel fet que en redueix la rendibilitat, o bé perquè no permet la implantació de noves estratègies o en redueixen l'efectivitat, entre altres motius.

PUNTS DÈBILS:	PUNTS FORTS:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les obres de remodelació poden provocar molèsties als visitants ✓ Manca d'accions de màrqueting i d'estratègies de comunicació clarament definides ✓ L'únic canal de distribució és la venda directa ✓ Risc de deteriorament de l'entorn degut a la circulació de vehicles a motor ✓ A l'hivern només se serveixen sopars els caps de setmana 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situació Geogràfica favorable ✓ Bona Panoràmica ✓ Bona comunicació entre els treballadors de l'empresa ✓ Instal·lacions de l'hostatgeria totalment noves ✓ Bona relació qualitat-preu ✓ Tracte amable i cordial amb els clients ✓ El Santuari ofereix tranquil·litat ✓ Fidelització de la clientela ✓ El Santuari disposa d'ascensor ✓ Augment de la capacitat del Restaurant ✓ Àmplia zona d'aparcament ✓ Reaprofitament dels residus orgànics. Fabricació de compost. ✓ Celebració anual d'events determinats: excursions, pelegrinatges...
AMENACES:	OPORTUNITATS:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excés d'oferta de places hoteleres ✓ Forta competència dels destins emergents ✓ Deficiències de senyalització i condicionament dels recursos i atractius ✓ El turista tendeix a ser més exigent i a requerir un tracte més personalitzat. ✓ Creixent nivell d'exigència de qualitat en els serveis turístics per part dels clients ✓ Reducció de la durada de les vacances ✓ Gran ventall de preus per al servei de les hostatgeries 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicació en una zona de gran potencial turístic ✓ Proximitat amb l'aeroport Girona-Costa Brava; augment en l'ús de les línies aèries de baix cost ✓ L'oci, motivació principal dels viatges ✓ Creixent ús d'internet en el procés d'informació i reserva de viatges ✓ Proximitat del centre emissor, Girona, a tan sols 15 Km i proximitat relativa amb Barcelona i la frontera francesa ✓ Àmplia oferta complementària a la zona ✓ Possibilitat de pràctica de diversos esports en l'entorn immediat ✓ Augment de la consciència mediambiental ✓ Increment del nombre de reunions anuals ✓ Desestacionalització de la demanda ✓ Major rellevància dels segment de mercat dels sèniors ✓ Augment de la renda disponible dedicada a l'oci ✓ Millora de l'economia en determinats països; sorgeixen nous a mercats emissors ✓ Abundant varietat i qualitat de recursos i atractius: <ul style="list-style-type: none"> • Naturals: territori, paisatge... • Patrimoni històric, monumental i cultural

3. Missió, Visió i Valors

Tornant a la definició dels elements que aporten coherència i sentit a l'actuació de l'empresa, a continuació es defineixen els conceptes: Missió, Visió i Valors segons el dossier "Elaboració de plans estratègics: Aplicació a cooperatives i PIMES" elaborat pel Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) de la Generalitat de Catalunya.

- a) **Missió:** aquest concepte indica el propòsit de l'empresa i, generalment, descriu l'activitat matisant la manera d'entendre-la.
- b) **Visió:** correspon a la imatge de la fita que es vol assolir; proporciona un horitzó, la qual cosa aporta il·lusió i sentit als esforços de les persones que integren l'empresa.
- c) **Valors:** constitueixen una declaració de principis i proporcionen una guia constant davant les decisions que cal prendre en el dia a dia.

Un cop definits els conceptes, cal aplicar-los al cas concret del Santuari dels Àngels.

La missió del Santuari es basa en oferir als seus clients un espai acollidor i un excel·lent recés per descansar, i també per gaudir del paisatge que proporciona el seu entorn.

Ser reconeguts com a una hostatgeria de renom, amb un servei de restauració ideal per a celebrar banquets i reunions és la visió del Santuari.

Pel que fa als valors, comentar que el fet que el Santuari se situï en mig de la natura, fa que l'empresa valori molt el medi ambient i dugui a terme diverses accions per a preservar-lo com són el reciclatge o la fabricació de compost a partir dels residus orgànics.

Els valors principals són:

- ✓ Respecte al medi-ambient
- ✓ Preservació de la Natura
- ✓ Tracte familiar i acollidor

4. Definició d'objectius

Els objectius, tal com especifica Porter (1991), han de ser quantificables i assolibles, a més també cal que siguin consistents i tinguin un temps d'execució adequat.

La definició dels objectius d'aquest pla de màrqueting es basen en els resultats obtinguts en les fases prèvies d'anàlisi i diagnosi.

Així, els objectius principals són:

- ✓ **Llançar al mercat el nou producte hostatgeria i posicionar-lo adequadament.** Com que el proper dia 2 d'agost s'inaugurarà l'hostatgeria, i això representa l'obertura d'un nou servei, cal dissenyar una estratègia pel llançament d'aquest servei pensant amb el públic objectiu al qual es dirigeix.
- ✓ **Desenvolupar estratègies de comunicació específiques per a cada segment del públic objectiu.** Des del Santuari no s'han fet gaire campanyes de comunicació, per això un dels objectius principals d'aquest Pla és programar una campanya de comunicació pels diferents serveis del Santuari.
- ✓ **Potenciar l'ús del restaurant per a la celebració de banquets i reunions.** Aquest, és un objectiu principal a mig termini ja que actualment el santuari encara no disposa de les infraestructures necessàries.
- ✓ **Ampliar el canal de distribució: més distribuïdors.** Actualment, el santuari només fa ús del canal de distribució directa i un altre objectiu principal d'aquest pla és estudiar quins són els possibles canals de distribució que més s'ajusten a les necessitats del santuari per a ampliar l'oferta en aquest camp.

Un cop definits els quatre objectius principals, a continuació es comenten els objectius secundaris que són:

- ✓ **Crear una infraestructura de màrqueting (Base de dades, estadístiques, recull de premsa...).** Un objectiu secundari del projecte serà el de crear una infraestructura de màrqueting per tal que, a partir d'aquest treball, des del Santuari es continuï treballant en aquest àmbit.
- ✓ **Dissenyar una imatge del Santuari.** El Santuari no disposa de cap logotip ni té cap imatge que el distingeixi com a empresa, per aquest motiu s'ha pensat que un dels objectius del treball ha de ser definir aquesta imatge.

5. Selecció d'estratègies d'actuació

Per tal de poder assolir els objectius anteriorment plantejats, primer cal analitzar com s'ha d'actuar i què cal fer per tal d'acomplir-los i és en aquest punt en què sorgeixen les estratègies i les línies d'actuació.

Lanquar (2001) diu que les estratègies de màrqueting serveixen per marcar les actuacions de l'empresa i així poder assolir els objectius pautats.

Existeixen múltiples estratègies per al llançament i el creixement de productes i serveis. En aquest projecte s'han plantejat les diferents estratègies segons la Matriu d'Ansoff i a partir de les 4'P del Màrqueting- Mix.

La **Matriu d'Ansoff** estableix quatre possibles models d'actuació en funció del caràcter nou del producte o servei i del mercat objectiu a què es dirigeix. A continuació es presenta la matriu on s'han ubicat els diferents serveis del Santuari en funció de si són actuals o nous i si es dirigeixen a un públic nou o actual.

Il·lustració 7: Matriu d'Ansoff

		PRODUCTE / SERVEI	
		ACTUAL	NOU
MERCAT	ACTUAL	<p>Botiga de Regals</p> <p>Penetració en el mercat</p>	<p>Reunions/ Incentius</p> <p>Desenvolupament del producte</p>
	NOU	<p>Restauració</p> <p>Desenvolupament o ampliació de mercat</p>	<p>Hostatgeria</p> <p>Innovació / Diversificació</p>

Font: Elaboració pròpia

De l'anterior col·locació dels serveis del Santuari en la matriu obtenim la següent distribució:

a) **Penetració en el mercat**

Té per objectiu la millora de la participació, aconseguir millors resultats, incrementar les vendes en els mercats en els quals ja es ve treballant amb els productes que ja existeixen.

Resulta adequat per productes en creixement i madura. En el cas del Santuari, el producte que se situa en aquesta fase és la **botiga de regals**.

Els objectius que es pretén assolir per aquest producte són:

- ✓ L'augment del consum per part dels clients actuals, és a dir, que la despesa dels clients de la botiga sigui major a l'actual. Per fer-ho es proposa l'aplicació promocions puntuals en els productes complementaris per potenciar la seva venda.
- ✓ La captació de no consumidors actuals. Per aconseguir-ho cal fer un esforç promocional dirigit a provocar la compra dels integrants dels nous segments de consumidors. En aquest sentit, es proposa la col·locació d'un indicador de la ubicació de la botiga al bar i un altre a l'exterior del Santuari que contingui la imatge d'algun dels productes que es venen a la botiga ja que així, a més de permetre que els visitants situïn la botiga, serveix com a publicitat d'un producte concret.

b) Desenvolupament o ampliació de mercat

Consisteix en buscar noves aplicacions o usos als productes actuals de l'empresa, per tal de captar nous clients. Resulta adequada per a productes en fase de declivi.

En aquest apartat s'hi inclou l'actual servei de **Restauració** ja que és un producte actual que ara es dirigirà a nous clients: els clients de l'hostatgeria, els de banquets i també els de reunions i negocis.

L'estratègia més adient en aquest cas és l'obertura de nous canals de distribució i comunicació. A més, ambdós permetran una obertura de mercats geogràfics addicionals. En l'apartat de comunicació es descriuen els detalls d'aquesta estratègia.

c) Desenvolupament de producte

Persegueix la venda de nous productes en els mercats actuals. És útil pel llançament de nous productes o models que suposin millores per al mercat actual. Aquest model d'actuació resulta adequat per a aplicar a productes en introducció.

El producte **Reunions i incentius** s'engloba en aquest model. Es un producte que engloba allotjament, restauració, reunions i activitats. Es un producte totalment nou dirigit a un públic actual. Es per això que la estratègia a dur a terme en aquest cas és la de dissenyar una campanya de promoció específica per aquest producte dirigida al segment de mercat concret que avarca.

d) Innovació/diversificació

És l'estratègia que suposa més riscos. Consisteix en el desenvolupament de nous productes i de nous mercats al mateix temps.

En aquest apartat hi inclouríem l'**Hostatgeria**, ja que representa oferir un producte totalment nou enfocat a un nou mercat.

Per tal que l'hostatgeria se situí correctament el mercat, cal planificar una bona campanya de comunicació prèvia a la seva inauguració, i definir el sistema de distribució del servei en qüestió comptant amb els serveis d'altres professionals del sector.

6. Disseny i implementació del pla de màrqueting-mix

6.1 Producte

El producte global del Santuari engloba quatre serveis que són: l'hostatgeria, la botiga de regals, el servei de restauració i el producte Reunions i incentius.

a) L'hostatgeria

Aquest és un nou servei que oferirà el Santuari a partir del proper dia 2 d'agost i que pretén satisfer la necessitat dels usuaris de ser allotjats; de pernoctar en el santuari. Els serveis que oferirà l'hostatgeria són equiparables als d'un hotel de 3 estrelles: amb 23 habitacions dobles (totes elles amb bany) distribuïdes en 2 plantes. Seguint amb les comparacions hoteleres, es pot considerar un hotel petit-mitjà, situat en un entorn rural. La seva ubicació permet que els clients gaudeixin de la calma i tranquil·litat que ofereix l'entorn junt amb la possibilitat de beneficiar-se de les oportunitats que representa la proximitat amb la ciutat de Girona.

Totes les habitacions disposen de mobiliari adient i comfortable, calefacció i aire condicionat.

Els serveis de mantenició de l'hostatgeria se serviran en les dependències del Restaurant del propi santuari.

b) La botiga de regals

Tal com s'ha comentat anteriorment en l'apartat "cartera de productes" és un espai destinat a l'adquisició de records del santuari on es pot trobar gran varietat de productes: des de llapis i bolígrafs fins joguines de fusta pels nens, passant per rosaris i estampes amb la imatge de la Verge.

La botiga està situada a l'entrada de l'hostatgeria, a la planta baixa.

c) Restauració

Pel que fa al servei de Restauració, cal matitzar que aquest es pot desglossar en tres subproductes que serien: el bar, el restaurant i el servei de banquets, i aquest darrer, al seu torn, pot considerar-se que està format per dos tipologies de baquets: els familiars (casaments, batejos i comunions) i els de negocis.

En l'actualitat, els dos serveis que estan en funcionament són el bar i el restaurant, ambdós ubicats a la planta baixa de l'hostatgeria.

El restaurant ofereix una cuina de mercat, tradicional i casolana, amb serveis de menú els migdies d'entre setmana i servei exclusiu de carta pels sopars i els caps de setmana.

Amb les obres de remodelació del Santuari, es preveu canviar la localització del bar i oferir aquest servei a l'actual refugi, que es una edificació annexa que està en desús.

Amb l'obertura de l'hostatgeria caldrà adequar els horaris del restaurant als serveis de l'hostatgeria, ja que els clients d'aquesta poden contractar el servei d'allotjament, mitja pensió o pensió complerta. Així doncs, el restaurant passarà a fer un horari regular de dilluns a diumenge amb serveis d'esmorzar de 8h a 11h, dinars de 12.30h a 15.30h i sopars de 20.30h a 23h.

d) Reunions i incentius

Les reunions i incentius, es un servei que permetrà explotar tant l'hostatgeria com el servei de restauració ja que la seva celebració requereix dels seus serveis i a més , d'altra banda, contribuirà a la desestacionalització.

Pel programa d'incentius es compta amb la cooperació de diverses empreses de la zona (vol en globus, passeig a cavall, lloguer de bicicletes...) per tal de poder elaborar paquets adaptats a les necessitats de cada grup. Aquest servei, no obstant, també està lligat a la finalització de les obres de millora ja que cal condicionar la sala destinada a la celebració de reunions.

La sala destinada a la celebració de reunions haurà de disposar del marial adient: taules i cadires que permetin diferents tipus de muntatge (forma de teatre, "U", d'escola...), equip multimèdia adequat (projector, pantalla, altaveus...), connexions ADSL o WiFi, connexió telefònica, sistemes d'il·luminació adient. El servei de restauració servirà els *coffee breaks* i/o aperitius quan s'escaigui.

Les obres d'ampliació i remodelació que actualment s'estan duent a terme en el Santuari són una clara aposta per a la redefinició del producte. Amb elles es pretén oferir un producte més adequat als nous temps, respectant les característiques pròpies de l'activitat. En el cas de la nova sala del restaurant, per exemple, i aprofitant les obres, s'ha previst la instal·lació d'uns panells mòbils per tal que la sala sigi modulable, és a dir, que permeti oferir diferents distribucions i possibilitats de sectorització mitjançant panells mòbils. Aquesta polivalència atorga un valor afegit al producte.

L'objectiu prioritari del Santuari és el d'oferir qualitat als clients. La màxima prioritat de l'empresa, doncs, ha estat redefinir el producte per a fidelitzar el públic objectiu oferint-li una màxima qualitat en tots els seus serveis i captar noves branques del públic potencial.

❖ Nom i imatge

El producte global ha de ser fàcilment identificable, ha d'evocar als seus atributs i l'ha de relacionar amb la seva història i ubicació. És per això que s'ha optat per una definició clara del producte: "Santuari dels Àngels". És un nom precís, que descriu l'indret (Santuari) i l'ubica en l'espai (els Àngels).

Pel que fa al logotip, és necessari crear una imatge que en veure-la es reconegui clarament el Santuari. Convindria que fos una imatge senzilla, possiblement una imatge del propi Santuari dibuixada amb traços suaus.

A continuació s'adjunten tres possible logotips que compleixen amb l'anterior definició. Un és en blanc i negre, l'altre amb escala de grisos i un darrer amb color. En el cas del logo en color s'han escollit els color blau, i el groc, ja que són els colors del cel i el sol respectivament i pretén ser un símbol de la ubicació del Santuari, que es troba a 485 metres d'alçada sobre el nivell del mar.

Il·lustració 8: Logotip del Santuari



Font: Elaboració pròpia

❖ Avantatge competitiu

En aquest apartat, s'ha de remarcar un tret característic del santuari que li atorga un clar avantatge competitiu respecte els altres santuaris, i és el fet que, recentement, el Consell Comarcal del Gironès hi ha col·locat un Punt Digital d'Informació Turística.

Aquest fet s'emmarca en el projecte de Punts Digitals d'Informació Turística de la comarca del Gironès, que es va posar en funcionament a finals de juny del 2007 amb la instal·lació d'un terminal al Centre Comercial Espai Gironès, a Salt, i que es preveu que finalitzi a finals de l'any 2009.

El projecte consisteix en crear una xarxa de terminals telemàtics, estratègicament situats per la comarca, orientats a la prestació d'un servei d'informació turística de qualitat. Les seves característiques principals són:

- ✓ Sistema multimèdia. Interactiu i innovador
- ✓ Aprofita els canals i continguts ja existents (internet, dvds, fulletons...)
- ✓ Manté la informació actualitzada permanentment de forma on-line
- ✓ Presenta la informació en 4 idiomes pre-seleccionables
- ✓ Els terminals incorporen 2 canals de comunicació: pantalla interactiva de 17", i pantalla informativa de 32". La interacció pot ser mitjançant pantalla tàctil o bé teclat amb trackball.

Il·lustració 9: Punt d'informació Tàctil



Font: Consell Comarcal del Gironès

El desplegament previst de la xarxa, a més dels 7 PDS que ja hi ha instal·lats, és el que es mostra a continuació:

- ✓ Any 2009: Estació de RENFE de Flaçà
- ✓ Any 2009: Centre de Visitants de Sant Gregori

Pel que fa als resultats, les estadístiques registrades pel sistema confirmen el gran èxit d'acceptació del servei, especialment el de l'Espai Gironès amb 33.900 consultes en 8 mesos.

Taula 20: Opcions més sol·licitades i n° consultes en PID

On menjar?	9230 consultes
Mou-te	6307 consultes
Senderisme	5154 consultes
On descansar?	5029 consultes
Hotels	1.930 consultes
Allotjament Rural	1.505 consultes
Càmpings	1.325 consultes
Cultura	4156 consultes
Que més?	4153 consultes
Banners?	670 consultes

Font: Consell Comarcal del Gironès

A més, aquests punts d'informació estan pensats per tal que, cares al futur, puguin satisfer necessitats com:

- ✓ Venda de productes i/o serveis
- ✓ Registre d'usuaris (targetes de fidelització)
- ✓ Document Nacional d'Identitat electrònic
- ✓ Publicitat o promocions regionals
- ✓ Altres

A més del Punt d'informació Tàctil, el Santuari també presenta altres avantatges respecte la competència:

- ❖ El servei d'hostatgeria comptarà amb unes instal·lacions totalment noves
- ❖ El Santuari disposa d'una àmplia zona d'aparcament
- ❖ L'entorn està preparat pel gaudi de tota la família
- ❖ Permet gaudir de la tranquil·litat de la natura i està molt proper a la ciutat de Girona
- ❖ És un indret amb història (s'hi van casar la Gala i en Dalí)
- ❖ No hi ha barreres arquitectòniques per accedir a la imatge de la verge
- ❖ Àmplia oferta d'activitats complementàries
- ❖ Compromís amb el Medi Ambient (Fabrica compost a partir dels residus orgànics)

❖ Segments de mercat potencials

Per identificar correctament el **mercat potencial** de cadascun dels productes del santuari, cal agrupar els individus que formen part del públic objectiu al qual es vol accedir en grups de característiques similars, segons el nivell sociocultural, la seva franja d'edat, o el nivell econòmic al qual pertanyen entre altres factors.

Segmentar el mercat permet identificar aquests grups amb l'objectiu de dur a terme una estratègia comercial diferenciada per a cadascun d'ells, que permeti satisfer les seves necessitats i assolir els objectius marcats.

A continuació es presenta la segmentació del mercat potencial dels principals productes del santuari:

a) Hostatgeria

- ✓ Sèniors (Segmentació segons edat): Gent de la tercera edat que solen viatjar en parella o en grups, majoritàriament solen ser dones de poder adquisitiu mitjà. Les seves estades acostumen a tenir una durada d'entre 2 i 5 nits.
- ✓ Famílies (Segmentació segons el cicle de vida): estades de caps de cap de setmana i ponts. Matrimonis de mitja edat (30-50 anys) amb fills que cerquen el contacte amb la natura.
- ✓ Clients de cap de setmana (Short breaks): Parelles d'entre 24 i 50 anys, amb un poder adquisitiu mig i amb un especial interès per la natura i el descans, o amb aficions per les activitats de muntanya com les passejades amb BTT o a peu. Es caracteritzen per fer estades curtes que no sobrepassen les 4 nits.
- ✓ Clients de Negocis. Incentius i reunions. (Segmentació segons motivació): Les característiques bàsiques d'aquest tipus de client són la seva edat, entre 25 i 45 anys, el fet que solen contractar els serveis mitjançant agències de viatges i la durada sol ser d'entre 1 i 3 dies, generalment en caps de setmana.
- ✓ Senderistes. (Segmentació segons motivació): En aquest segment hi ha un ampli ventall d'edats que comprèn dels 20 fins als 70 anys i avarca diferents status socials, però sempre hi ha un punt comú que és la motivació pel contacte amb la natura i pel fet de recórrer quilòmetres a peu. Generalment sol haver-hi més homes que dones en aquest grup.
- ✓ Cicloturistes. (Segmentació segons motivació): Acostumen a ser gent jove que viatja en parella o en grups reduïts, i que fan rutes per diversos indrets.

b) Restauració

- ✓ Clients de l'hostatgeria: la gent que s'allotja a l'hostatgeria tendeix a fer-ho en règim de mitja pensió, per la qual cosa són clients indirectes del restaurant.
- ✓ Escoles: Cal valorar la possibilitat de tancar acords amb escoles per què vagin a fer excursions de mig dia o d'un dia sencer al Santuari. Se'ls poden oferir activitats diverses segons l'edat dels alumnes. Convé potenciar l'aspecte del compostatge i el reciclatge (ideal per a crèdits de síntesi), la història i cultura del lloc, la panoràmica, la fauna i la flora que envolta el santuari...

- ✓ Empreses: També convindria donar-se a conèixer en el món de les empreses, per tal que acudeixin al Santuari per celebrar reunions i xerrades al Santuari així com àpats d'empresa. Se'ls pot oferir el servei de restauració i el d'hostatgeria i adequar la sala a les seves necessitats

c) Botiga de Records

- ✓ Clients de l'hostatgeria: és possible que les persones que s'allotgen a l'hostatgeria que vulguin endur-se algun record de la seva estada.
- ✓ Passants: totes les persones que visiten el santuari poden desitjar comprar algun record de la seva estada als Àngels.

d) Reunions i incentius

Les empreses són el client potencial bàsic del producte reunions i incentius, no obstant, donades les condicions del Santuari, aquest servei també es podria enfocar a les reunions d'amics i familiars. S'entén que no se celebrarien reunions formals però des del Santuari es podrien organitzar diverses activitats adequades a les seves necessitats, allotjar-los a l'hostatgeria i oferir-los manutenció al Restaurant.

6.2 Preu

El preu és un factor que té una importància decisiva sobre els ingressos i els beneficis de l'empresa, però també té un impacte significatiu sobre la imatge del producte ja que molts dels consumidors que no coneixen el producte, tendeixen a associar la qualitat al preu.

A continuació s'exposen algunes estratègies de preus que poden ser d'utilitat:

a) Discriminació Temporal de Preus: Preus d'hora punta

S'estableix un preu diferent en funció del període de consum o de compra del producte.

Exemples: preu de temporada; en el cas que ens ocupa de Temporada Alta, Mitja i Baixa.

Objectius:

- ✓ Maximitzar els beneficis establint un preu més alt en els períodes on la demanda és menys sensible al preu i un preu més baix en els períodes on la demanda és més sensible al preu.
- ✓ Desplaçar demanda dels períodes d'alta demanda cap als períodes de baixa demanda.

Aquest tipus de discriminació s'aplicarà al servei d'hostatgeria, distingint entre la temporada baixa i la temporada alta. A més en el cas concret de l'hostatgeria també s'ha tingut en compte el preu mig de la competència.

b) Discriminació de preus en funció dels hàbits de compra

S'observa que els diferents segments de clientela segueixen pautes de compra diferents, i es pot utilitzar aquest fet per discriminar preus.

Alguns mètodes són:

- ✓ Preus diferenciats per canals de distribució: Mitjançant Internet, es poden trobar les promocions d'última hora (que no es troben en les agències de viatges).
- ✓ Discriminació de preus mitjançant el producte o servei: En aquest cas es modifica alguna de les característiques del producte amb la finalitat que aquest sigui considerat de manera diferent pels diversos segments i d'aquesta manera poder cobrar un preu diferenciat.

Per exemple, oferir paquets d'activitats. El preu de l'allotjament serà el mateix, però el client, a més, rebrà la informació d'activitats complementàries a realitzar i les contractarà.

- ✓ Discriminació de preus "desnatats": La política de preus desnatats es pròpia en productes de nova creació, no obstant, i tot i que els preus es fixen anualment, es valora l'opció d'estudiar un marge mínim d'aquests preus en funció de les dades de producció i ocupació, permetent revisar-los i adequar-los a les necessitats de l'empresa (marcant un mínim que permeti cobrir les despeses).

Un exemple és una promoció aplicable entre setmana en les èpoques de baixa ocupació.

c) Promocions especials

Possibilitat de signar convenis amb diferents empreses i escoles a canvi d'assegurar un determinat nombre d'activitats al santuari i l'hostatgeria oferint-los, per contrapartida, certs avantatges econòmics.

També cal contemplar la possibilitat d'oferir descomptes als titulars de determinades targetes (Carnet jove, famílies nombroses...) o als socis de determinades associacions.

Per fixar el preu de cada servei es valoren aquestes estratègies i s'aplica la més adient en cada cas, o més d'una a la vegada. Per exemple, es poden aplicar promocions especials en temporada baixa només a aquells clients que reservin per Internet.

D'altra banda, hi ha tres mètodes de fixació de preus:

- ✓ Basant-nos en el cost del mateix: consisteix en aplicar un marge de benefici al cost del producte/servei.
- ✓ Segons els preus de la competència: es fixa el preu dels productes prenent com a referència els preus de la competència. Evidentment, aquests han de ser superiors a les despeses de producció.
- ✓ Amb base als preus del mercat: es basa en la percepció que té el consumidor del valor del producte/servei.

A continuació es determina el preu de cadascun dels serveis del Santuari tenint en compte els conceptes anteriorment explicats.

a) Hostatgeria

Per tal de fixar el preu al qual s'han de vendre les habitacions de l'hostatgeria s'ha utilitzat el sistema basat en la competència.

A partir de la taula 13 s'ha elaborat la següent taula que indica el preu mig de les habitacions de la competència.

Taula 21: Preu mig de les habitacions de la competència

NOM	DORMIR	MP	PC
Santuari de la Mare de Déu del Mont	27€/pax		
Santuari de la Salut de Terrades		42€/pax	52€/pax
Santuari del Far		40€/pax	50€/pax
Santuari del Coll		47€/pax	57€/pax
Santuari de Núria	42,15€/pax	62,7€/pax	74,20€/pax
Santuari de la Salut		42€/pax	52€/pax
Mitja	35 €/pax	46,74 €/pax	57,04 €/pax

Font: Elaboració pròpia

En l'anterior taula s'observa com el preu mig per persona i dia en habitació doble és de 35€ en règim de dormir i esmorzar, de 46,74€ en mitja pensió i de 57,04€ en pensió completa. Tots els preus inclouen l'IVA.

Aquests preus s'han obtingut mitjançant entrevista telefònica personal amb els Santuaris en qüestió i en cap cas es va indicar l'existència de variació de preus segons si és temporada alta o baixa.

En el cas del Santuari dels Àngels, s'aplicarà l'estratègia de discriminació temporal de preus i es fixaran uns preus per a la temporada alta i uns altres per a la temporada baixa.

Es considera temporada alta el període de setmana santa, dels ponts, les vacances escolars i l'estiu (des del 15 de juny al 15 de setembre).

Taula 22: Preus Hostatgeria del Santuari dels Àngels

NOM	DORMIR	MP	PC
Temporada Alta	35€/pax	47€/pax	57€/pax
Temporada Baixa	30€/pax	40€/pax	50€/pax
Mitja	32,5€/pax	43,5 €/pax	53,5 €/pax

Font: Elaboració pròpia

S'ha utilitzat la mitja obtinguda del preu de la competència per definir el preu de la temporada alta i el preu de la temporada baixa s'ha marcat 5€ per sota en el cas de dormir i esmorzar i 10€ menys en la MP i PC.

Totes les habitacions de l'hostatgeria tenen les mateixes característiques i, en conseqüència, totes tindran el mateix preu, de manera que no és necessari calcular-ne el preu ponderat.

b) Restauració

Per fixar el preu del servei de restauració, al igual que en el cas de l'hostatgeria, s'utilitzarà el mètode basat en la competència.

Per determinar el preu del menú cal recórrer a la taula 15 que mostrava el preu dels menús de la competència directa. Amb base a aquella taula, s'ha calculat el preu mig del servei, que ha resultat de 12€.

Taula 23: Preus dels menús de la competència

NOM	POBLACIÓ	COMARCA	Rest.	Menú
Santuari de la Mare de Déu del Mont	Albanyà	Alt Empordà	SI	12 €
Santuari de la Salut de Terrades	Terrades	Alt Empordà	SI	12 €
Santuari dels Àngels	Girona	Girona	SI	10 €
Santuari del Far	Susqueda	La Selva	SI	14 €
Santuari de la Salut	Sant Feliu de Pallerols	la Garrotxa	SI	12 €
Mitja				12 €

Font: Elaboració pròpia

Tal com s'observa a la taula, tots els Restaurants de Santuaris que ofereixen menú ho fan a un preu de 12€ excepte el Santuari del Far, que cobra 2€ més pel servei i el propi Santuari dels Àngels, que en cobra 2€ menys. S'ha decidit que s'equipararà el preu amb la majoria de Santuaris i es cobrarà el menú a 12€.

Pel que fa al servei de carta, s'han fet un estudi sobre 10 restaurants de la zona de característiques similars a partir del qual s'ha confeccionat la següent taula:

Taula 24: Preu mig dels menús de la competència

RESTAURANT	Mínim	Màxim	Mitja
Restaurant 1	27,00 €	32,00 €	29,50 €
Restaurant 2	30,00 €	40,00 €	35,00 €
Restaurant 3	25,00 €	30,00 €	27,50 €
Restaurant 4	30,00 €	38,00 €	34,00 €
Restaurant 5	26,00 €	37,00 €	31,50 €
Restaurant 6	25,00 €	35,00 €	30,00 €
Restaurant 7	27,00 €	33,00 €	30,00 €
Restaurant 8	30,00 €	42,00 €	36,00 €
Restaurant 9	28,00 €	35,00 €	31,50 €
Restaurant 10	25,00 €	31,00 €	28,00 €
Mitja	27,30 €	35,30 €	31,30 €

Font: Elaboració pròpia

A partir dels preus mitjos de la competència, s'estableix que el preu mig de la carta sigui de 31€, trenta cèntims per sota del preu mig de la competència.

El cas del preu dels banquets caldrà acabar de concretar-lo l'any vinent, quan hagin finitzat les obres de l'espai que ha d'ocupar aquest servei ja que només així es podrà valorar el preu real del lloguer del mateix. No obstant, fent un petit estudi de mercat s'ha pogut constatar que les sales de la zona que tenen unes característiques similars pel que fa a l'entorn rural i a la capacitat actualment estan cobrant entre 2.500€ i 3.500€, de manera que el preu de la sala del Santuari oscil·larà entre aquests preus.

Per tal de diferenciar-se i assolir un cert prestigi, s'aconsella fixar un preu a l'alça (dins els preus del mercat) per tal de fer una pre-selecció del tipus de públic.

c) Botiga de Records

En el cas de la botiga de records, el preu es fixa aplicant un marge de benefici sobre el preu de cost.

La majoria de botigues de records dels Santuaris de la zona tenen els mateixos proveïdors, de manera que ofereixen els mateixos productes, per la qual cosa convé que els preus entre uns i altres siguin, si no iguals, molt aproximats.

Els propis proveïdors ja aconsellen sobre el preu de venda de cada producte, i se sol carregar un marge de benefici del 60% en la majoria de productes.

d) Reunions i incentius

La sala de reunions és un valor afegit al producte hostatgeria i/o restaurant que difícilment es llogarà sense el complement dels altres serveis. Com a oferta de llançament, el primer any d'obertura l'accés a la sala de reunions serà gratuït pels usuaris dels altres serveis del Santuari, així actuarà com a reclam publicitari.

Les activitats que s'ofereixen en els packs de viatges d'incentius són les que estipulen les empreses que ofereixen el servei en si. En general la majoria d'empreses apliquen un descompte d'entre el 10 i el 15% en les seves tarifes generals als clients que contracten els seus serveis des del Santuari.

6.3 Comunicació

La comunicació està formada per totes aquelles activitats que es duen a terme amb la finalitat de donar a conèixer l'empresa o algun dels seus serveis per tal d'atraure al consumidor a la seva compra o consum.

L'objectiu de la política de comunicació de l'empresa és fidelitzar als clients i captar-ne de nous a partir del distintiu de qualitat en els serveis oferts.

Tenint en compte que el Santuari ofereix quatre serveis clarament diferenciats, a continuació s'exposen les propostes de comunicació per a cadascun d'ells. En algun cas, però les campanyes podran englobar més d'un servei.

A l'hora de dissenyar l'estratègia de comunicació és imprescindible definir el segment de públic al qual s'adrecen, ja que aquesta característica condiona totalment el disseny de la campanya i, en conseqüència, l'acompliment o no dels objectius establerts.

La primera acció de comunicació que cal dur a terme és l'elaboració d'una **pàgina web** pròpia. Tal com es reflecteix en l'anàlisi del mercat, Internet és un dels mitjans de comunicació més ràpids i efectius, de manera que la creació d'una pàgina web és un pas indispensable. Una empresa externa s'encarregarà de la seva elaboració.

La web promocionarà tots els serveis que ofereix el Santuari: l'hostatgeria, el servei de restauració (bar, restaurant i banquets), la botiga de records i també les Reunions i Incentius. Per tal que la web sigui eficaç, cal que aparegui en les primeres posicions dels cercadors i que contingui tota la informació relativa a la ubicació del Santuari, els serveis que ofereix, les possibilitats de contacte (adreça, telèfon, e-mail...) i l'entorn on s'ubica.

L'aparença de la pàgina és molt important ja que és la carta de presentació del Santuari al seu públic potencial, de manera que cal que transmeti els valors i atributs de l'empresa des del primer click. També és molt important que permeti accedir als continguts de manera fàcil, àgil i intuïtiva. La informació publicada es revisarà i s'actualitzarà periòdicament i es mostrarà en català, castellà, anglès i francès.

Una altra eina clau en la publicitat és el **boca-orella**, i aquest ha de ser un dels sistemes bàsics de promoció del Santuari i, sobretot, del restaurant. Per fomentar-ho s'editaran targetes i fulletons del Santuari.

a) Hostatgeria

Previ a la inauguració de l'hostatgeria és convenient incloure **notes de premsa** en els diaris d'àmbit comarcal com El Punt Diari i el Diari de Girona, i també en la Vanguardia, el Periòdico i el diari Avui per tal d'informar al públic general de l'obertura d'aquest nou servei d'allotjament. Mitjançant notes de premsa en els mateixos canals, també s'informarà de la celebració del primer aniversari de l'obertura de l'hostatgeria.

Una altra acció a realitzar pel que fa a la premsa escrita és la **publicació d'anuncis** publicitaris. Per aquesta finalitat, s'ha escollit inserir la publicitat en el diari "el Punt Diari" ja que és una publicació diària en expansió el públic objectiu del qual és vacacional i de cap de setmana.

Taula 25: Preus publicitat Punt Diari

	Laborable	Diumenge
Edició conjunta		
Mòdul	84 €	102 €
Mòdul en portada	204 €	240 €
Edició de Girona		
Mòdul	63 €	77 €
Mòdul en portada	158 €	187 €
Edició de Barcelona		
Mòdul	46 €	56 €
Mòdul en portada	114 €	135 €

Font: Elaboració pròpia

L'anterior taula mostra els preus per anunci publicat en el "Punt Diari" segons si apareixen en l'edició gironina, la barcelonina o en l'edició conjunta i indica també la diferència en la tarifa quan és una publicació laborable o de diumenge. Amb base a aquests preus i les necessitats de l'empresa s'ha decidit promocionar l'hostatgeria juntament amb el servei de Restauració en l'edició conjunta apareixent en la portada l'últim diumenge del mes de juliol (cap de setmana anterior a la inauguració), acte que es repetirà en la celebració del primer aniversari d'obertura, el juliol de 2009.

Abans d'inaugurar-la, també s'emetrà **falques publicitàries** en alguna emissora d'àmbit Català com Catalunya Ràdio i Rac105 per donar a conèixer el servei. Després de fer una comparativa de preus, s'estima que el preu mig per falca de 20" és de 22€. El mes previ a la inauguració s'emetrà dues falques publicitàries cada cap de setmana per emissora, alternant franja horària (matí i tarda) i dia. Per exemple, Catalunya Ràdio dissabte al matí i diumenge a la tarda i a Rac105 dissabte tarda i diumenge al matí. Per tal d'atraure turistes de cap de setmana i vacacionals convé reforçar la publicitat en les desconexions per Barcelona, ja que és una important àrea emissora de clients potencials. La resta de l'any s'emetrà 5 falques puntuals, una al mes (d'agost a desembre), per promocionar actes concrets. Pel que fa al 2009, es preveu emetre falques bimensuals en les dues emissores.

Una estratègia de comunicació molt rentable és la de **participar en un programa-concurs de màxima audiència** d'alguna emissora de renom en l'àmbit autonòmic oferint una nit d'allotjament i esmorzar gratuït per a dues persones en la pròpia Hostatgeria. Aquesta acció permet arribar a un segment de població que avarca tot Catalunya i que bàsicament, és al vacacional i de cap de setmana, a un preu molt baix: el del cost de producció. Aquesta acció es durà a terme l'últim diumenge de cada més durant tot el 2008.

Un cop inaugurada l'hostatgeria es proposa organitzar un **Press-Trip**. Consisteix en convidar a periodistes de diversos mitjans de comunicació (tant escrits com visuals o radiofònics) a gaudir dels serveis que ofereix el Santuari de forma gratuïta a canvi que facin publicitat del santuari en els seus mitjans. Aquest és un sistema de publicitat molt productiu si se sap escollir els periodistes adequats (cal assegurar-se que la informació que ofereixin arribi al nostre públic objectiu) ja que el seu cost és molt baix i la repercussió pot ser elevada. En aquest sentit es proposa convidar algun periodista d'algun programa de TV3 (de l'estil del "de Vacances"), pel fet que el públic de la cadena és de tot Catalunya i això representaria una difusió molt àmplia. També s'aconsella convidar periodistes de revistes especialitzades en micologia, astrologia i/o senderisme ja que estan destinades a un públic molt concret que pot estar interessat en allotjar-se a l'hostatgeria.

b) Restauració

Per a aquest servei cal obrir nous canals de comunicació per tal de donar-lo a conèixer. Un acte promocional interessant per al servei de Restauració del Santuari és adherir-se al **Club de Turisme Gastronòmic de Turisme de Catalunya** ja que els membres d'aquest club gaudeixen dels següents avantatges:

- ✓ Edició de diverses publicacions pròpies. Edició de publicacions com l'Agenda Gastronòmica, el Calendari d'Esdeveniments Gastronòmics i les Rutes per Tastar un País, com a eines de promoció del producte turisme gastronòmic.
- ✓ Distribució de les publicacions. Distribució de les publicacions en les accions de promoció específiques de producte i aprovades en el Pla d'Accions i Objectius de Turisme de Catalunya (Fires, Presentacions, etc.).
- ✓ Assessorament tècnic. Turisme de Catalunya posa a disposició dels membres del Club la seva experiència en matèria de promoció turística.
- ✓ Utilització dels Centres de Promoció de Turisme de Catalunya a l'estranger.
- ✓ Presència dels membres del Club en el web de Turisme de Catalunya. Els membres del Club apareixeran en el mini site que Turisme de Catalunya dedica al Club Turisme Gastronòmic, com a part del seu web. En el cas dels membres que tinguin web propi, s'inclourà un enllaç des del mini site del Club Turisme Gastronòmic al web del membre.
- ✓ Accés al Fòrum Professional de Turisme Gastronòmic. El Fòrum és un "mailing list" per Internet que facilita la comunicació i la circulació d'informació entre els membres del Club. La llista pot ser utilitzada per anunciar canvis en persones de contacte, enviar notícies sobre les activitats dels membres, demanar informacions i col·laboracions, informar sobre novetats, estudis de mercats, etc.
- ✓ Suport i difusió als actes, mostres i campanyes gastronòmiques que es plantegen amb el rigor exigut.

La quota anual per ser-ne soci és de 301,72 euros. Aquesta és una acció especialment dirigida al servei de banquets, però també serveix per donar-se a conèixer entre els possibles clients eventuals.

Per tal d'atraure al segment de les escoles es proposa fer un **mailing** informatiu per tal que totes les escoles situades en un perímetre que permeti fer excursions d'un dia coneguin l'oferta del Santuari.

c) Botiga de Records

En el cas concret de la botiga de records, i com a accions de comunicació, no es duran a terme accions destinades exclusivament a promocionar aquest servei, si no que s'englobarà en accions globals com són: l'edició de targetes i tríptics o la creació de la pàgina web.

d) Reunions i incentius

Per promoure les reunions i també els altres serveis del Santuari dins el segment del turisme de negocis, i cara a la temporada 2009-2010, es proposa incorporar el Santuari al Girona Convention Bureau.

Ser empresa membre del **Girona Convention Bureau (GCB)** ofereix els següents beneficis:

- ✓ Rebre recomanacions i contactes de les peticions rebudes a l'oficina de congressos de Girona
- ✓ Beneficiar-se de les accions promocionals que el GCB desenvolupi o participi (Fires Nacionals i Internacionals)
- ✓ Obtenir informes de cada acció de promoció en què participa i dels contactes realitzats
 - Fires especialitzades
 - Workshops
 - Viatges de familiarització
 - Visites personalitzades
 - Presentacions
 - Visites de prospecció
- ✓ Suport en la presentació de candidatures que provinguin de la pròpia iniciativa de l'empresa
- ✓ Figurar en la guia de congressos
- ✓ Incloure productes en la Guia d'incentius
- ✓ Aparèixer a la pàgina web www.gironaconventiobureau.com, amb una fitxa de la pròpia empresa membre i el redireccionament gratuït a la pàgina web de la pròpia empresa
- ✓ Ús del Girona News com a eina de difusió pròpia
- ✓ Rebre la informació dels productes nous 4 cops l'any mitjançant un butlletí virtual editat en català, castellà i anglès
- ✓ Fer ús del logotip de membre de Girona Convention Bureau en tot el material que l'empresa editi
- ✓ Rebre informació de seminaris i cursos formatius i notícies d'interès pel sector de turisme de negocis

- ✓ Disposar de material de promoció del GCB, sempre que es justifiqui el seu ús i destí
- ✓ Disposar d'estudis anuals sobre el mercat de turisme de negocis
- ✓ Difusió en visites comercials que realitza el GCB

En una entrevista personal amb Jeanine López, directora de màrqueting del Girona Convention Bureau, em va informar que per una empresa de les característiques del Santuari el valor aproximat de la quota que caldria pagar per ser soci del GCB és de 500euros. S'ha decidit que a partir del 2009 el Santuari en formarà part.

6.4 Distribució

Segons Serra (2002), la distribució afavoreix la realització dels actes de compra/venda, concretant-los de forma efectiva. És a dir que fa possible que el client potencial efectui reserves.

Els sistemes i canals de distribució, sobretot en turisme, estan en canvi i evolució constant gràcies a les innovacions tecnològiques de la informació i la comunicació.

En aquest apartat no es fa distinció entre els diferents serveis que ofereix el Santuari ja que el sistema de distribució, excepte un cas puntual, serà el mateix per tots.

En funció de les característiques del mercat i del públic objectiu i dels recursos disponibles de l'empresa, s'utilitza una estratègia i uns canals de distribució determinats. Per fer-ho, a més, cal tenir en compte:

- ✓ Hàbits d'informació i compra dels clients
- ✓ Quantitat i freqüència de compra
- ✓ Fidelitat i grau de repetició

El públic objectiu dels diferents serveis que ofereix el Santuari és majoritàriament nacional, català i francès per la proximitat.

Els canals que utilitza per informar-se i per comprar generalment són els més corrents; la consulta en guies i Internet i la compra per el telèfon i internet.

També cal contemplar la distribució directa a empreses i escoles, que si no tenen un departament específic, recorren a altres intermediaris per a gestionar-ho.

L'empresa aposta per la distribució selectiva, utilitzant canals de distribució que entren dins del grup anomenats "PULL" que són canals curts i directes:

- ✓ El propi establiment (*In situ*)
- ✓ Mitjançant el **telèfon**
- ✓ Internet (potenciar els cercadors) i les reserves des de la pròpia **pàgina web**
- ✓ Tancar acords amb alguna **empresa organitzadors d'incentius i reunions**
- ✓ Agències de viatge especialitzades en Turisme Actiu i Empreses

La política de distribució, doncs, s'ha de basar en la singularitat del producte i en la oferta complementària que ofereix. No convé estendre la distribució a un nombre massa elevat d'intermediaris ja que no es pot oblidar que s'ofereix un producte singular i cal valorar molt bé la forma de distribuir-lo.

7. Control de l'estratègia comercial

En l'anterior apartat s'han definit diverses accions de comunicació i s'han establert els canals de distribució que s'utilitzaran per a cada servei i per a cada segment concret. A continuació s'adjunta un quadre resum d'aquests ítems per a cadascun dels serveis que ofereix el Santuari.

Taula 25: Resum de les accions de Comunicació i Distribució. Hostatgeria

	SEGMENT	COMUNICACIÓ	DISTRIBUCIÓ
Hostatgeria	Turisme Sènior	Nota de premsa Publicació d'anuncis Falques publicitàries Triptics i fulletons Pàgina Web	Pàgina Web Telèfon In situ AAVV especialitzades
	Turisme Familiar	Nota de premsa Publicació d'anuncis Falques publicitàries Press-Trip Concurs radiofònic Triptics i fulletons Pàgina Web	Pàgina Web Telèfon In situ AAVV especialitzades
	Turisme de cap de setmana	Nota de premsa Publicació d'anuncis Falques publicitàries Press-Trip Concurs radiofònic Triptics i fulletons Pàgina Web	Pàgina Web Telèfon In situ AAVV especialitzades
	Turisme de negocis	Nota de premsa Triptics i fulletons Pàgina Web	Pàgina Web Telèfon AAVV especialitzades In situ
	Turisme de senderisme	Nota de premsa Press-Trip Triptics i fulletons Pàgina Web	Pàgina Web Telèfon In situ AAVV especialitzades
	Turisme de cicloturisme	Nota de premsa Press-Trip Triptics i fulletons Pàgina Web	Pàgina Web Telèfon In situ AAVV especialitzades

Font: Elaboració pròpia

Taula 26: Resum de les accions de Comunicació i Distribució. Restauració

		SEGMENT	COMUNICACIÓ	DISTRIBUCIÓ
Restauració	Bar i Restaurant	Clients de l'hostatgeria	Triptics i fulletons	Telèfon
			Boca-Orella	In situ
		Escoles	Nota de premsa	Pàgina Web
			Triptics i fulletons	Telèfon
	Pàgina Web Mailing		In situ	
	Convencions	Nota de premsa	Pàgina Web	
		Publicació d'anuncis	Telèfon	
		Falques publicitàries	In situ	
Press-Trip Triptics i fulletons Pàgina Web Mailing				
Clients eventuais	Nota de premsa	Pàgina Web		
	Triptics i fulletons	Telèfon		
	Boca-Orella	In situ		
	Club de Turisme Gastronòmic Pàgina Web	Empreses organit. d'incentius		
Banquets	Celebracions familiars	Nota de premsa	Pàgina Web	
		Publicació d'anuncis	Telèfon	
		Falques publicitàries	In situ	
		Press-Trip Triptics i fulletons Club de Turisme Gastronòmic Pàgina Web		
	Celebracions de negocis	Nota de premsa	Pàgina Web	
		Press-Trip Triptics i fulletons Girona Convention Bureau Pàgina Web	Telèfon In situ	

Font: Elaboració pròpia

Taula 27: Resum de les accions de Comunicació i Distribució. Botiga de records

		SEGMENT	COMUNICACIÓ	DISTRIBUCIÓ
Botiga de Regals	Clients de l'hostatgeria	Boca-Orella	In situ	
		Triptics i fulletons		
		Pàgina Web		
		Rètols indicadors/publicitaris		
Visitants del Santuari	Visitants del Santuari	Boca-Orella	In situ	
		Triptics i fulletons		
		Pàgina Web		
		Rètols indicadors/publicitaris		

Font: Elaboració pròpia

Taula 28: Resum de les accions de Comunicació i Distribució. Reunions i incentius

	SEGMENT	COMUNICACIÓ	DISTRIBUCIÓ
Reunions i Incentius	Clients d'Empresa	Nota de premsa	Pàgina Web
		Publicació d'anuncis	Telèfon
		Falques publicitàries	In situ
		Triptics i fulletons	AAVV especialitzades
		Pàgina Web	
	Famílies i Grups d'amics	Nota de premsa	Telèfon
		Publicació d'anuncis	In situ
		Falques publicitàries	Pàgina Web
		Press-Trip	
		Concurs radiofònic	
		Triptics i fulletons	
		Pàgina Web	

Font: Elaboració pròpia

Per tal de fer un seguiment correcte de les diverses estratègies comercials, en tots els processos de reserva serà necessari prendre nota de la via de comunicació per la qual s'ha captat al client i el canal pel qual s'ha fet efectiva la reserva. Aquestes dades s'estudiaran mensualment per tal de conèixer l'efectivitat de les diferents estratègies i per així poder potenciar les més útils i modificar les que es mostrin més febles.

Quant al pressupost de màrqueting, a continuació s'adjunta un quadre resum de totes les accions que s'han de dur a terme per promocionar el Santuari durant el dos anys següents.

Taula 29: Pressupost de màrqueting

	Concepte	Cost
1er Any	Pàgina Web	320,00 €
	Notes de premsa	Gratuït
	Punt Diari	240,00 €
	Falques publicitàries radiofòniques	572,00 €
	Concurs ràdiofònic	Cost de Producció
	Press-Trip	Cost de Producció
	Club de Turisme Gastronòmic	301,72 €
	TOTAL	1.433,72 €
2on any	Manteniment i actualització Web	80,00 €
	Notes de premsa	Gratuït
	Punt Diari	240,00 €
	Falques publicitàries radiofòniques	264,00 €
	Club de Turisme Gastronòmic	301,72 €
	Membre del Girona Caonvention Bureau	500,00 €
	TOTAL	1.385,72 €

Font: Elaboració pròpia

Capítol 6. CONCLUSIONS

El Santuari dels Àngels es troba en el terme municipal de Sant Martí Vell, a la zona de les Gavarres, a 15 quilòmetres de Girona ciutat.

El Bisbat ha cedit la seva gestió a la fundació RESANGI, que des del passat any 2005 hi està duent a terme unes obres de restauració.

El Santuari, actualment ofereix els serveis de bar i restaurant i una botiga de records, però el proper dia 2 d'agost obrirà al públic una hostatgeria totalment nova amb 23 habitacions distribuïdes en dues plantes. Les obres, però, es preveu que no finalitzaran fins al 2010 ja que un cop inaugurada l'hostatgeria es procedirà a reformar la cuina, a canviar la ubicació del bar i a reformar una nova sala de menjador a la planta baixa que ampliarà la seva capacitat fins a 250 comensals.

Així doncs, un cop les obres estiguin totalment finalitzades, el Restaurant del Santuari dels Àngels tindrà capacitat suficient i una cuina adequada per a poder celebrar banquets. Fet que, permetrà que el Santuari s'obri camí en el turisme de negocis, celebrant reunions i incentius i també banquets d'empresa.

Actualment al Santuari hi ha un total de vuit treballadors repartits en cinc departaments: Food & Beverage, el departament Comercial, el departament Financer, el de Recursos Humans i el departament de Manteniment.

A més de fer un estudi acurat de les característiques de la pròpia empresa, també s'ha dut a terme un anàlisi de la situació a nivell extern en el qual s'ha estudiat el mercat, el sector, la competència, l'entorn, els consumidors.

Les conclusions bàsiques d'aquest estudi a nivell del mercat són les següents:

❖ Oferta

- ✓ Hi ha un excés d'oferta hotelera
- ✓ És necessària una bona gestió orientada al client
- ✓ Els destins espanyols són capdavanters a Europa quan a tasses de creixement de visitants
- ✓ Les TIC tenen una gran importància
- ✓ Els treballadors són el principal actiu a desenvolupar.

❖ Demanda

- ✓ La població tendeix a fragmentar les vacances, la qual cosa facilita una certa desestacionalització
- ✓ Els consumidors tenen accés fàcil a gran quantitat d'informació, la qual cosa fa que tinguin un major grau de coneixement i, en conseqüència siguin molt més exigents.
- ✓ Els senyors són un segment de mercat en augment que està aclaparant una quota important.
- ✓ La conciència ambiental és un factor en augment
- ✓ Els clients demanen un tracte cada vegada més personalitzat.

De l'estudi del sector s'extreu que Catalunya constitueix una de les principals destinacions turístiques del món i que el passat 2007 ha estat la segona destinació de l'Estat en afluència de viatgers en establiments hotelers.

Pel que fa a les perspectives de futur, la previsió és que en els propers anys el turisme segueixi essent una indústria en expansió; accions com el fort creixement en la demanda de vols de baix cost hi contribueixen positivament.

Pel que fa al màrqueting, fins al moment són molt poques les actuacions que s'han dut a terme en aquest sentit. De fet, només s'han editat uns tríptics divulgatius de les obres que s'estan fent per donar a conèixer la propera obertura de l'hostatgeria i s'ha publicat algun anunci en mitjans de premsa escrita d'àmbit provincial. Un dels objectius bàsics del projecte ha estat dissenyar una campanya de publicitat adaptada als diferents serveis del Santuari i enfocada a segments de mercat concrets.

Algunes de les accions més destacades són: la realització d'un press-trip per donar a conèixer la inauguració de l'hostatgeria, l'emissió de falques publicitàries o la publicació d'anuncis en determinats mitjans de premsa escrita. També està previst de participar en un concurs radiofònic d'àmbit autonòmic regalant una estada de cap de setmana a l'hostatgeria.

Com a accions complementàries de màrqueting, l'any 2008 s'entrarà a formar part del Club de Turisme Gastronòmic de Turisme de Catalunya i el 2009 el Santuari es farà membre del Girona Convention Bureau, per tal de promocionar els serveis en el turisme de negocis.

El pressupost anual de comunicació que deriva de la posada en pràctica de totes les campanyes publicitàries que s'han dissenyat és de 1.433'72€ pel 2008, i de 1.385'72€ pel 2009.

Una altra mancança del Santuari és el fet que no tenien imatge corporativa. En aquest projecte s'ha dissenyat un logotip adequat al tipus d'empresa; és un logotip clar i molt identificador, ja que és una imatge de la façana del Santuari. El logotip es presenta amb tres gammes cromàtiques (en blanc i negre, escala de grisos i en color) per tal de poder-los utilitzar segons sigui convenient.

El projecte també ha servit per estipular els preus dels serveis. Previ a la realització d'aquest treball no s'havia fet cap estudi de mercat, ni de la competència, de manera que es desconeixien els preus que s'aplicaven en el sector. Per aquest motiu, els preus es fixaven aplicant un marge de benefici sobre el preu de cost.

A partir de l'estudi de la competència, s'han pogut determinar els preus de la competència i fixar els de la pròpia empresa amb base a aquests (els preus marcats, evidentment, estan per sobre dels costos de producció).

Pel que fa al servei de restauració, s'ha fixat el menú a 12€ i s'ha marcat un preu mig de la carta a 31€. Quant a l'hostatgeria, s'ha definit un preu de temporada alta -TA- i un altre de temporada baixa -TV- (considerant TA el període de setmana santa, dels ponts, les vacances escolars i l'estiu -del 15 de juny al 15 de setembre-. En TA, el preu per persona en habitació doble és de 35€ només dormir i esmorzar, de 47€ en mitja pensió i de 57€ en pensió complerta. En TV, els preus són de 30€, 40€ i € respectivament. Tots els preus inclouen IVA.

D'altra banda i pel que fa als canals de distribució, des del Santuari s'aposta pels canals curts i directes. Fins al moment l'únic canal de distribució era la venda directa, via telèfon o presencialment. Després de fer l'estudi de mercat, i coneixen la importància que ha pres avui en dia la venda per internet, la web del santuari inclourà una aplicació que permetrà fer reserves on-line. A més, per ampliar el ventall de canals de distribució també es comptarà amb una empresa organitzadora d'incentius i reunions i

amb dues agències de viatge minoristes especialitzades en Turisme Actiu i Empreses respectivament.

Un cop definides les estratègies comercials, s'ha definit un procediment per poder-les avaluar que consisteix en fer un anàlisi mensual del les vies de comunicació per les que s'han captat els clients i el canal pel qual han fet la reserva, per així poder determinar-ne l'efectivitat. Per a poder dur a terme aquest estudi és imprescindible anotar aquestes dades a la fitxa de cada reserva.

Per concloure, comentar que el projecte facilita totes les eines necessàries per tal de poder complir els objectius plantejats en el pla de màrqueting.

Capítol 7. BIBLIOGRAFIA

❖ Llibres:

- ✓ ANSOFF, H. Ígor. (1985). *La dirección y su actitud ante en entorno*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- ✓ CATALÁN, Jaume. (2007). *Santuaris i Ermites de la Mare de Déu a les Comarques de Girona*. Girona: Pal Verd.
- ✓ CERVERÓ, Josep; IGLESIAS, Oriol i VILLACAMPA, Olga. (2001). *Màrqueting turístic*. Vic: Eumo Editorial.
- ✓ GATELL, Jesús. (1994). *Hotel Hotel, Marketing*. Madrid: Ciencias de la Dirección, Universidad de Alcalà.
- ✓ GONZÁLEZ, Lydia i TALÓN, Pilar. (2003). *Dirección hotelera: Operaciones y procesos*. Madrid: Editorial Síntesis
- ✓ JIMÉNEZ, Joan. *Elaboració de plans estratègics: aplicació a cooperatives i PIMES*. Catalunya. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial II. Departament de Treball i Indústria. (Col·lecció de guies d'innovació i desenvolupament empresarial).
- ✓ LANQUAR, Robert. (2001). *Màrqueting turístic: de lo global a lo local*. Barcelona: Editorial Ariel.
- ✓ MARQUÈS, Josep M. (2000). *Ermites i Santuaris de la Diòcesi de Girona*. Girona: Diputació de Girona.
- ✓ PORTER, Michael E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Esplugues de Llobregat: Plaza & Janés.
- ✓ SANTESMASES, Miguel. (1991). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Piràmide.
- ✓ SERRA, Antoni. (2002). *Màrqueting turístic*. 5ena ed. Madrid: Ediciones Piràmide.
- ✓ TELLIS, Gerard J. I REDONDO, Ignacio. (2002). *Estrategias de Publicidad y Promoción*. Madrid:

❖ **Revistes electròniques:**

- ✓ Metin Kozak. (Submitted 22 January 2006, Final version 30 August 2006. Accepted 18 September 2006,). **Tourist harassment: A Màrqueting Perspective. *Annals of Tourism Research***. Mugla University, Turkey. Coordinating Editor: Jerome L. McElroy. " Volume 34, Issue 2. Pages 384-399". Available online 13 March 2007. [Consulta: setembre-octubre de 2007]
- ✓ Dennison Nash.(Received 12 August 2003; accepted 18 August 2003). **The Context of Third World Tourism Màrqueting. *Annals of Tourism Research***. University of Connecticut, USA. "Volume 31, Issue 2, April 2004, Pagès 467-469". Available online 19 March 2004. [Consulta: setembre-octubre de 2007]
- ✓ Charlotte M. Echtner, Pushkala Prasad. (Received 15 September 2003; accepted 19 September 2003). **The Context of Third World Tourism Màrqueting. *Annals of Tourism Research***. Skidmore College, USA."Volume 31, Issue 2, April 2004, Pages 469-471". Available online 19 March 2004. [Consulta: setembre-octubre de 2007]
- ✓ Peter O'Connor. (April 2002) **The Changing Face of Destination Management Systems. *Travel & Tourism Analyst (MINTEL)***. Institute de Management Hotelier International (IMHI), ESSEC Management School, France. [Consulta: octubre de 2007]
- ✓ AULET, Silvia. Article **La venda de records en els santuaris. *Els cingles***, n° 53 de juliol 2005. <http://www.elscingles.org>. [Consulta: 20 d'Abril de 2008]
- ✓ BARRUFET, Sebastià. (2005). **El turismo de negocios en España**. Internacional Magazine. <http://www.turismoyocio.net>. [Consulta: 13 de maig de 2008]
- ✓ PERNAU, Gabriel. (2007). **Vacaciones en Paz. *Revista del diari La Vanguardia***. Publicat el 15 de juliol de 2007.http://www.arsmeditandi.org/premsa/hospederias_cat1.pdf. [Consulta: 10 d'Abril de 2008]

❖ **Recursos electrònics** [consulta en línia Març2007, Juliol 2008]:

- ✓ Web de l'estadística oficial de Catalunya: www.idescat.net
- ✓ Web oficial de la Generalitat de Catalunya: www.gencat.cat
- ✓ Web oficial del Ministeri de Cultura Espanyol: www.mcu.es
- ✓ Web oficial de la Organització Mundial del Turisme: www.unwto.org
- ✓ Web de la Universitat de Huelva, secció de turisme: www.uhu.es/uhutur
- ✓ Web Universitat Autònoma de Barcelona, secció de turisme: www.euturisme-uab.com
- ✓ Web oficial de Cotec, Fundació per a la Innovació Tecnològica: www.cotec.es
- ✓ Web oficial de l'Institut Nacional d'Estadística: www.ine.es
- ✓ Web oficial del Ministeri d'Indústria, turisme i Comerç del govern Espanyol: www.mityc.es
- ✓ Web oficial de Girona Convention Bureau: www.gironacb.com
- ✓ Web oficial de l'Institut d'Estudis Turístics del Govern d'Espanya: www.iet.tourspain.es

❖ **Altres:**

- ✓ Aulet Serrallonga, Sílvia. “Aproximació al concepte de Santuari”. Tesina per a l'obtenció del DEA. 2007, no publicat.
- ✓ DECRET 211/1995, de 27 de juny, del DOGC
- ✓ Instituto de Estudios Turísticos. **Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR)**. Any 2006. Ministerio de Indústria, Turismo y Comercio
- ✓ Instituto de Estudios Turísticos. **Catalunya (FAMILITUR)**. Any 2006.. Ministerio de Indústria, Turismo y Comercio
- ✓ Spain Convention Bureau. **Turismo de reuniones 2007**. Informe Estadístico Federación Española de Municipios y Provincias
- ✓ Instituto de Estudios Turísticos. **El Turismo Español en Cifras**. 2006.

