



PLA ESTRATÈGIC DE DINAMITZACIÓ TURÍSTICA DEL CELLER MAS LLUNES

TREBALL DE FINAL DE GRAU EN TURISME

Autor: Marc Casanovas Quintana
Curs: 2021-2022
Tutora: Dra. Ester Noguer-Juncà
Universitat de Girona – Facultat de Turisme
Girona, maig 2022

“Sense el vi no ens hauríem civilitzat igual, el nostre bagatge sensorial i econòmic seria un altre. Quan l’home prehistòric va convertir una liana salvatge en vinya de cep i va vinificar per fermentació el suc del raïm, culminava la seva primera embriaguesa i entenia que la terra pot tenir una sang alegre, energètica, redemptora de les penes.”

Xavier Febrés

Apologia de l’Empordà. De Banyuls a les illes Formigues. 2020.

AGRAÏMENTS

Vull donar les gràcies a totes les persones que m'han ajudat a dur a terme aquest treball en els darrers mesos. Tant a les persones que m'han ofert suport moral i m'han transmès energia i optimisme fins a les que hi han col·laborat més directament.

En primer lloc, vull agrair a la meva tutora, l'Ester Noguer-Juncà, per la seva disponibilitat i ajuda que m'ha ofert en tot allò que he necessitat i li vull agrair, especialment, com m'ha acompanyat i orientat en tot moment perquè la realització del treball fos òptima i de qualitat.

En segon lloc, m'agradaria donar les gràcies a la família Roig del Cellar Mas Llunes, a la Gemma i a l'Antoni, per totes les facilitats que m'han posat des del primer moment que els vaig explicar que volia realitzar un Pla Estratègic sobre el seu Cellar. Els vull agrair també totes les idees i contactes que m'han ofert per seguir aprenent i desenvolupant el meu projecte.

En tercer lloc, també vull donar les gràcies a totes les altres persones amb qui m'he reunit durant la realització del treball de camp, per la seva disponibilitat i per la proximitat que m'han transmès en tot moment. Vull destacar el bon fer i l'interès de la Marta Casas i la Laura Masramon perquè, davant la impossibilitat de coincidir en horaris per motius laborals tant seus com meus, em van oferir la possibilitat de realitzar les entrevistes online.

En quart lloc, també vull agrair als meus amics el seu suport diari i l'ajuda per resoldre dubtes que he tingut al llarg del treball que formaven part del seu àmbit acadèmic.

Finalment, vull donar les gràcies a la meva família, pel seu suport diari, per l'ajuda en els moments d'estrès i per com m'han guiat i orientat en tots els moments que els he necessitat.

RESUM

La planificació estratègica de l'enoturisme és bàsica per construir nous escenaris de futur sostenibles que garanteixin la competitivitat dels cellers. És per aquest motiu que aquest treball presenta un conjunt d'estratègies i accions pel Celler Mas Llunes de Garriguella, que forma part de la DO Empordà, amb la finalitat d'oferir una proposta turística enològica diversa, sostenible i de qualitat que garanteixi la seva competitivitat a mig i llarg termini.

Paraules clau: enoturisme, pla estratègic, DO Empordà i Celler Mas Llunes.

ABSTRACT

Strategic wine tourism planning is essential to build new sustainable future scenarios that ensure the competitiveness of wineries. It is for this reason that this work presents a set of strategies and actions for the Celler Mas Llunes de Garriguella, which is part of the DO Empordà, in order to offer a diverse, sustainable and quality wine tourism proposal that guarantees its medium and long term competitiveness.

Keywords: wine tourism, strategic plan, DO Emporda, Cellar Mas Llunes.

ÍNDIX DE CONTINGUT

AGRAÏMENTS.....	3
RESUM	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓ	10
1.1 Objectius	10
1.2 Metodologia	10
1.3 Estructura	16
1.4 Interdisciplinarietat	16
2. PLANS ESTRATÈGICS	17
2.1 Model de William Newman	17
2.2 Model de planificació de Frank Banghart	17
2.3 Model de direcció estratègica de Fred R. David	18
2.4 Model de planificació corporativa sistemàtica de George Steiner	18
2.5 Model utilitzat en els laboratoris Baxter	19
2.6 Model de planificació estratègica de Stanton, Etzel i Walter	19
2.7 Model de Colón i Rodríguez	20
2.8 Planificació estratègica actual	20
3. ENOTURISME	22
3.1 Concepte	22
3.2 Públics objectius.....	27
3.3 Història de l'enoturisme	28
3.4 Enoturisme a Espanya i Catalunya.....	30
4. L'ALT EMPORDÀ I L'ENOTURISME.....	34
4.1 La comarca	34
4.2 Enoturisme a la comarca	38
4.3 Pla d'accions i objectius 2022 Patronat de Turisme Costa Brava	42
5. CELLER MAS LLUNES	42
5.1 Introducció.....	42
5.2 Activitats	44
5.3 Públic objectiu.....	45
5.4 Màrqueting i comercialització	45
5.5 Premis.....	47
5.6 Resultats econòmics del celler	48
5.7 Objectius del Celler.....	49
6. DESENVOLUPAMENT DEL PLA ESTRATÈGIC ENOTURÍSTIC	50

6.1 Objectiu principal	50
6.2 Diagnòstic	50
6.3 Posicionament	51
6.4 Línies estratègiques i accions	52
6.5 Pressupost	66
6.6 Cronograma	68
7. CONCLUSIONS	70
8. BIBLIOGRAFIA	72
9. ANNEXOS	77
Annex 1: Pla d'accions i objectius 2022 Patronat de Turisme Costa Brava	77
Annex 2: Entrevistes	80
Annex 3: Estudi de la competència	95

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1: Entrevista Gemma Roig.....	11
Taula 2: Entrevista Míriam Compte i Judit Estebe.....	12
Taula 3: Entrevista Antoni Roig.....	13
Taula 4: Entrevista Marta Casas.....	14
Taula 5: Entrevista Laura Masramon.....	15
Taula 6: 5 etapes planificació estratègica.....	20
Taula 7: Visitants a museus i cellers Rutes del Vi Espanya 2008-2019.....	32
Taula 8: Evolució de l'oferta de places a l'Alt Empordà 2016-2020.....	37
Taula 9: Procedència dels visitants a la Costa Brava 2021.....	38
Taula 10: Balanç de situació i compte de pèrdues i guanys (2020, 2019 i 2018).....	48
Taula 11: Quadre resum de les línies estratègiques i accions del pla estratègic del Celler Mas Llunes.....	52
Taula 12: Quadre explicatiu acció 1.1.....	53
Taula 13: Quadre explicatiu acció 1.2.....	54
Taula 14: Quadre explicatiu acció 1.3.....	55
Taula 15: Quadre explicatiu acció 1.4.....	55
Taula 16: Quadre explicatiu acció 1.5.....	56
Taula 17: Quadre explicatiu acció 1.6.....	57
Taula 18: Quadre explicatiu acció 1.7.....	57
Taula 19: Quadre explicatiu acció 1.8.....	58
Taula 20: Quadre explicatiu acció 2.1.....	59
Taula 21: Quadre explicatiu acció 2.2.....	60
Taula 22: Quadre explicatiu acció 3.1.....	60
Taula 23: Quadre explicatiu acció 3.2.....	61
Taula 24: Quadre explicatiu acció 3.3.....	62
Taula 25: Quadre explicatiu acció 3.4.....	62
Taula 26: Quadre explicatiu acció 3.5.....	63

Taula 27: Quadre explicatiu acció 3.6.....	64
Taula 28: Quadre explicatiu acció 4.1.....	64
Taula 29: Quadre explicatiu acció 4.2.....	65
Taula 30: Quadre explicatiu acció 4.3.....	66
Taula 31: Pressupost del pla estratègic enoturístic del Celler Mas Llunes.....	67
Taula 32: Cronograma de les accions del pla estratègic 2022.....	68
Taula 33: Cronograma de les accions 2023.....	68
Taula 34: Cronograma accions 2024.....	69
Taula 35: Cronograma accions 2025.....	69

INDEX DE FIGURES

Figura 1: Denominacions d'Origen d'Espanya.....	27
Figura 2: Rutes del Vi d'Espanya al 2021.....	31
Figura 3: Mapa de la comarca de l'Alt Empordà.....	34
Figura 4: Vinyes de Colera.....	36
Figura 5: Ruïnes d'Empúries.....	36
Figura 6: Costa Brava.....	36
Figura 7: Monestir de Sant Pere de Rodes.....	36
Figura 8: Verema dels anys 50 del s.XX.....	40
Figura 9: Pàgina web Vívid.....	41
Figura 10: Pàgina web Sons del Món.....	41
Figura 11: Entrada del Celler Mas Llunes.....	43
Figura 12: Organigrama del Celler Mas Llunes.....	44
Figura 13: Perfil d'Instagram del Celler Mas Llunes.....	45
Figura 14: Perfil de Twitter del Celler Mas Llunes.....	46
Figura 15: Perfil de Facebook del Celler Mas Llunes.....	46
Figura 16: Resenyes de Google del Celler Mas Llunes.....	46

Figura 17: Qualificacions i número de resenyes de TripAdvisor del Celler Mas Llunes.....	47
Figura 18: Vi guanyador del Gran Vinari d'Or 2020.....	47
Figura 19: Antoni Roig i Gemma Roig amb el premi Vinari d'Or.....	47
Figura 20: Mapa de posicionament dels cellers de la competència i posicionament estratègic del Celler Mas Llunes.....	52

1. INTRODUCCIÓ

El Treball Final de Grau que teniu entre les mans és el resultat de l'interès acadèmic que he descobert per l'enoturisme i per la planificació estratègica mentre he cursat els meus estudis a la Facultat de Turisme.

Molt probablement, aquesta doble curiositat i ganes de conèixer més aquest camp estigui motivada pel fet que visc en un poble envoltat de vinyes, per la fascinació que em provoca la cultura del vi i per l'interès que em desperten les empreses intel·ligents, que planifiquen i pensen com volen posicionar-se en el mercat i portar a terme els seus objectius.

La cultura del vi és mil·lenària. Fenicis, grecs i romans van desplegar una activitat econòmica important a les nostres terres, que sortosament hem heretat i que avui forma part d'un sector econòmic molt rellevant al nostre país. Des del primer moment, vaig voler conèixer les eines de planificació estratègica que poden ajudar a fer més productiu i sostenible aquest sector i orientar-les envers les activitats enoturístiques i per això vaig plantejar aquesta proposta de recerca.

Aquestes són les motivacions que m'han portat a centrar i desplegar l'objecte d'estudi d'aquest Treball Final de Grau. Desitjo que el gaudiu tant com jo ho he fet portant-lo a terme.

1.1 Objectius

Per tal d'aprofundir en la planificació estratègica i l'enoturisme he plantejat aquest treball amb un objectiu principal d'investigació i tres de complementaris. L'objectiu principal de recerca és redactar una proposta de Pla Estratègic per al Celler Mas Llunes. Aquesta consistirà en crear un conjunt d'estratègies i accions amb la finalitat d'oferir una proposta enoturística diversa, sostenible i de qualitat que garanteixi la competitivitat del celler a mig i llarg termini, i capti nous públics.

Com a objectius d'investigació complementaris he definit els següents:

- 1) Abordar i estudiar el camp teòric del disseny de plans estratègics per poder-lo aplicar en el cas del Celler Mas Llunes i poder aprendre com es poden planificar estratègicament activitats enoturístiques que millorin l'oferta turística d'un territori determinat.
- 2) Introduir-me i investigar com s'ha desenvolupat l'enoturisme en el nostre context i a nivell internacional i quins són els coneixements que cal aprendre i entendre per poder desplegar l'activitat professional en aquest camp.
- 3) Conèixer més a fons l'oferta enoturística de la comarca de l'Alt Empordà i el seu potencial.

1.2 Metodologia

Per abordar aquests objectius de recerca he dissenyat una metodologia basada, en primer lloc, en una recerca bibliogràfica extensa i exhaustiva sobre planificació estratègica i enoturisme (llibres, articles acadèmics, informes, estadístiques, articles de premsa i d'associacions del sector vitivinícola i pàgines web). Com per exemple les webs d'Acevin,

de Vinetur o de la DO Empordà. I s'han consultat autors com George Steiner, J. Sánchez Galán o Holmes, d'entre altres. La lectura d'aquest material i el seu buidatge, a partir de l'objectiu principal de recerca i els objectius complementaris que he descrit anteriorment, m'han permès elaborar el marc teòric del treball.

En segon lloc, per completar el marc teòric i conèixer amb més profunditat el sector del vi i les activitats enoturístiques de la comarca de l'Alt Empordà així com el celler objecte d'estudi i de proposta estratègica, el Celler Mas Llunes de Garriguella, he portat a terme un treball de camp que s'ha basat en la recerca de material i la realització de 5 entrevistes en profunditat.

Aquestes entrevistes s'han portat a terme majoritàriament de manera presencial i en alguns casos telemàticament. Per a l'elaboració de les entrevistes he partit d'un guió semi-estructurat amb preguntes obertes que m'han permès conduir les converses.

Les entrevistes realitzades en el meu treball de camp han estat les que es mostren a continuació i en annex 2 s'adjunten les transcripcions.

Entrevista 1

Nom i Cognom	Gemma Roig
Càrrec	Sub directora i encarrega del màrqueting del Celler Mas Llunes
Dia i hora de l'entrevista	24/02/22 a les 10:00 am
Durada	21 minuts
Modalitat	Presencial
Preguntes	<ol style="list-style-type: none"> 1- Quina és la missió i la visió del celler? 2- Nombre de treballadors de l'empresa. Teniu personal dedicat a pensar les estratègies enoturístiques? 3- Tipus d'oferta d'enoturisme que ofereixen? Teniu algun altre celler o regió europea que us inspire? 4- Dades de la demanda, nombre de visitants o de visites a l'any per activitat? 5- Tipus de públics (sexe, nacionalitat, edat, despesa mitjana). 6- En quins idiomes realitzeu les activitats enoturístiques? 7- Quina és la vostra producció anual de vi. Com a conseqüència del Covid heu passat a produir menys? 8- Quins objectius de creixement del celler teniu a curt i a llarg termini. 9- Quines valoracions teniu a les xarxes socials? Teniu pensat introduir algun canvi? 10- Treballeu amb tour operadors? Amb quins? 11- Quin tipus de màrqueting i comercialització duu a terme? És a dir, com arribeu al vostre públic? (Xarxes socials, fires d'enoturisme, revistes, etc). 12- Quins Premis heu aconseguit recentment? Són un bon reclam per atreure més públic?

	<p>13- Realitzeu col·laboracions amb d'altres cellers? Teniu pensat fer-ne més amb altres cellers? Hi ha espais de treball permanents on realitzeu reunions periòdiques?</p> <p>14- Com valoreu les polítiques de suport de la Generalitat als cellers? (subvencions, fires, convencions).</p> <p>15- Per dimensionar el vostre volum de negoci em pots facilitar alguna dada de facturació?</p> <p>16- Teniu un projecte de sostenibilitat del celler per el futur? En quins objectius es basa?</p> <p>17- Les activitats enoturístiques actuals tenen bon rendiment? Teniu pensat canviar-ne alguna o afegir-ne?</p> <p>18- Heu pensat en un futur ampliar les partides del pressupost dedicades a l'enoturisme?</p> <p>19- Des de que dirigeixes el celler quines han estat les accions d'enoturisme de les que esteu més satisfets? I per què?</p> <p>20- Amb l'expertesa que tens actualment quines són les estratègies clau per un celler a la comarca de l'Empordà?</p> <p>21- Creus que la DO Empordà té marge de creixement? Pot arribar a competir amb l'Alt Penedès?</p>
--	---

Taula 1: Entrevista Gemma Roig
Font: Elaboració pròpia

Entrevista 2

Nom i Cognom	Míriam Compte i Judit Estebe
Càrrec	Encarregades de la botiga i l'enoturisme del Celler Mas Llunes
Dia i hora de l'entrevista	17/03/22 a les 10 am
Durada	23 minuts
Modalitat	Presencial
Preguntes	<p>1- Quina de les 4 visites que realitzeu és la més sol·licitada? I per què ho creus?</p> <p>2- Quina és la durada de les activitats? Quants vins es solen tastar?</p> <p>3- Com dissenyeu les activitats? Feu un pretest? A qui?</p> <p>4- Quan temps deixeu passar per avaluar-les? Com les avalueu?</p> <p>5- Quin creus que és l'impacte de les activitats en la compra posterior a la botiga?</p> <p>6- Quina és l'època de l'any on realitzeu més activitats enoturístiques?</p> <p>7- Què és el que més voleu explicar en les activitats?</p> <p>8- Els vostres clients solen tenir coneixements de viticultura?</p>

	<p>9- Quines sensacions voleu que els clients experimentin durant les activitats?</p> <p>10- Noteu diferències entre públics segons la seva nacionalitat?</p> <p>11- Quin tipus d'activitats enoturístiques creus que són les que els hi agraden més als clients?</p> <p>12- Quin és el tipus de públic més actiu en les activitats? És a dir, el que participa més.</p> <p>13- Com creus que podeu arribar a nous públics?</p> <p>14- A l'hora de pensar noves activitats enoturístiques quins factors teniu en compte?</p> <p>15- Heu pensat la possibilitat de crear activitats on hi hagi enogastronomia?</p> <p>16- A través de quin mitjà us arriba més públic? Web, xarxes socials, boca-orella.</p>
--	---

Taula 2: Entrevista Míriam Compte i Judit Estebe
Font: Elaboració pròpia

Entrevista 3

Nom i Cognom	Antoni Roig
Càrrec	Fundador i director del Celler Mas Llunes i vocal del Consell Regulador de la DO Empordà
Dia i hora de l'entrevista	18/03/22 a les 11am
Durada	18 minuts
Modalitat	Presencial
Preguntes	<p>1- Per què decideixes posar en marxa el Celler Mas Llunes?</p> <p>2- Amb quines dificultats us heu trobat i com les heu solucionat?</p> <p>3- Com ha ajudat la DO Empordà a posicionar el vostre Celler?</p> <p>4- En quim moment us plantegeu oferir activitats enoturístiques i perquè?</p> <p>5- Com creus que professionals del sector turístic poden ajudar a potenciar el celler?</p> <p>6- A quins nous públics us agradaria arribar?</p> <p>7- Quines són les vostres estratègies de màrqueting i comercialització?</p> <p>8- Quins objectius teniu a llarg termini per esdevenir més competitiu?</p> <p>9- En els propers 5 anys, has previst alguna estratègia de creixement? En quins àmbits?</p>

	<p>10- Quines activitats enoturístiques t'agradaria dur a terme en el futur?</p> <p>11- Teniu algun projecte per reforçar el vostre compromís amb el medi ambient? Per exemple ús d'energia renovables.</p> <p>12- Quins factors han influït a potenciar els cellers de l'Alt Empordà?</p> <p>13- Quins percentatge del vostre pressupost destineu a les activitats enoturístiques?</p> <p>14- Em podries facilitar un informe anual del 2021?</p>
--	--

Taula 3: Entrevista Antoni Roig
Font: Elaboració pròpia

Entrevista 4

Nom i Cognom	Marta Casas
Càrrec	Encarregada del màrqueting de la ruta del Vi i la DO Empordà.
Dia i hora de l'entrevista	07/04/22 a les 10 am
Durada	33 minuts
Modalitat	Virtual
Preguntes	<p>1- Des de quin any la DO Empordà promociiona l'enoturisme?</p> <p>2- Com ha ajudat la DO Empordà i la Ruta del Vi a posicionar els Cellers de la comarca?</p> <p>3- Quins objectius teniu a llarg termini per esdevenir una DO més competitiva?</p> <p>4- Quines són les vostres estratègies de màrqueting i comercialització?</p> <p>5- A quins nous públics voleu arribar? Com teniu pensat fer-ho?</p> <p>6- Quines són les experiències o pacs més sol·licitats de la Ruta del Vi?</p> <p>7- Quines són les activitats més innovadores que oferiu?</p> <p>8- Quines revistes nacionals i internacionals són la més important en enoturisme? Feu insercions publicitàries?</p> <p>9- Quin es el millor canal d'informació per captar clients?</p> <p>10- Creus que la DO Empordà té potencial per en un futur competir amb altres zones com La Rioja o l'Alt Penedès?</p> <p>11- Què creus que fa única la Ruta del Vi de la DO Empordà?</p> <p>12- Quin impacte econòmic tenen les campanyes de màrqueting que realitzeu en la DO Empordà?</p> <p>13- Quines activitats estan realitzant altres regions que us agradaria implantar a la vostra DO?</p>

	<p>14- Creus que hi ha més demanda dels vins que s'han realitzat de manera més sostenible (producte BIO). Quin és el perfil del comprador mig d'aquest producte.</p> <p>15- Quins cellers de la comarca són els que s'estan posicionant millor en aquest sector Bio?</p> <p>16- És un preu a l'abast de tots els públics?</p> <p>17- Heu vinculat en les vostres campanyes la relació esport, vida sana i vi?</p>
--	---

Taula 4: Entrevista Marta Casas
Font: Elaboració pròpia

Entrevista 5

Nom i Cognom	Laura Masramon
Càrrec	Sommelier de la DO Empordà
Dia i hora de l'entrevista	20/04/22 a les 17 pm
Durada	24 minuts
Modalitat	Virtual
Preguntes	<p>1- Quines estratègies ha de realitzar un celler de l'Alt Empordà per diferenciar-se dels altres de la comarca?</p> <p>2- Què caracteritza als vins de l'Alt Empordà?</p> <p>3- Per què creus que els vins de l'Alt Empordà han millorat tant en els últims 15 anys?</p> <p>4- Quin tipus d'activitats són les que agraden més als enoturistes?</p> <p>5- Quin són els cellers pioners de l'enoturisme a l'Alt Empordà?</p> <p>6- Com creus que influeix l'activitat enoturística en la posterior compra del vi?</p> <p>7- Creus que les activitats enoturístiques que ofereixen actualment els cellers de la comarca són suficientment potents per garantir la competitivitat a llarg termini?</p> <p>8- Quines altres experiències enoturístiques que coneixes creus que es podrien incorporar en l'oferta actual?</p> <p>9- Quines regions vitivinícoles europees creus que s'assemblen a la nostra comarca?</p> <p>10- Quina destaca per les seves activitats enoturístiques?</p> <p>11- Quina revista internacional és la més important en enoturisme?</p> <p>12- Per esdevenir sommelier es duen a terme formacions sobre l'enoturisme?</p> <p>13- Creus que la DO Empordà té potencial per en un futur competir amb altres zones com La Rioja o l'Alt Penedès a</p>

	<p>nivell enoturístic?</p> <p>14- Quin creus que hauria de ser el preu mig d'una activitat enoturística per un públic de nivell adquisitiu mig?</p> <p>15- Quina és la diferència entre les activitats orientades a un públic amb nivell adquisitiu mig i un d'alt?</p>
--	---

Taula 5: Entrevista Laura Masramon
Font: Elaboració pròpia

1.3 Estructura

Aquest treball s'estructura i ordena en 8 capítols i tres annexos. El primer capítol d'introducció presenta els objectius, la metodologia i l'estructura del treball.

El marc teòric es desenvolupa en els capítols 2, 3, 4 i 5 del treball. El segon capítol, es centra en l'estudi dels Plans Estratègics, que descriu els diferents models teòrics des dels inicis d'aquest instrument de planificació i gestió fins a la planificació estratègica actual. El tercer capítol, estudia l'enoturisme i abasta des del concepte, els públics objectius, la història i el desplegament de l'enoturisme a Espanya i Catalunya. El quart capítol és una anàlisi de la comarca i de l'enoturisme a l'Alt Empordà, juntament amb el pla d'accions i objectius 2022 del Patronat de Turisme Costa Brava. Finalment, el cinquè capítol, presenta les dades més rellevants del Celler Mas Llunes.

El sisè capítol mostra el disseny d'una proposta aplicada de Pla Estratègic per al Celler Mas Llunes i presenta els objectius d'aquest Pla, el posicionament, les línies estratègiques i les accions proposades, així com el pressupost i el cronograma.

El setè capítol fa una síntesi de les principals conclusions del treball i el vuitè i darrer capítol recull la bibliografia consultada.

El treball es tanca amb 3 annexos: l'annex 1 presenta el Pla d'actuacions del Patronat de Turisme de la Costa Brava; l'annex 2 reproduïx la transcripció literal de les 5 entrevistes portades a terme en el treball de camp; i l'annex 3 presenta una anàlisi de la competència del Celler Mas Llunes a l'Alt Empordà.

1.4 Interdisciplinarietat

Per la realització d'aquest treball he utilitzat coneixements que he obtingut a partir de diferents assignatures que he realitzat al llarg del grau acadèmic. L'assignatura de màrqueting turístic m'ha permès realitzar el mapa de posicionament. L'assignatura de comptabilitat d'empreses turístiques em va ensenyar a analitzar els balanços de situació de les empreses. L'assignatura de creació i comercialització de nous productes m'ha facilitat eines per crear les accions del pla estratègic i saber com comercialitzar-les. L'assignatura de tipologies i estratègies de destinacions turístiques m'ha permès conèixer les dinàmiques territorials de l'Empordà, juntament amb l'oferta i la demanda que caracteritza a la comarca. Finalment, l'assignatura de nous turistes m'ha ajudat a conèixer el tipus de turisme actual i les noves tendències sobre com serà el turisme del futur.

2. PLANS ESTRATÈGICS

Els orígens de la planificació estratègica es remunten a mitjans de la dècada dels anys 50 del segle passat. L'autor George Steiner (1983) parla dels seus orígens i per ell la planificació estratègica és l'esforç sistemàtic i més o menys formal d'una companyia per establir els seus propòsits, objectius, polítiques i estratègies bàsiques, per tal de desenvolupar plans detallats. Aquests són els plans estratègics que tenen la finalitat de posar en pràctica les polítiques i estratègies de l'empresa i així aconseguir els objectius i propòsits bàsics que aquesta es planteja.

Steiner va ser el primer en establir les pautes fonamentals per a l'elaboració d'un pla estratègic, ja que en aquella època es duia a terme una planificació de tipus operacional, la qual es centrava en la gestió d'àrees específiques, resolent problemes a curt termini.

Al llarg dels anys s'han desenvolupat diferents models generals de planificació estratègica importants que ens permetran conèixer els diferents canvis que han experimentat al llarg de la història i com s'han anat desenvolupant fins arribar a les propostes metodològiques de la planificació actual.

2.1 Model de William Newman

Tal i com cita Diaz Henao i Trujillo Sarabia (2019), segons William H. Newman, entenem millor el procés de planificació estratègica si abans hem estudiat les etapes bàsiques d'una decisió específica que es vol prendre. Les etapes són el diagnòstic del problema, la determinació de solucions optatives, el pronòstic de resultats en cada acció i l'elecció del camí a seguir.

El model de William Newman centra l'atenció en el fet que el procés de planificació estratègica comença amb la realització d'un diagnòstic relatiu a un problema determinat. Segons aquest model, la planificació ha de solucionar problemes o objectius reals, no especulacions. Aquest realitza un enfocament en la necessitat de trobar possibles solucions alternatives per orientar les accions de la planificació. Després d'això, es seleccionen les propostes alternatives i proposa realitzar un pronòstic de resultats per a cadascuna de les accions seleccionades, buscant determinar les possibilitats reals per a la solució dels problemes que es proposen. Un cop s'han avaluat, es procedeix a preparar l'objectiu estratègic, donant sentit a l'acció planificadora (Cano Flores i Olivera Gómez, 2008).

2.2 Model de planificació de Frank Banghart

D'acord amb Diaz Henao i Trujillo Sarabia (2019), Frank Banghart inclou en la seva definició de planificació estratègica les següents fases: definició del problema, conceptualització del problema i disseny de plans o alternatives, avaluació de plans o d'alternatives, selecció de plans o alternatives, instrumentació del pla o de l'alternativa i retroalimentació.

En aquest model de Banghart hi ha una diferència en relació amb els altres: la idea dels sistemes. La fase de la conceptualització del problema inclou el disseny de plans o alternatives que estan lligades a vàries de les etapes generals i les encabeix en una de sola. En la segona fase, es proposa avaluar plans o les alternatives proposades, aquest pas és coherent com a precedent a l'activitat de planificació final. En la tercera fase, es consigna la selecció de plans o alternatives com una acció subsequënt a la de l'avaluació. La quarta fase, instrumentació del pla o alternativa, fa referència l'execució del pla o alternativa que s'ha seleccionat. En l'última fase es proposa el procés de retroalimentació, on s'analitzen les

activitats per millorar o corregir deficiències observades durant l'execució del pla (Álvarez, 2002).

2.3 Model de direcció estratègica de Fred R. David

Segons Diaz Henao i Trujillo Sarabia (2019), el model plantejat per Fred R. David divideix la direcció estratègica en 3 etapes: la formulació, la implementació i l'avaluació de les estratègies.

La primera etapa correspon a la formulació de l'estratègia. En aquesta s'inclou el desenvolupament de la visió i la missió, s'identifiquen les oportunitats i amenaces externes, es determinen les fortaleses i les debilitats internes, s'estableixen objectius a llarg termini, es creen estratègies alternatives i es seleccionen estratègies específiques a seguir. S'inclou la presa de decisions pels negocis que l'empresa vol portar a terme o els negocis que ha d'abandonar. També s'inclou la distribució dels recursos humans, financers i tecnològics per a l'operació. En forma part també la presa de decisions relacionada amb l'expansió i diversificació de les operacions de l'organització (Fred R, 2008).

La segona fase és la implementació de l'estratègia. Aquesta fase incorpora el creixement de l'organització i la definició d'objectius, el disseny de les polítiques que generin motivació en els treballadors, la distribució de recursos de forma estratègica, i el desenvolupament d'una cultura organitzativa que doni suport a les estratègies de manera eficaç. En aquesta fase es realitzaran un conjunt d'accions per aconseguir un major rendiment dels col·laboradors. Totes les accions anteriors es realitzen amb la finalitat de posar en acció les estratègies tant administratives com operatives de l'organització (Fred R, 2008).

L'última etapa de la planificació estratègica d'aquest model és l'avaluació de l'estratègia, en la qual els directius de l'empresa necessiten utilitzar eines de gestió que els permetin saber si les estratègies estan funcionant adequadament. Això implica una revisió constant dels factors interns i externs en els quals estan basades les estratègies actuals. Aquestes podran patir modificacions en el futur atès que els factors interns i externs es troben en canvis constants, i es prendran mesures de rendiment i correctives (Fred R, 2008).

2.4 Model de planificació corporativa sistemàtica de George Steiner

Seguint la teoria de Steiner (2004), per iniciar el procés de planificació estratègica, el primer que s'ha de fer és establir metes organitzacionals, seguit d'una definició de les estratègies i polítiques per complir amb les metes plantejades, i el desenvolupament dels plans en detall per assegurar la implementació de les estratègies i així obtenir el fi desitjat. En aquest procés s'ha de decidir el tipus d'esforços de planificació que s'han de desenvolupar, quan implementar-los, com realitzar-los, qui se'n farà càrrec i què es farà amb aquests resultats.

Segons César Figueroa (2010), professor de Ciències de l'Institut Politècnic Nacional de Mèxic, aquest model es divideix en tres seccions principals: les premisses, la formulació de plans i la implantació i revisió.

Les premisses estan dividides en dos tipus, el pla i la informació necessària per al seu desenvolupament i implantació. Les premisses de la planificació essencials estan representades en els quatre quadres verticals del model. El primer quadre vertical denominat "expectativas de los principales intereses externos" fa referència als deures de les organitzacions per saber quins són els interessos dels seus principals elements i com s'esperen que canviïn. El segon quadre consisteix en les expectatives internes atès que

també han de considerar-se en el procés de planificació, especialment si aquests procedeixen dels valors organitzatius, és a dir, cal tenir en compte els interessos dels directors i dels treballadors (Figuerola, 2010).

La segona secció del model conceptual es refereix a la formulació d'estratègies mestres i del programa. Aquestes estratègies es concreten en la missió, els propòsits, els objectius i les polítiques bàsiques organitzatives. Mentre que les estratègies del programa estan relacionades amb l'adquisició, l'ús i disposició dels recursos humans, financers i tecnològics per projectes específics. En aquesta fase trobem finalment l'elaboració de plans a curt termini amb base als plans a mig termini, els quals han d'estar definits més al detall que els anteriors (Figuerola, 2010).

La tercera secció del Model de Steiner, referida a la implementació i revisió, cobreix totes les activitats directives. Inclou la motivació, compensació, avaluació directiva i processos de control. És indispensable que aquests plans siguin revisats i avaluats perquè siguin efectius (Steiner, 2004).

2.5 Model utilitzat en els laboratoris Baxter

Aquest model està basat en un diagrama de causa i efecte, aquest diagrama és conegut com el diagrama de Ishikawa. Aquest facilita la identificació, la causa i anàlisi de problemes. Després de visualitzar tota la situació permet identificar les possibles solucions i es seleccionen les que són més rellevants. A partir d'aquestes es desenvoluparà el pla d'acció d'acord amb les prioritats prèviament definides (Rodríguez, et al., 2015).

Tal com mencionen Diaz Henao i Trujillo Sarabia (2019), el diagrama Ishikawa es compon pels següents blocs: un requadre, aquest va seguit d'una columna vertebral i a partir d'aquest moment, es formen espines principals i després espines específiques segons la necessitat. Aquestes depenen de les causes del problema.

Segons aquests dos autors, el model està distribuït de la següent forma:

- A. Identificar el problema.
- B. Identificar les principals categories dins de les quals poden classificar-se les causes del problema.
- C. Identificar les causes.
- D. Analitzar i discutir el diagrama.

Els autors citats fan notar que un dels problemes que es pot presentar en el moment de dur a terme el diagrama és prendre per bones situacions que no són reals. Per utilitzar aquest model s'han d'identificar les causes reals del problema i prendre les respectives decisions.

2.6 Model de planificació estratègica de Stanton, Etzel i Walter

Aquest model utilitza les bases administratives per a la planificació estratègica de marqueting d'acord amb els recursos i oportunitats de mercat que té l'empresa. En aquest model és fonamental tenir clares les fases del procés i actuar ràpidament, ja que les oportunitats poden ser temporals (Cano Flores i Olivera Gómez, 2008).

En la primera fase trobem la planificació estratègica de la companyia, on es defineix la missió i els objectius organitzatius, s'efectua una anàlisi de la situació i es seleccionen estratègies. La segona fase consisteix en la planificació de l'estratègia de màrqueting, on es realitza l'anàlisi de la situació, s'estableixen els objectius, el posicionament i les avantatges de l'empresa, l'abast del mercat i el disseny d'estratègies de màrqueting. En l'última fase es

plantegen i es preparen les exigències anuals de la planificació del màrqueting pels productes i per a les divisions de l'organització (Cano Flores i Olivera Gómez, 2008).

2.7 Model de Colón i Rodríguez

Tal com exposen Diaz Henao i Trujillo Sarabia (2019), aquest model proporciona una visió concreta sobre el procés de planificació estratègica. Aquest model de planificació estratègica general és fàcil, comprensible i adaptable per ser aplicat a tot tipus d'organitzacions. Aquest comença amb els objectius del projecte estratègic i continua amb una anàlisi de diagnòstic.

Segons els autors, el que es denomina com a model de negoci és la construcció de l'escenari al que s'addicionen les estratègies i accions que donaran suport al projecte medul·lar. Existeix una anàlisi de consistència, mètrica d'exercici, plans i pressupostos necessaris per a l'estratègia, l'execució i els resultat finals. S'ha de realitzar un seguiment i aprenentatges com el pla de millora, el diagnòstic i possibles escenaris, per prevenir les possibles situacions de risc.

2.8 Planificació estratègica actual

Un cop analitzades les diferents definicions que s'han fet de planificació estratègica al llarg del temps, entenc la planificació estratègica com un procés de treball que estableix els objectius a curt, mig i llarg termini de l'empresa i el camí, les estratègies i accions que aquesta ha de realitzar per assolir-los. Per realitzar correctament la planificació estratègica d'una empresa, s'ha d'haver fet prèviament un estudi intern i extern que permeti elaborar un diagnòstic previ per posicionar l'empresa en l'escenari de futur desitjat.

Des del meu punt de vista, la definició de planificació estratègica que més s'ajusta a la realitat actual és la de Sheila Corral (2003). Segons l'autora, definim la planificació estratègica com a un procés d'avaluació en el qual l'alta direcció de l'empresa concreta la seva visió, la missió, els objectius i les seves estratègies. Les estratègies estan basades en l'aprofitament dels recursos i les capacitats de l'empresa, tenint en compte les oportunitats i amenaces de l'entorn. Aquestes estratègies estan orientades al futur, al llarg termini, es concreten i es duen a terme a través dels plans estratègics, en els quals es definiran els objectius, les polítiques, la missió i la visió de l'empresa.

Per realitzar correctament una planificació estratègica, i posteriorment el seu pla estratègic, és necessari aprofundir en diverses etapes basades en l'anàlisi i la presa de decisions. En total s'identifiquen 5 etapes diferenciades (Lucid Content Team, 2021).

Etapa 1	Determinar la posició estratègica	<p>Consisteix en una anàlisi a fons que permet conèixer la realitat en la qual opera l'organització. Per dur a terme correctament aquesta etapa es realitzarà una anàlisi DAFO de l'empresa, en la qual s'estudiarà l'entorn intern i extern de la mateixa.</p> <p>L'anàlisi interna ens permetrà descobrir les fortaleses i les debilitats de la nostra empresa respecte la disponibilitat de capital, personal, actius, la qualitat del producte, l'estructura interna i de mercat, i la percepció dels consumidors. Aquesta es durà a terme mitjançant eines d'auto diagnòstic estratègic.</p> <p>L'anàlisi de la situació externa permet descobrir quines són les oportunitats i amenaces de l'entorn i del mercat. L'anàlisi del mercat és vital per a l'empresa. S'han d'analitzar els diferents tipus de</p>
----------------	--	---

		<p>competidors i els clients que té. És molt important saber com han evolucionat en els últims anys i quin serà el seu comportament en el futur.</p> <p>Per complementar l'anàlisi de l'entorn extern es realitza una anàlisi PESTEL, el qual identifica els factors de l'entorn general que afecten a l'empresa. Consisteix en una eina estratègica útil per entendre els cicles del mercat, la posició d'una empresa o la direcció operativa. S'estudien 6 factors: polítics, econòmics, socioculturals, tecnològics, legals i ecològics.</p>
Etapa 2	Prioritzar els objectius	Es determinaran els objectius principals que ajudaran a l'empresa a aconseguir el seu nou posicionament estratègic. Aquests han d'estar relacionats amb la missió i la visió de l'empresa. Els objectius han de ser diversos i mesurables i han d'ajudar a l'empresa a aconseguir el nou posicionament estratègic.
Etapa 3	Desenvolupar el pla estratègic	Es crea el pla estratègic amb la finalitat d'assolir amb èxit els objectius de l'empresa. En el Pla es defineixen i concreten les accions que s'hauran de dur a terme a nivell empresarial per poder afrontar els nous reptes que vagin apareixent i finalment aconseguir els objectius marcats prèviament.
Etapa 4	Executar i administrar el pla estratègic	Es duen a terme totes les accions i estratègies planificades anteriorment. S'han de realitzar revisions periòdiques amb els col·laboradors individuals i els seus superiors.
Etapa 5	Revisar i modificar el pla	Consisteix en veure els resultats que s'han obtingut amb el pla estratègic i corregir-lo en funció dels èxits o fracassos que s'hagin identificat. A vegades s'han de fer petites modificacions o fins i tot veure si s'ha de canviar la missió i la visió de l'empresa.

Taula 6: 5 etapes planificació estratègica.

Font: Elaboració pròpia a partir de Lucid Content Team (2021).

Els plans estratègics són duts a terme per les persones que formen part de les cúpules jeràrquiques de la institució o empresa. La informació utilitzada és de molts tipus i en alguns casos és aliena a l'organització de l'empresa. Les pautes que guiaran a tota la institució seran determinades en aquests tipus de plans. A partir d'aquest pla estratègic, sorgiran d'altres que tractaran temes o qüestions més reduïdes o específiques.

Segons Sainz De Vicuña Ancín (2010), el pla estratègic és una poderosa eina de diagnòstic, anàlisi, reflexió i de presa de decisions. Aquest es realitza tenint en compte la situació de l'empresa i el camí que ha de recórrer en el futur per adaptar-se als canvis i a les demandes de l'entorn. L'objectiu és aconseguir el màxim d'eficiència i qualitat dels productes i/o serveis que ofereixen.

D'acord amb Sánchez Galán (2016), aquests plans són realitzats per ser aplicats a llarg termini. La finalitat del pla estratègic és augmentar la competitivitat de l'empresa, la qual cosa permetrà satisfer les expectatives dels seus diferents grups d'interès, els *stakeholders*. L'objectiu principal d'aquest pla es trobar l'efectivitat. Dit en altres paraules, s'encarrega de definir quines accions s'hauran de dur a terme a nivell empresarial per poder afrontar els nous reptes que vagin apareixent i finalment aconseguir els objectius marcats prèviament.

Tal com esmenta Sánchez Galán (2016), el pla estratègic ha d'incloure:

- La missió de l'empresa.

- La visió estratègica que defineix els objectius que s'han d'assolir i el mètode per aconseguir-los.
- L'anàlisi actual de l'empresa i de l'entorn on opera (realitzats prèviament en l'etapa 1 de la planificació estratègica).
- Pla d'acció o operatiu per dur a terme les estratègies que s'han definit.

Les previsions d'aquests plans solen plantejar-se amb un horitzó de 3 anys de cara a aconseguir organitzacions competitives i adaptades als diferents canvis del sector on operen. El pla estratègic també inclou una anàlisi sobre el punt en què es troba l'empresa en el present i els recursos dels quals disposa per arribar a aconseguir les expectatives marcades, juntament amb les estratègies que adopti i defineixi.

Segons Sánchez Galán (2016), les característiques que ha de complir un bon pla estratègic són les següents:

- El pla ha de contenir estimacions i previsions numèriques o en xifres determinades en quant als beneficis, nivells de venda i altres tipus d'objectius similars.
- És necessari que hi hagi especificat el marge temporal en què l'empresa planteja aconseguir els objectius que es defineixen en el document.
- S'ha d'explicar de manera clara la forma en què s'utilitzaran els recursos mitjançant les estratègies o polítiques internes per aconseguir els objectius fixats prèviament.
- El pla ha d'estar dirigit a l'obtenció d'objectius i aquests han de ser realistes.
- Ha de ser flexible al moment d'adaptar-se als diferents canvis.
- S'han de comprovar i avaluar els resultats en funció dels objectius proposats anteriorment.

En conclusió, la planificació estratègica actual serveix per concretar la visió, la missió, els objectius, les estratègies i les accions d'una empresa. Aquesta planificació té 5 etapes que permeten: 1) la realització d'una anàlisi DAFO i una anàlisi PESTEL; 2) la definició d'objectius; 3) el desenvolupament del pla estratègic; 4) la seva execució i 5) avaluació. Tot pla estratègic ha d'incloure els objectius que es volen aconseguir i les accions concretes que es portaran a terme, que s'acompanyen d'un pressupost i un cronograma.

3. ENOTURISME

3.1 Concepte

L'enoturisme és un tipus de turisme relacionat amb el sector del vi, el qual té com a objectiu potenciar la riquesa vinícola d'una zona geogràfica determinada. L'enoturisme està directament relacionat amb altres tipus de turisme, com el turisme gastronòmic, el cultural i el de la salut-bellesa.

L'enoturisme presenta una completa experiència sensorial. Tal i com citen López-Guzmán, et al., (2013), hi ha diversos autors que n'han fet referència. Per exemple, segons Getz (2000), el visitant pot experimentar el plaer del gust, de l'olor, del tacte, de la vista i del so.

Qualsevol enoturista, amb independència dels seus coneixements d'enologia, aprecia el paladar dels diferents vins, l'olor de les bodegues, la forma d'agafar una copa per tastar el vi, la visió d'una bodega o el so d'obrir una botella d'un bon vi i brindar amb ella. Aquest producte alimentari forma part de la història cultural, social, econòmica i ambiental dels pobles i dels seus habitants. Segons Brunori i Rossi (2001), l'enoturisme s'ha arribat a definir de forma més àmplia com "el paisatge del vi". Fins i tot, Mitchell i Hall (2006), han dit que l'enoturisme reflexa la cultura, les costums i les tradicions d'una zona geogràfica determinada.

Tal i com mostren López-Guzmán, Rodríguez i Vieira (2013) en la revisió de la literatura científica sobre l'enoturisme a Espanya, aquest s'està configurant en els darrers anys com una via complementària de creació de treball i generació de riquesa en les zones rurals. Això és degut, com mostren diversos autors citats en l'article, al fet que el vi és un element complementari fonamental per al desenvolupament turístic per 3 raons: incrementa els fluxos turístics en aquella zona, crea una important imatge de destí turístic de qualitat i serveix per desenvolupar determinades àrees geogràfiques (Szivas, 1999). Segons O'Neill i Charters (2000), l'enoturisme atrau a un turista ètic i responsable que interactua correctament amb els residents i que gasta una important suma de diner. D'acord amb Carlsen (2004) i Getz i Brown (2006), aquest tipus de turisme beneficia les empreses petites i mitjanes, ja que els visitants compren part de la producció de la bodega en la seva visita. Les grans empreses surten beneficiades millorant la seva imatge.

Segons Wang (2020), des d'un punt de vista antropològic, l'enoturisme és un bé que reflexa coneixements i expressions socials transmises a través de generacions, formant part de la identitat i el patrimoni cultural. L'interès del visitant des de la perspectiva turística estarà relacionada amb la cultura material i immaterial.

Tal com exposa Holmes (2017), no ens hem d'oblidar que l'enoturisme està fortament associat al sector agrari i que, per tant, una part significativa del procés de producció es porta a terme en territoris rurals. Una part de l'experiència consisteix en visitar els paisatges formats per les vinyes, les bodegues i alguns atractius complementaris, el que fa que es pugui també considerar com una forma de turisme rural.

D'acord amb Holmes (2017), els turistes tenen l'opció de conèixer cada zona vitivinícola, les bodegues i el procés d'elaboració del vi a través de la degustació dels seus vins i les visites a les bodegues i les vinyes. Els turistes poden conèixer en primera persona el procés d'elaboració del vi, des de la recollida del raïm fins al seu embotellat. En la majoria de bodegues, s'ofereix al turista un degustació del vi i un tast de gastronomia local.

Aquests autors agrupaven les experiències que ofereix una ruta de vins, assenyalant que les activitats més importants d'aquest tipus de turisme eren la visita a la bodega i el tast d'especialitats culinàries. Més recentment, Duarte i Kiat (2020) senyalen que no només són necessaris els serveis bàsics en una bodega, sinó que també la importància d'un servei d'excel·lència amb la participació activa dels propietaris. Duarte (2015) classifica 3 aspectes claus dins de la percepció del visitant en una bodega: l'autenticitat, la innovació i el màrqueting patrimonial.

Tal com menciona VINTUR (2015), és important destacar el valor enològic i cultural dels recursos o serveis enoturístics, perquè sense la cultura del vi no hi hauria enoturisme. Aquesta és l'eix temàtic d'aquest tipus de turisme i el client l'ha de percebre durant totes les etapes del seu viatge enoturístic. En el destí on es trobi ha de promoure la cultura vitivinícola. És a dir, la base del viatge de l'enoturista ha de ser el vi, amb tots els components que l'engloben. La capacitat temàtica d'aquest és molt àmplia, ja que és un element cultural de gran valor i que transcendeix a tota la societat productora. El vi té la

força suficient per englobar una gran quantitat de serveis, activitats, patrimoni, tradicions i experiències turístiques.

Segons Ferreira i Hunter (2017), una variable molt rellevant per determinar la capacitat d'un territori d'atraure i satisfer als seus visitants és el volum dels recursos vitivinícoles que s'integren en l'experiència enoturística. El caràcter distintiu de les diferents regions s'observa a través del vi i les manifestacions culturals: en les característiques arquitectòniques de la zona i de les bodegues, en les tradicions, en la forma de treballar la terra i cultivar la vinya, en els festivals, entre d'altres. Segons els autors, l'enoturisme ofereix oportunitats de creixement per els territoris vitivinícoles a través de la valorització d'elements paisatgístics, històrics i culturals o ambientals.

Un aspecte important per l'èxit del desenvolupament enoturístic és la qualitat dels equipaments turístics dels que disposa el destí. El requisits mínims de reconeixement d'un territori enoturístic hauran de respondre a uns criteris relacionats amb la capacitat de satisfer les expectatives dels enoturistes.

Tal com exposa VINTUR (2015), el territori desenvolupa un paper molt important i s'estableix com a marc de referència del desenvolupament de l'oferta enoturística en el destí. El producte enoturístic ha de ser identificable i fàcil de reconèixer pels visitants/turistes a través dels diferents elements de la cadena de valor turística del producte. En aquest sentit, la senyalització dels recursos enoturístics en el territori és un aspecte clau. Per les dimensions territorials d'aquestes zones vitivinícoles és necessari integrar els esforços de coordinació i recolzament de les administracions públiques i del sector privat en el desenvolupament del producte enoturístic.

D'acord amb VINTUR (2015), l'enoturisme europeu ha de desenvolupar-se sota els principis del turisme sostenible. Aquest va sorgir a finals dels anys 80 del segle passat, en observar que diversos destins turístics pioners comencen a perdre el seu atractiu i competitivitat a nivell internacional degut a la massificació i al creixement incontrolat. Segons la OMT (Organització Mundial del Turisme) els principis que defineixen el turisme sostenible són:

- Els recursos naturals, culturals i altres s'han de conservar per el seu ús continuat en el futur, mentre reportin beneficis a la societat actual.
- El desenvolupament turístic s'ha de planificar i gestionar de forma que no causi problemes ambientals o socioculturals.
- S'ha de mantenir i millorar la qualitat ambiental.
- S'ha de mantenir un alt nivell de satisfacció dels visitants i el destí ha de retenir el seu potencials comercial i el seu prestigi.
- Els beneficis del turisme s'han de repartir àmpliament per tota la societat.

El medi ambient forma part de l'atractiu del destí enoturístic, és per això que se'l considera un valuós capital que s'ha de protegir i conservar. Alguns recursos turístics no són renovables, per això s'ha d'evitar que l'afluència de visitants superi la capacitat de càrrega i posi en perill els recursos naturals.

Segons la Universitat Complutense de Madrid (2021), la capacitat de càrrega fa referència al nombre màxim de persones que poden utilitzar un recurs/zona sense provocar-li alteracions perjudicials. És el límit més enllà del qual l'explotació turística del recurs és insostenible i perjudicial.

Per VINTUR (2015), els instruments de planificació i ordenació del territori són eines claus per definir i delimitar els usos turístics del sòl. S'han de definir els tipus d'activitats que es duren a terme i la seva intensitat, considerant la comptabilitat dels usos i fomentant l'aprofitament racional dels recursos. Es tindran en compte les incompatibilitats i els impactes que puguin tenir altres activitats sobre les zones enoturístiques o amb potencial enoturístic.

En aquest sentit, l'autenticitat del territori i de l'experiència enoturística són factors molt valorats per l'enoturista experimentat. El model de desenvolupament enoturístic que va adreçat a un públic individualitzat i molt exigent, ha de ser un model de producció artesanal a petita escala, buscant al màxim l'autenticitat de l'experiència.

L'autenticitat de la vivència cultural-enoturística s'ha de preservar i ha de ser compatible amb el desenvolupament del producte. La cultura, la història i les tradicions d'aquella regió formen part de la vivència cultural de l'enoturista. S'ha de preservar el patrimoni del destí, potenciar-lo i posar-lo en valor com a atractiu turístic. La gastronomia local també forma part del patrimoni d'aquest destí i es complementa perfectament amb l'element del vi i el seu procés d'elaboració.

Segons VINTUR (2015), la competitivitat d'un destí enoturístic és el resultat d'adaptar la seva oferta de productes i serveis i els seus sistemes productius als diferents canvis que experimenta el mercat. S'ha de fer d'una manera sostenible, ha de ser rentable a llarg termini i ha de ser socialment beneficiós. La sostenibilitat d'un destí enoturístic no es pot entendre sense la seva competitivitat. Els destins enoturístics han d'estar permanentment adaptant-se i anticipant-se als canvis del mercat i del sector, els quals es veuen accelerats per les revolucions tecnològiques.

Tal com exposa l'autor esmentat, el major avantatge competitiu s'aconsegueix quan el funcionament de tot el sistema enoturístic és únic i existeix una mútua dependència entre els seus components que dificulta que la competència l'imiti.

D'acord amb VINETUR (2017), un dels problemes que hi havia Espanya, el qual s'ha solucionat recentment, era que aquests tipus de viatges no es classificaven com una forma més de turisme. Va ser al 2005 quan l'organització VINTUR, que tracta de regular, ordenar i donar directrius al turisme del vi a Europa, va oferir la primera definició oficial d'enoturisme a través de la Unió Europea i es va poder començar a classificar aquest tipus d'activitats. La primera definició oficial d'enoturisme realitzada per VINTUR va ser la següent: "el producto consistente en la integración bajo el mismo concepto temático de los recursos y servicios turísticos de interés existentes y potenciales de una zona vitivinícola".

Un cop feta la primera definició, que el vinculava directament amb el territori, tocava definir que era una zona vitivinícola. Aquesta és una regió on hi ha una forta tradició tant pel cultiu de la vinya com per l'elaboració del vi. Segons VINETUR (2017), la "Carta Europea del Enoturismo (presentada el 2005), va establir els 8 aspectes essencials perquè un territori pugui ser considerat "zona vitivinícola" i per tant, obtenir els beneficis de ser considerat de l'àmbit de l'enoturisme:

- 1. Responsabilitat.** Els territoris vitivinícoles han de jugar un rol determinant en la conservació, la gestió i la valorització dels béns territorials. Han de promoure un model sostenible.
- 2. Gestió.** Els recursos territorials i vitivinícoles han de ser tutelats, preservats i gestionats curosament, amb la finalitat que puguin estar sempre disponibles per a la seva utilització individual i econòmic per part del territori.

3. **Cura.** La utilització dels recursos territorials no ha de perjudicar la supervivència d'altres espècies animals o vegetals de l'ecosistema.
4. **Tutela.** Els ecosistemes vitivinícoles han de ser tutelats de forma eficaç i defensant la seva vulnerabilitat enfront l'impacte immobiliari i especulatiu.
5. **Organització.** Les zones vitivinícoles poden constituir-se en entitats de referència per al desenvolupament d'un territori. Els models de gestió d'aquestes zones han de garantir la conservació dels ecosistemes en la seva integritat i complexitat biològica.
6. **Cooperació.** Les zones vitivinícoles han de promoure una cooperació eficaç entre elles per aconseguir aquests objectius, especialment quan comparteixen una mateixa regió o país.
7. **Informació.** Les zones vitivinícoles han de promoure l'intercanvi d'informacions en terme de dades, models de gestió, coneixement, models d'anàlisi, tecnologia, entre d'altres.
8. **Cultura.** Aquestes zones han de desenvolupar un rol important en la difusió de la cultura del vi, que tingui com a conseqüència una gestió correcta, integral i acurada, per la seva explotació racional en termes socials i ecològics.

Els països europeus tenen una forta experiència en enoturisme. La conformació de la "Red Europea de Ciudades del Vino" (RECEVIN) ha estat un pas molt important per potenciar aquest tipus de turisme també al nostre país atès que aquesta entitat s'encarrega de la promoció de l'enoturisme europeu.

Espanya compta amb el projecte nacional "Rutas del Vino de España", impulsat des de la Asociación Española del Vino (ACEVIN), la Secretaria d'Estat de Turisme i el Ministeri d'Agricultura, Pesca, Alimentació i Medi Ambient. El propòsit d'aquest projecte és la creació de xarxes de cooperació públic-privades per al foment de enoturisme en les D.O espanyoles. Busca integrar, a part dels cellers, als actors relacionats amb l'hostaleria, el transport i d'altres serveis turístics.

Segons CECRV (2019), una D.O en el sector del vi és una denominació d'origen. Aquest és un concepte que identifica un producte originari d'un lloc determinat, la qualitat del qual es deu exclusivament a un territori geogràfic particular, amb els factors naturals i humans inherent en ell. La totalitat de la producció d'aquest producte s'ha de dur a terme en aquell territori.

La D.O és una unió de productors (viticultors) i elaboradors (bodegues) que decideixen conjuntament quina és la millor manera de treballar la terra i d'elaborar el vi, d'acord amb les característiques intrínseques de la zona geogràfica. La D.O té en compte el saber fer de la zona que ha estat contrastat al llarg del temps perquè els productes d'aquella zona tinguin la màxima qualitat. L'òrgan de gestió de la D.O. és el Consell Regulador, en el qual participen els productors i els elaboradors locals. L'òrgan de govern del consell regulador és elegit democràticament entre tots els operadors que formen la D.O, seguint uns estatuts de funcionament que inclouen unes normes electorals i que són aprovats i publicats en els diaris oficials autonòmics o en el BOE.

Les D.O són béns de domini públic protegides pel dret nacional, comunitari (UE) i internacional, de manera que es representen en el tràfic mercantil com drets de propietat industrial. La llei garanteix la seva protecció en front a les pràctiques comercials deslleials, com la usurpació, la imitació, la falsedat en les indicacions relatives a la procedència, l'origen, la naturalesa o a les característiques essencials del producte.

Segons Vinetur (2020), actualment hi ha 96 Denominacions d'Origen Protegides (DOP) del vi a Espanya. Aquestes estan repartides entre les V.P. (19 Vinos de Pago), D.O. (67 Denominacions de Origen), D.O.Ca. (2 denominacions d'Origen qualificades) i V.C. (8 Vinos de Calidad), (Figura 1).

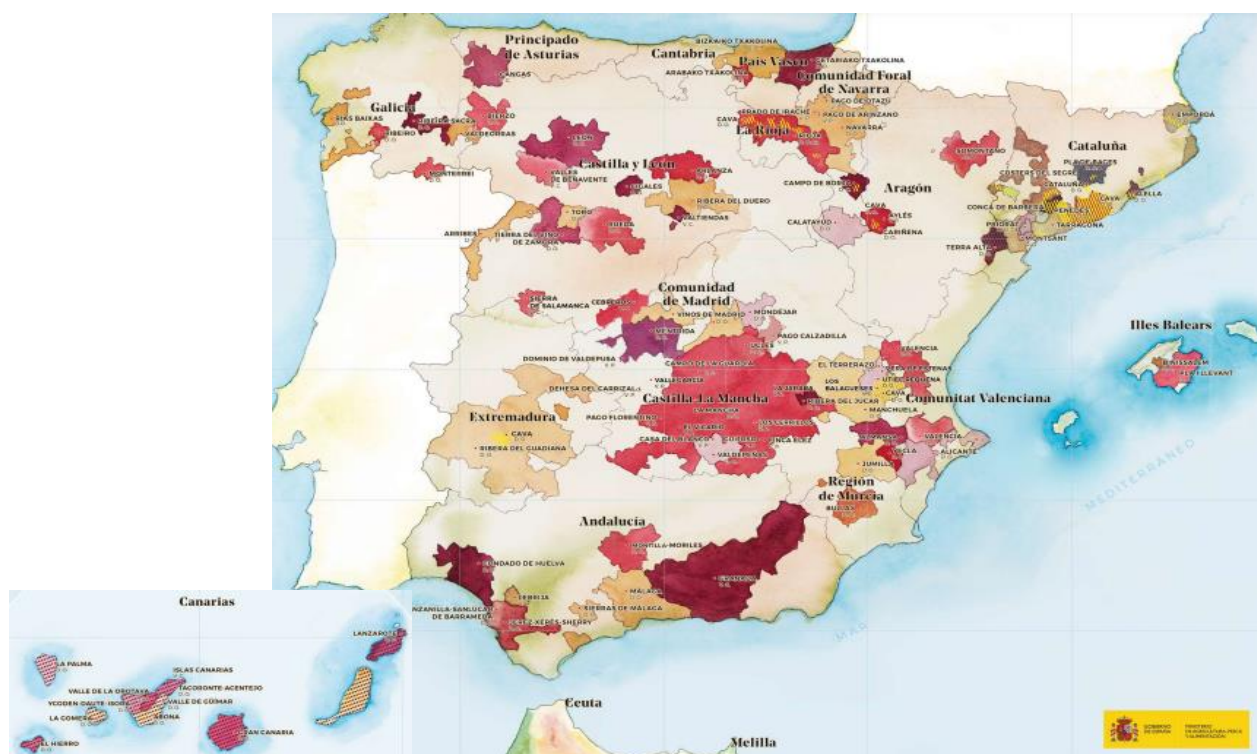


Figura 1: Denominacions d'Origen d'Espanya
 Font: VINETUR, S. D.

En una regió enoturística són necessàries les relacions entre bodegues, institucions i empreses. La coordinació entre els ens públics i privats és crucial per a l'organització i l'èxit de cada ruta.

3.2 Públics objectius

Quan parlem de la tipologia del turista del vi, hi ha dos classificacions destacades: les realitzades per Hall (1996) i la realitzada per Charters i Ali-Knight (2002). Aquests autors segmenten els enoturistes en 3 grans grups: els amants del vi (*wine lover*), els interessats en el vi (*wine interested*) i els curiosos del vi (*wine novice*).

Els amants del vi es caracteritzen pels seus profunds coneixements vinícoles. Els elements claus de la motivació de la visita d'aquests tipus de turistes a les bodegues són la gastronomia de l'àrea geogràfica i la necessitat d'augmentar els seus coneixements del vi. Segons Charters i Ali-Knight (2002), dins d'aquest grup hi ha el subgrup dels coneixedors del vi (*the connoisseur*), que busquen conèixer amb més profunditat com és elaborat el vi i com es realitzen les tècniques vinícoles.

La segona tipologia, els interessats en el vi, són aquelles persones que ja coneixen el vi abans de visitar les bodegues però que no tenen una educació prèvia sobre el món del vi.

Finament, la tercera tipologia són els curiosos del vi. Són aquelles persones que no tenen una educació prèvia en el món del vi, que no en són grans coneixedors i no tenen una gran motivació per visitar la bodega, però sí que tenen cert interès a participar en una visita guiada per la bodega.

Una segmentació més recent del tipus de perfil de l'enoturista és la de Marzo i Pedraja (2010). En el seu estudi dels diferents perfils dels enoturistes tenint en compte el sexe, l'edat, el grau d'implicació i la freqüència del consum del vi, diferencien 2 grups. Un grup està integrat per homes interessats pel vi, que es caracteritzen per un consum pràcticament diari. L'altre grup el conformen les dones que solen beure vi els caps de setmana. Les autores assenyalen la importància de generar ofertes determinades per a cada grup. És per això que és fonamental el reconeixement de la demanda i l'agrupació dels enoturistes segons els interessos i preferències.

3.3 Historia de l'enoturisme

Segons el blog "Cata del Vino" (2018), la producció de vi va arribar a la península ibèrica amb els fenicis. Segons documents antics que s'han pogut recuperar, la primera colònia fenícia a la península es va establir a Gadir, actual Cádiz, cap a l'any 1100 a. C.

Tal com exposa aquest blog, el naixement de l'enoturisme es pot datar l'any 1833, gràcies als escrits del jurista britànic James Busby en el seu Diari personal. En ell relatava els seus viatges per les vinyes i bodegues d'Espanya i de França.

D'acord amb VINETUR (2017), l'enoturisme sembla una iniciativa nova però en realitat fa molt anys que existeix. Existeixen registres de visites a bodegues en les èpoques de l'antiga Grècia i Roma.

Segons VINETUR (2017), existeixen bodegues a Espanya que recullen informació centenària, com llibres de firmes, on es pot contrastar l'interès que despertava el món del vi a mitjans del segle XIX. En aquest arxius s'observen visites de monarques, nobles, de jerarquies eclesiàstiques i professionals del sector. Hi ha diversos exemples: la visita a la bodega de Alvear de l'emperadriu Eugenia y Montijo, Isabel II va visitar les bodegues González Byass en el 1862 i Alfons XIII va recórrer les Bodegues Codorniu, Domecq o Franco Espanyoles.

Tal com menciona l'organització esmentada, un altre aspecte històric que confirma l'interès pel turisme del vi eren els diferents esdeveniments, exposicions, congressos i reunions científiques que es realitzaven en algunes bodegues espanyoles privilegiades. Els clients d'aquests esdeveniments eren només de classes socials altes, no era un turisme a l'abast de tothom. Existeixen documents que demostren l'existència de l'enoturisme ja des del segle XIX.

Seguint la teoria de Cisa, J. (2017), a la resta d'Europa existeixen documents històrics que relaten que en el segle XVIII, durant el *Grand Tour*, joves britànics visitaven les bodegues d'Itàlia i França amb finalitats educatives i d'oci. La idea del *Grand Tour* era que el viatge es convertís en un element indispensable per a qui desitjava desenvolupar la seva ment i millorar el seu coneixement del món. Aquesta idea sorgeix de la corrent empirista, que deia que l'origen del coneixement és l'experiència. Segons John Locke, pare de l'empirisme i del liberalisme, les idees arribaven a l'ésser humà exclusivament a través dels seus sentits i dels estímuls físics als que s'exposaven.

D'acord amb "La petite entreprise" (2020), l'enoturisme va començar a tenir importància a Califòrnia, als anys 70 del segle XX. En aquesta època, la degustació del vi en els llocs de

la seva producció va esdevenir una tendència en nombrosos estats americans com els de Califòrnia, Nova York i Washington. A finals dels anys 70, el desenvolupament d'aquest tipus de turisme es va accelerar i va aparèixer en molts altres països com Xile, Argentina i Sud-Àfrica.

Tal com exposa l'autor esmentat, a principis dels anys 80 del segle passat, l'enoturisme experimenta un creixement molt important. Diversos països del món comencen a acollir els primers turistes que busquen descobrir les característiques dels vins locals i viure una experiència de degustació única. Després de l'èxit de l'enoturisme, es va crear una xarxa de 10 metròpolis amb un fort potencial vinícola amb l'objectiu de reforçar el desenvolupament mundial d'aquesta activitat. Els primers membres de les "capitals vitivinícoles" van ser: Adelaide (Australia), Bilbao/Rioja (Espanya), Bordeaux (França), Lausanne (Suïssa), Mayence/Rheinhessen (Alemanya), Mendoza (Argentina), Porto (Portugal), San Francisco/Napa Valley (EEUU), Valparaíso (Chile) i Verona (Itàlia).

Segons Sylvie Tannhauser (2013), a Europa es va començar a consolidar l'enoturisme a principis del segle XX, amb el desenvolupament de les rutes de vi a Alemanya. França va ser de les primeres en modernitzar l'enoturisme, gràcies a les rutes de vi a la regió de l'Alsace i a la classificació de vins de Gironde. Aquests dos països van ser els propulsors d'aquest tipus de turisme a Europa.

Les regions enoturístiques ja consolidades actualment a Europa són: França, Itàlia, Alemanya, Espanya, Portugal i Suïssa. Les regions emergents són: Grècia, Croàcia, Bulgària, Hongria, Turquia i Eslovènia. Les associacions més importants d'enoturisme a Europa són: RECEVIN, el Consell Europeu de regions vitivinícoles i el Projecte Dionysos.

Actualment hi ha diverses iniciatives enoturístiques molt innovadores a Europa i que es relacionen a continuació:

- Tours gastronòmics i enològics dirigits per un xef o un somelier. Com per exemple "Abadal Christmas Market & Wine Experience", realitzat pel celler Abadal amb el xef David García a Santa Maria de Horta de Avinyó.
- Visites enològiques i culturals, com per exemple la visita cultural, gastronòmica i ecològica de Bolònia.
- Esdeveniments de vins innovadors, com per exemple la "Marathon du Medoc".
- Wine & Spa, com el Caudalie Wine Resort & Spa.
- Tours especialitzats en vins (ecològics, locals, col·leccionistes). Tour a la bodega Codorniu.
- Seminaris i classes de Vi i menjar, com per exemple el Champagne campus a la regió de Champagne de França.
- Programes d'elaboració i fusió de vins, com la "Vendimia nocturna de Rueda".
- Festes del vi i la cuina (collita i cultura), com la "batalla del vino" a la Rioja.

VINETUR (2015) anota també que actualment les principals regions enoturístiques del món són les següents:

- Argentina: les províncies de Mendoza, Río Negro, Salta i San Juan.

- Brasil: Hi destaquen diversos recorreguts com: Vale dos Vinhedos, Rota dos Espumantes, Caminhos de Pedra, Pinto Bandeira, os vinhos de Flores da Cunha, Caxias do Sul en l'estat de Rio Grande do Sul. També és important l'estat meridional de Brasil de Santa Catarina i Paraná. Una altre regió que hi destaca al nord-est del país és la del "Vale do Rio São Francisco".
- Estats Units: les valls de Califòrnia
- Europa: Oporto i la vall del Duro a Portugal, Bordeus (França), la Toscana i las Langhe (Itàlia) i Espanya (Rioja).
- Mèxic: les zones vitivinícoles de Ensenada i la baixa Califòrnia.
- Austràlia: Zones vitivinícoles de Nova Gal·les del Sud i Victòria.
- Xile: 9 rutes del vi des de la vall del Limarí en el nord fins a la vall del Itata en el sud. Hi destaquen les de Valle del Maipo, en la Región Metropolitana seguidament pel Valle de Colchagua, en la Región de O'Higgins, i el Valle de Casablanca, a la Regió de Valparaíso.

3.4 Enoturisme a Espanya i Catalunya

L'origen de l'enoturisme a Espanya és bastant incert. El vi sempre ha estat un element bàsic de la cultura dels habitants de la península ibèrica. Va ser a la dècada dels 70 del segle XX quan a La Rioja, es van començar a dissenyar rutes turístiques amb cert nivell de desenvolupament. La primera ruta que es va crear va ser a Cambados.

Segons López Guzmán, et al., (2013), va ser al 1994, com a conseqüència de la creació de l'Associació Espanyola de Ciutats del Vi (ACEVIN), quan es va començar a establir el disseny i la metodologia necessària perquè les diferents rutes del vi fossin una realitat. Fins a aquell moment, les rutes eren dissenyades per persones no expertes en aquesta matèria i es caracteritzaven per un baix nivell de desenvolupament turístic i una escassa oferta complementària.

Els primers objectius de l'organització es van centrar en la coordinació entre les diferents bodegues existents en una àrea geogràfica. Posteriorment, es van anar incorporant altres objectius a aquestes rutes enoturístiques com, per exemple, el concepte tècnic de producte turístic, l'establiment d'un mecanisme de coordinació entre les diferents rutes o la creació d'un producte de qualitat que permetés augmentar l'oferta cultural d'Espanya, unint-la a la seva tradició vitivinícola.

Els primers estudis en el camp de l'enoturisme van ser duts a terme per autors estrangers i centrats bàsicament a La Rioja (Gilbert, 1992; Hall i Mitchell, 2000) i al Marco de Jerez (Hall i Mitchell, 2000). Aquests primers estudis van ser completats posteriorment per investigadors espanyols. Destaca l'aportació realitzada per Elías Pastor (2006), la qual va ser una obra de referència en el camp científic de l'enoturisme a Espanya.

La creació de les rutes oficials del vi va ser conseqüència d'una iniciativa de la Secretaria General de Turisme del govern d'Espanya l'any 2000. En la qual es presentava un Pla Integral de la Qualitat del Turisme Espanyol 2000-2006, i en el qual s'inclouia un pla denominat "qualitat en els productes turístics". L'objectiu d'aquest programa era treballar en el disseny, la creació i el desenvolupament de l'oferta dels productes turístics amb la finalitat d'aconseguir una diversificació i una desestacionalització de l'activitat turística existent en aquell moment a Espanya, essent el producte "Rutes del Vi d'Espanya" un d'ells. Aquest

producte turístic buscava incrementar la imatge, tant internacional com nacional, de les grans empreses vinícoles espanyoles i potenciar les vendes de les pròpies bodegues.

L'aposta de l'administració pública pel desenvolupament de l'enoturisme va ser completada el 2000 amb un altre projecte del govern d'Espanya, basat en el turisme gastronòmic i anomenat "Saborear España". Aquest nou producte turístic, complementari de l'anterior, reforçava la imatge internacional del país a través de la gastronomia, de la creació de nous destins especialitzats en els elements culinaris i de l'elaboració d'estratègies de promoció i comercialització d'aquests indrets. Es reforçava la simbiosi entre el vi, la gastronomia i el turisme.

La certificació d'una ruta oficial del vi, com a producte turístic, es realitza en base a incorporar uns determinats estàndards de qualitat a aquestes rutes. Aquests són reflectits en 5 subsistemes, els quals recullen els paràmetres que han de tenir les rutes per ser certificades oficialment.

L'any 2008 estaven inscrites o en procés d'acceptació en el Club Producte de les Rutes del vi Espanyoles, 19 rutes del vi. Des de l'any 2008 ACEVIN ha realitzat estudis relacionats amb l'enoturisme, facilitant periòdicament dades del sector com el nombre de visitants o l'oferta complementària.

Segons Wine Routes of Spain (2021), actualment hi ha 32 Rutes oficials del Vi que es mostren en el mapa següent: Alicante, Arlanza, Arribes, El Bierzo, Bullas, Calatayud, Campo de Cariñena, Cigales, Garnacha, Gran Canaria, Jumilla, La Mancha, Lleida, Madrid, Manchuela, Marco de Jerez, Montilla-Moriles, Navarra, Penedés, Rías Baixas, Ribera del Duero, Ribera del Guadiana, Rioja Alta, Rioja Oriental, Ronda-Málaga, Rueda, Sierra de Francia, Somontano, Toro, Utiel-Requena, Valdepeñas, Yecla i Zamora, (Figura 2).

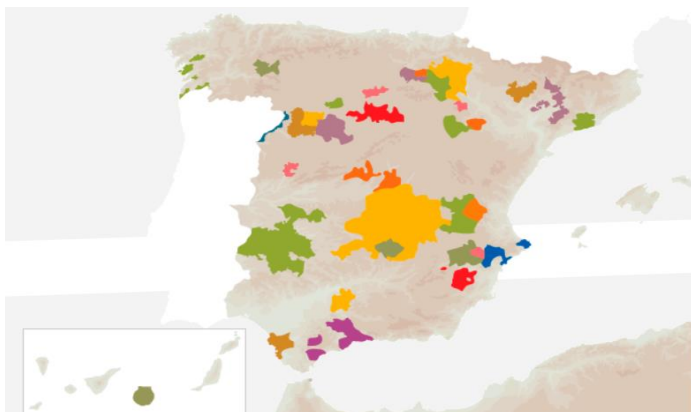
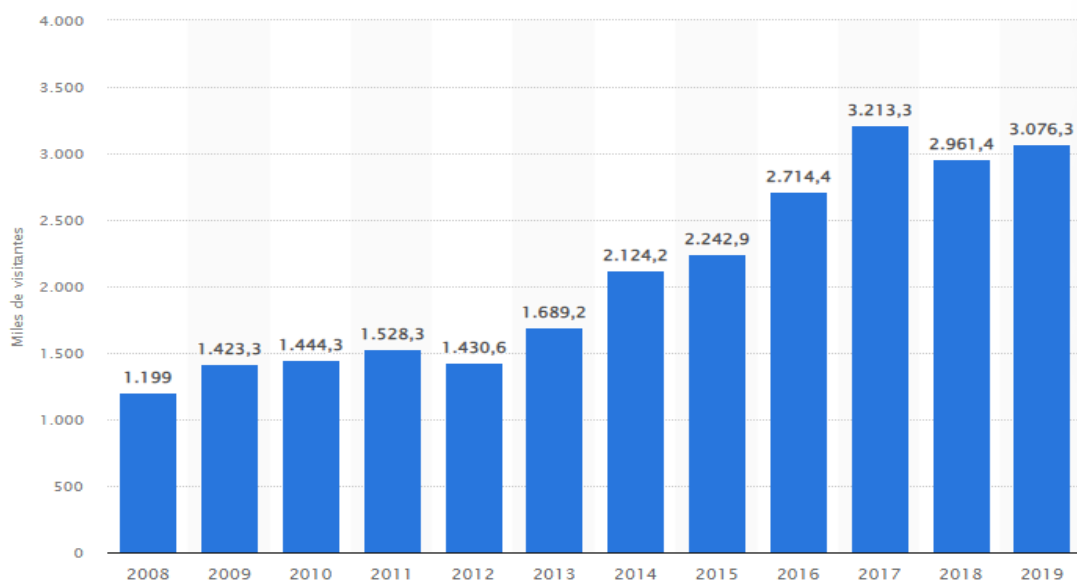


Figura 2: Rutes del Vi d'Espanya al 2021
Font: Wine Routes of Spain, S.D.

D'altra banda, la taula següent mostra l'increment progressiu dels visitants a museus i cellers de les rutes del vi a Espanya en els darrers anys. En 10 anys s'ha triplicat el nombre de visitants d'aquesta oferta enoturística. Com es pot observar a la taula 7, l'any 2008 es van enregistrar més d'un milió d'enoturistes a Espanya i l'any 2019 aquesta xifra supera els 3 milions de visitants. Aquest increment es pot explicar perquè hi ha molta més atracció pel turisme sostenible, perquè els cellers han començat a apostar fort per l'enoturisme i no només per la producció del vi, per les noves tendències del turisme, que busquen experiències més personalitzades i basades en sensacions, i al fet que les administracions públiques han invertit més en la promoció de la viticultura.



Taula 7: Visitants a Museus i Cellers Rutes del Vi Espanya (2008-2019).

Font: Statista, Visitantes en las bodegas y museos de las Rutas del Vino en España, S. D.

L'Associació Espanyola de Ciutats del Vi (ACEVIN), a través de l'Observatori Turístic de les Rutes del Vi d'Espanya, presenta un Informe anual de Visitants a Bodegues i Museus del Vi associats al club de producte Rutes del Vi d'Espanya. L'informe de l'any 2020 reflexa un fort impacte provocat per la pandèmia mundial de la Covid-19 en l'enoturisme d'Espanya, que ha provocat un descens del 73,5% en les visites a bodegues i museus, respecte l'any anterior.

Abans de la Covid-19, Catalunya era una de les comunitats autònomes més importants d'Espanya en enoturisme. La D.O més important és la del Penedès. Hi destaca l'empresa Freixenet, la qual converteix la D.O en la més important de Catalunya i una de les més destacades d'Espanya (Medina i Tresserras, 2008). L'any 2018 va registrar 441.467 visitants segons l'ACEVIN (2019), convertint-se així en la segona regió vitivinícola més visitada, després de la Ruta del Vi del Marco de Jerez. Freixenet arriba a comptabilitzar més de 100.000 visitants anuals, amb una despesa d'uns 3.4 milions d'euros, segons ACEVIN.

La irrupció de la crisi sanitària i les mesures preses per controlar-la des de principis de l'any 2020 van frenar la tendència de creixement constant dels darrers anys. La xifra total de visitants a bodegues i museus durant l'any 2020 va ser de 814.323 visitants, provocant un descens en la repercussió econòmica de l'activitat enoturística associada a les bodegues i museus. Segons les dades de l'Observatori, aquesta repercussió econòmica va enregistrar una caiguda aproximada de 72,%, el que es tradueix en 23,5 milions d'euros (en front als 85 milions generats l'any 2019).

Les dades de l'últim informe també revelen algunes lectures positives respecte a aquests darrers dos anys atípics. Una de les més positives és que durant els mesos en què no va haver tantes restriccions pels viatges nacionals (mesos d'estiu), les visites enoturístiques van experimentar un bon comportament, aconseguint certa repercussió en el sector. Aquestes dades indiquen que aquest tipus de turisme és un producte segur, gràcies també a l'esforç d'adaptació que ha realitzat el sector.

El consum intern s'ha potenciat aconseguint un augment del públic local i de proximitat. Durant l'any 2020 es va produir una caiguda del turisme internacional que va limitar les visites internacionals al 12% de les enregistrades. La resta, el 88% de les visites van ser de turistes espanyols. El mercat nacional d'enoturisme va augmentar un 14% respecte l'any 2019. La caiguda del turisme internacional va estar motivada per les conseqüències de la Covid-19, el gran nombre de restriccions, els confinaments successius i la por de la societat, que van tenir com a efecte una disminució considerable dels viatges internacionals. D'altra banda, la Covid-19 també va provocar que augmentés el turisme nacional d'enoturisme, ja que davant la impossibilitat de viatjar a l'estranger i les ganes de la població de viure noves experiències a l'aire lliure i socialitzar-se, van provocar un augment d'aquest tipus de turisme.

Pel que fa a l'oferta enoturística, l'Informe constata com el creixement es pot atribuir a la incorporació d'una nova Ruta del Vi a Madrid a finals del 2019. També s'ha de destacar l'evolució positiva de moltes rutes ja existents, que han augmentat el nombre de socis i la diversitat d'oferta d'empreses i serveis enoturístics.

La ruta del Vi més visitada durant l'any 2020 va ser la del Penedès, amb 132.416 visites. En segon lloc estava la Ruta del Vi i el Brandy del Marco de Jerez, amb 99.006 visitants. En tercer lloc, la Ruta del Vi Ribera del Duero amb 94.909 visitants. Aquesta realitat es pot explicar perquè són les 3 rutes espanyoles amb més inversió i tradició vitivinícola. Tenen una oferta molt variada i la seva zona aposta totalment per aquest tipus de turisme.

L'estudi ACEVIN (2021) certifica que entre els anys 2019 i 2020, un 45,3% dels enoturistes han estat parelles i un 30% grups d'amics. La despesa mitjana en el destí ha estat de 162,05 € al dia. La mitjana de l'estada ha estat de 2,41 dies. L'informe destaca que cada cop són més els viatgers que pernocten en les Rutes del Vi d'Espanya (62,94%) davant dels que només realitzen excursions. El 22% van escollir hotels de 4 estrelles i el 18,6% van optar per allotjaments de tipus rural. En quant a les activitats que realitzen els enoturistes, la visita a les bodegues és la principal. El segon lloc, són les visites als pobles de les Rutes del Vi d'Espanya, seguit de la degustació de la gastronomia local i de la tast de vins.

Pel que fa a les visites a museus relacionats amb el viticultura, les rutes que lideren els primers llocs són les Rutes del vi de Calatayud, Penedès i Ribera del Duero. Destaca també la Ruta del Vi de Navarra, que va ser la única que va experimentar un creixement positiu en el nombre de visitants a museus durant el 2020. Aquestes dades es poden explicar perquè es tracta de rutes pioneres que inclouen la visita a museus i, per tant, són les que inverteixen més en la seva promoció.

Per a l'any 2021 es van plantejar noves estratègies de màrqueting com la renovació i la creació de nous productes turístics, amb la finalitat de millorar la qualitat de l'experiència del destí. Es preveu que es produeixi una ràpida recuperació del sector perquè l'oferta enoturística ofereix una forma atractiva de viatjar. Es caracteritza per l'absència de massificacions, pel contacte amb el medi rural i la natura, que es pot qualificar de turisme "slow", per l'oferta de qualitat i per la possibilitat de gaudir de la gastronomia local.

4. L'ALT EMPORDÀ I L'ENOTURISME

4.1 La comarca

L'Alt Empordà és una comarca catalana situada al nord-est de Catalunya que té 68 municipis i 143.762 habitants (Idescat, 2021). Aquesta comarca es caracteritza per la seva riquesa paisatgística que està integrada per 3 espais naturals protegits: el Cap de Creus, la Serralada de l'Albera i els Aiguamolls de l'Empordà. La diversitat paisatgística i el relleu permet oferir una ampla gama d'activitats per gaudir tant de la muntanya com del mar.

L'Alt Empordà ha estat un territori profundament transformat per l'acció humana des de temps remots degut a l'impacte de diferents cultures i pobladors al llarg de la seva història. Les diferents cultures que han deixat la seva petjada al territori han estat les següents: foces, grecs, civilització indiketa, romans, visigots, musulmans, pirates i francesos. Això comporta que la comarca hagi anant adoptant trets i característiques de cadascuna d'aquestes cultures al llarg dels anys.

La comarca va arribar al seu punt òptim a finals del s.XIX, quan es genera un excel·lent equilibri entre les diferents activitats econòmiques presents al territori. Segons Fortià (1993), aquest equilibri es va veure alterat de forma pràcticament irreversible per innumerables factors, sent un d'ells la massificació de la construcció i el procés urbanitzador amb l'arribada del turisme de masses dels anys 60 del segle XX.

La comarca està formada per 68 municipis, la capital dels quals és Figueres. Té una superfície total de 1357,5 km² i una població l'any 2021 de 140.118 habitants.



Figura 3: Mapa de la comarca Alt Empordà.
Font: El Camí, Alt Empordà, S. D.

Segons la pàgina web de Catalunya.com (2021), l'Alt Empordà està situat al nord de la Costa Brava, i és un territori que fa frontera amb França. Limita amb els Pirineus al nord, que es precipiten per la Serralada de l'Albera fins al Cap de Creus, el qual s'endinsa en el

mar Mediterrani. En la Serra de l'Albera destaca el Puig Neulós (1256 m). Destaca també la Serra de les Salines, la qual conté el Roc de Frausa (1421 m) i el Roc del Contador (1451 m).

La plana de l'Alt Empordà, que l'uneix amb el baix Empordà al sud i a les comarques del Pla de l'Estany i la Garrotxa al sud est, està formada per dos rius que acaben en el Golf de Roses: la Muga i el Fluvià. La Muga és un riu alt empordanès, ja que tota la seva conca pertany a la comarca. És un riu curt, però bastant cabalós durant tot l'any, degut a les abundants pluges. Com que la plana es rega molt i l'estiu és sec, es va construir l'embassament de Darnius de Boadella per regular l'aigua. Els afluents d'aquest riu són el Manol i el Llobregat d'Empordà. En canvi, el Fluvià travessa tot l'Alt Empordà després de recollir les abundants precipitacions de la comarca de La Garrotxa. Aquest és bastant cabalós i permet regar la plana comarcal.

Tal com esmenta la pàgina web de Catalunya.com (2021), el clima de la comarca de l'Alt Empordà és mediterrani, és a dir, temperat i humit, el que afavoreix la presència natural d'una vegetació típicament mediterrània. Les temperatures són moderades, la mitjana anual és d'uns 16 °C. Els vents tenen una gran importància en el clima de la comarca, sobretot la tramuntana, un vent fred i fort procedent del nord que bufa principalment a l'hivern. La marinada o el garbí és un vent molt freqüent a l'estiu, que és responsable de la majoria de pluges de l'estació càlida.

Les precipitacions varien bastant del litoral a les muntanyes interiors. Prop de la costa cau una mitjana anual de pluja en torn als 600 mm/m². A les vessants muntanyoses de l'extrem occidental de la comarca cauen més de 1000 mm/m² de mitjana anual. L'estació més plujosa és normalment l'hivern, excepte en la franja costanera. La tardor i la primavera solen ser estacions humides i plujoses. L'estiu a les muntanyes és força plujós i l'estació en què hi ha més contrast entre la plana i la muntanya és la de l'estiu.

L'economia de la comarca ha estat durant tota la seva història de caràcter rural-tradicional. Aquesta es basava en els cultius de l'oliva, la vinya, el blat, el blat de moro i l'alfals, amb zones d'horticultura i d'arbres fruiters. Una part de la seva economia està basada en la ramaderia, la qual es troba en una zona extensa de parts naturals de la plana de l'Empordà. La pesca no té un paper tan important com l'agricultura o la ramaderia, encara que la comarca conté ports de gran importància com els de Roses, Llançà, l'Escala o el Port de la Selva.

Actualment l'economia de la comarca de l'Alt Empordà es basa sobretot en el turisme. Destaca per la bellesa de la Costa Brava i la serralada de l'Albera, pels seus nuclis arqueològics com Empúries o Roses, pels antics monestirs romànics com el Monestir de Sant Pere de Rodes i per les seves poblacions de caràcter medieval com Peralada o Castelló d'Empúries. Una de les figures més importants de la comarca va ser la de l'artista Salvador Dalí, l'obra del qual atrau molts visitants al Museu Dalí situat a la capital, Figueres, i a la seva casa-museu situada a Cadaqués-Port-Lligat (Catalunya.com, 2021).



Figura 4: Vinyes de Colera
Font: Patronat de turisme Costa Brava Girona, Ruta del Vino DO Empordà, S. D.



Figura 5: Ruïnes d'Empúries.
Font: Visit Pirineus, Alt Empordà, S. D.



Figura 6: Costa Brava
Font: Visit Pirineus, Alt Empordà, S. D.



Figura 7: Monestir de Sant Pere de Rodes
Font: Visit Pirineus, Alt Empordà, S. D.

El sector de serveis i turisme és el sector més dinàmic de la comarca, ja que no només genera un alt impacte econòmic, sinó que també genera una alta ocupació del mercat laboral de l'Alt Empordà. També destaca els serveis de transport i comunicacions, les activitats financeres i comercials essent importants en bona part per l'especialització en el turisme que ha experimentat la comarca des dels anys 50 del segle passat.

Si s'observa el valor afegit brut per sectors realitzat per l'Idescat (2019), l'agricultura representa el 3,5%, la indústria el 11,4%, la construcció el 9,1% i els serveis el 76%.

Segons el departament d'Empresa i Treball de la Generalitat de Catalunya (2021), l'any 2021 la comarca comptava amb 229 establiments hotelers i 14.932 places hoteleres (35% de l'oferta). L'Alt Empordà té 33 càmpings, que ofereixen 35.187 places (65,7%). També té 152 establiments de turisme rural, que ofereixen 1.309 places (2,8%) (Taula 8). L'any 2020, a la Costa Brava, la tarifa mitjana diària per habitació ocupada d'hotel va ser d'uns 87,8€.

Alt Empordà	2016		2017		2018		2019		2020	
	Establiments	Places	Establiments	Places	Establiments	Places	Establiments	Places	Establiments	Places
Hotels	220	14.792	226	14.942	231	14.673	229	14.865	229	14.932
Càmpings	33	35.370	33	35.208	33	35.322	33	35.184	33	35.187
Turisme rural	158	1.337	159	1344	156	1320	148	1.284	152	1.309

Taula 8: Evolució de l'oferta de places a l'Alt Empordà (2016-2020)

Font: Elaboració pròpia a partir de departament d'empresa i treball de la Generalitat de Catalunya, 2021.

Malgrat la pandèmia la comarca ha seguit enregistrant visitants els dos darrers anys. Segons l'Idescat, l'any 2020 l'Alt Empordà va rebre 370.000 viatgers. D'aquests, el 50% eren de procedència estrangera, el 43% era turisme domèstic procedent de Catalunya i el 7% era de la resta de l'Estat espanyol. L'any 2019 el grau d'ocupació per habitacions en establiments hotelers a l'Alt Empordà va ser del 56,3% i l'any 2020 aquest valor es va reduir fins al 37,3%, aquesta disminució és deguda a les conseqüències de la pandèmia de la Covid-19, davant el gran nombre de restriccions el turisme va disminuir.

Les dades turístiques més recents que trobem són del Patronat de Turisme de la Costa Brava i han estat realitzades per l'Observatori del Departament d'Innovació Turística de la Fundació Eurecat. Segons aquesta font d'informació, Pirineu de Girona (2022), l'any 2021 la Costa Brava va registrar 4.916.529 turistes, que van generar 15.296.879 pernотacions. L'any 2021, el 58,3% dels turistes van arribar a Catalunya amb avió, el 38,7% per carretera i el 3% en altres transports. Observem que un gran nombre de turistes van arribar per carretera, això pot ser degut a que la majoria de turistes al 2021 eren nacionals.

En la taula 9 s'observa com la meitat dels turistes de la Costa Brava al 2021 eren de nacionalitat catalana, aquest fet es pot explicar perquè la pandèmia va provocar una disminució important del turisme internacional, i, per contra, un creixement del turisme nacional. La segona nacionalitat amb més turistes va ser la francesa, fet que s'explica per la proximitat de la Costa Brava amb França i les poques restriccions que hi havien. En tercer lloc, trobem el turisme estatal que fortes restriccions per viatjar a l'estranger. Finalment, trobem en menor escala les nacionalitats de la resta del món, l'holandesa i l'alemanya

sobretot, un turisme ja consolidat a la Costa Brava que també es va veure afectat per les restriccions establertes per la pandèmia.

Nacionalitat	Quantitat	%
Catalana	2.500.000	50,85
Francesa	700.284	14,24
Resta de l'Estat	663.950	13,50
Holandesa	376.556	7,66
Alemanya	171.902	3,50
Resta del món	503.837	10,25
Total	4.916.529	100

Taula 9. Procedència dels visitants a la Costa Brava 2021.
Font: Elaboració pròpia a partir de Patronat de turisme Costa Brava Girona, 2022.

En conclusió, l'Alt Empordà gaudeix d'una localització i un clima privilegiat que atrau a un gran nombre de visitants. L'economia d'aquesta comarca es basa sobretot en el sector de serveis i el turisme. Un dels principals problemes del sector turístic a la comarca és la seva alta estacionalitat. Aquesta realitat s'explica perquè és una regió que es basa en el turisme de sol i platja i, per tant, els visitants es concentren els mesos d'estiu quan hi ha més oferta i més diversitat de productes i serveis. Amb tot, malgrat les conseqüències i restriccions de la pandèmia, l'Alt Empordà ha seguit essent una de les comarques amb més atracció i més visitants l'any 2021.

4.2 Enoturisme a la comarca

Segons el Consell Regulador de la D.O. Empordà (2022), la D.O. Empordà es caracteritza per ser un territori de gran bellesa paisatgística, amb diversos espais naturals protegits i un litoral espectacular amb les seves platges i cales. La comarca també gaudeix, com s'ha esmentat anteriorment, d'un gran patrimoni històric i cultural: menhirs i monuments megalítics, arquitectura gòtica, art romànic i l'art surrealista del pintor Salvador Dalí, entre d'altres. A tots aquests atractius es suma la seva gent i la bona gastronomia, amb la particular cuina empordanesa i la nova restauració representada per figures com Ferran Adrià, complement ideal dels vins de la DO Empordà.

La superfície de la DO Empordà és d'aproximadament de 2.000 hectàrees i la producció mitjana de vi de la zona és de 65.000 hl/any. D'aquesta producció els vins negres representen el 60%, els rosats el 17%, els blancs el 19% i els vins dolços (garnatxes i moscatell) el 4%. Els cellers empordanesos comercialitzen anualment uns 6 milions d'ampolles. Actualment un 15% de la producció es destina a l'exportació, principalment a Alemanya, Suïssa, Estats Units, Holanda, Noruega, Gran Bretanya, Bèlgica i Dinamarca.

Tal com menciona el Consell Regulador de la D.O. Empordà (2022), les dades més recents de la D.O. Empordà són les següents:

- Superfície de vinya inscrita: 1.821 Ha.
- Nombre de viticultors: 261.
- Nombre de cellers: 51.
- Nombre de cellers elaboradors: 48.
- Nombre de cellers embotelladors: 50.
- Producció total 2020: 50.719 Hl/any.
- Producció vi emparat DO 2020: 45.738 Hl/any.
- Vendes vi embotellat 2020: 33.836 Hl/any.
- Vendes vi embotellat exportació 2020: 3.257 Hl/any.

D'acord amb el Consell Regulador de la D.O. Empordà (2022), la cultura del vi i el coneixement del comerç del producte de la vinya va arribar a Catalunya aproximadament al s. VI aC gràcies a la colònia grega d'Empúries. Uns segles més tard aquesta ciutat donarà nom a tota la comarca de l'Empordà. És al segle II dC que comença a trobar-se constància arqueològica i documental que els vins dels territoris d'Emporiae i d'altres contrades com la Tarraconense són coneguts en els mercats interiors, en altres províncies de l'Imperi Romà i a la pròpia metròpoli de Roma.

A l'Edat Mitjana les falades de la muntanya de Rodes es van anar escalonant de feixes plantades de ceps tutelats pel monestir de Sant Pere de Rodes. El monjo cellerer Ramon Pere de Noves se li va atribuir un tractat sobre l'art de fer el vi. Sant Quirze de Colera o Santa Maria de Vilabertran consten també com a propietaris de vinyes a l'Empordà durant aquest període.

Als segles XVIII i XIX la vinya posa en evidència la seva capacitat colonitzadora i simbolitza l'impuls agrícola de la comarca. Aquest es veu reflectit en un important creixement demogràfic en la seva zona de conreu i la conformació d'un paisatge propi de xiprers, tanques, barraques i feixes de pedra seca. La plaga de la fil·loxera, apareguda en una vinya de Rabós d'Empordà, abans que en cap altra vinya catalana l'any 1879, arruïna totalment aquest període pròsper dels vins de la comarca. La plaga va ser tan dura que mai més es va recuperar la terra que havia ocupat la vinya abans d'aquesta plaga.

Segons el Consell Regulador de la D.O. Empordà (2022), l'inici del moviment dels cellers cooperatius va ser impulsat per la Mancomunitat de Catalunya. Al voltant de l'any 1930 també ho fou per la Generalitat republicana i aquest fet va comportar l'obertura d'una nova etapa que va permetre sumar esforços en la millora de la qualitat del procés de l'elaboració del vi, construint nous cellers i millorant el sistema de comercialització de la zona. La iniciativa privada es va sumar ben aviat a aquests esforços i el vi de qualitat de l'Empordà va començar a ser conegut i apreciat en molts mercats.

L'any 1975 el Ministeri d'Agricultura va aprovar la Denominació d'Origen Empordà-Costa Brava. Per als vins empordanesos va representar un reconeixement oficial de l'assoliment d'uns nivells de prestigi i de qualitat suficients que els permetien competir en el mercat amb vins d'altres procedències. Aquest era l'objectiu dels viticultors de la comarca des dels anys 60 del segle XX, quan es va iniciar la tramitació de la D.O.



Figura 8: Verema dels anys 50 del s.XX
Font: DO Empordà, S. D.

Des de fa uns anys, el Consell Regulador de la D.O. Empordà-Costa Brava realitza accions de promoció dels vins de considerable ressò, com la festa de la verema de l'Empordà, la mostra anual dels vins de l'Empordà, entre d'altres. També vetlla per la presència dels vins empordanesos en innumbrables manifestacions turístiques, gastronòmiques i culturals.

La zona de producció de l'Alt Empordà, es troba a l'extrem nord oriental de Catalunya. Aquesta és arrecerada a la falda de les serres de Rodes i de les Alberes, en un arc que va des del Cap de Creus fins a Albanyà (Garrotxa d'Empordà). La zona de producció limita amb els Pirineus al nord, la Mediterrània per llevant i la plana per migjorn. Aquesta zona de producció engloba un total de 55 municipis distribuïts en dues comarques: 35 municipis de l'Alt Empordà i 20 municipis del Baix Empordà, que delimiten dues zones separades geogràficament, (Consell Regulador de la D.O. Empordà, 2022).

D'acord amb el Consell Regulador de la D.O. Empordà (2022), els municipis que abasta la D.O. a l'Alt Empordà són: Agullana, Avinyonet de Puigventós, Biure, Boadella i les Escalles, Cabanes, Cadaqués, Cantallops, Capmany, Cistella, Colera, Darnius, Espolla, Figueres, Garriguella, la Jonquera, Llançà, Llers, Masarac, Mollet de Peralada, Palau-saverdera, Pau, Pedret i Marzà, Peralada, Pont de Molins, Portbou, Port de la Selva, Rabós, Roses, Sant Climent Sescebes, Selva de Mar, Terrades, Vilafant, Vilajuïga, Vilamaniscle i Vilanant.

Tal i com cita l'autor, els cellers que formen part de la DO de l'Alt Empordà són: Masia Serra, Vinyes dels Aspres, Celler Hugas de Batlle, Celler Cooperatiu d'Espolla, Aldea de Buscarós, Cellers Santamaria, Olivada (S.A.), Celler Arché Pagès, Celler Marià Pagès, Oliver Conti (S.L.), Pere Guardiola, Vinyes d'Olivardots, Celler Martí Fabra, Terra Remota, Celler Castelló - Murphy, Celler Mas Pòlit, AV Bodeguers, Roig Parals, La Vinyeta, Celler Pujol Cargol Masarac, Cellers d'en Guilla, Castell de Biart, Masetplana, Mas Llunes, Agrícola de Garriguella i Rabós (SCCL), Bodegues Trobat, Peralada, Gelamà, Espelt Viticultors, Empordàlia, Celler Mas Romeu, Mas Estela, Celler Martín Faixó i el Mas Vida Celler.

Dins de la DO Empordà hi ha la Ruta del Vi DO Empordà. Una ruta promoguda pel Patronat de Turisme Costa Brava Girona i amb el suport del Consell Regulador de la DO. La iniciativa aglutina el sector públic i privat del món del vi per oferir experiències i activitats enoturístiques a la Costa Brava. Aquesta Ruta és una ruta certificada per ACEVIN, assolint els nivells de qualitat que estableix aquesta entitat.

Aquesta ruta recull una oferta enoturística diversa que inclou des de visites a cellers, àpats entre vinyes, estades a cellers situats en bells paratges naturals, tractaments de vinoteràpia, visites a espais museístics d'interès enogastronòmic i nombroses activitats experièncials

com: Kayak amb tast de vins, visita a cellers en bicicleta i tastos a cegues. A més a més, impulsa i dona suport a esdeveniments vinculats amb la viticultura i l'enoturisme com són el Festival del Vi VÍVID, el Festival de música Sons del Món i la fira Arrels del vi.

Aquests festivals han generat en els darrers anys una gran atracció de públic a la comarca. En concret, en la darrera edició del Festival VÍVID l'any 2021, van participar 1.211 persones, es van oferir 35 activitats i l'ocupació mitjana va ser del 85,5%. Aquestes xifres, d'acord amb les dades que facilita el Patronat de Turisme Costa Brava-Girona, són similars a les dades mitjanes de les edicions anteriors dels anys 2018 i 2019, en les quals es van enregistrar ocupacions del 80 i 90% respectivament. Cal tenir en compte que l'any 2020 el festival es va cancel·lar a causa de la pandèmia, (Consell Regulador de la D.O. Empordà, 2022).



Figura 9: Pàgina web VÍVID
Font: Patronat de Turisme Costa Brava, VÍVID Costa Brava, S. D.

Pel que fa al festival Sons del Món celebrat a Roses, en la seva catorzena edició, l'any 2021 hi van assistir 13.000 espectadors. Mentre que la fira Arrels del Vi celebrada a Sant Martí d'Empúries el mateix any, va comptar amb prop de 800 visitants.



Figura 10: Pàgina web Sons del Món
Font: Sons del Món, S. D.

La DO Empordà no facilita dades de visitants a les activitats enoturístiques dels seus cellers. Només facilita dades de venda de litres de vi per celler.

4.3 Pla d'accions i objectius 2022 Patronat de Turisme Costa Brava

Segons el Patronat de Turisme de la Costa Brava (2022), el pla d'accions i objectius per a l'any 2022 d'aquesta entitat proposa un conjunt d'accions de foment i millora de l'enogastronomia i l'enoturisme. Aquests plans són duts a terme pel Club de l'enogastronomia i pel Club de la Ruta del Vi de la DO Empordà i ajudaran a promocionar i a reforçar l'oferta enoturística dels diferents cellers de la zona.

El pla del Club de l'enogastronomia està basat en 5 tipus d'accions. La primera consisteix en el desplegament d'accions per al públic final, que es basaran en Fires i accions promocionals. El segon tipus són accions a canals d'intermediació, on hi haurà accions d'intermediació, presentacions i workshops, viatges de familiarització i suport a la comercialització. La tercera tipologia es tracta d'accions de comunicació, centrades en la publicitat, accions amb prescriptors, viatges de premsa i amb creadors de contingut, i creació de continguts. La quarta tipologia de les accions es basarà en formacions. La darrera proposta d'accions se centra en l'organització i la gestió del club d'enogastronomia.

Pel que fa al pla del Club de la Ruta del Vi de la DO Empordà, aquest també proposa diferents tipus d'accions: accions per al públic final, on hi trobem fires i accions promocionals; dos blocs d'accions a canals d'intermediació; quatre blocs d'accions a canals de comunicació; formació i l'organització i gestió del Club. (Veure annex 1).

5. CELLER MAS LLUNES

5.1 Introducció

Aquest capítol es basa en la recerca d'informació quantitativa i qualitativa que he dut a terme en el meu treball de camp. Aquest treball de camp s'ha basat en una metodologia qualitativa i he realitzat 5 entrevistes en profunditat amb professionals del Celler Mas Llunes i d'altres que treballen en el sector de l'enoturisme a la comarca de l'Alt Empordà (Veure annex 2).

El celler escollit ha estat el Celler Mas Llunes. Aquest celler està ubicat a la localitat de Garriguella, a l'Alt Empordà. L'any 2000 es va crear aquest celler familiar que culmina un projecte iniciat l'any 1992 per la família Roig de Garriguella. Aquest projecte volia donar continuïtat a la llarga tradició familiar de viticultors i elaboradors de vins de la família Roig, que es va recuperar de manera efectiva l'any 2001 amb l'elaboració dels primers vins del Celler.



Figura 11: Entrada del Celler Mas Llunes
Font: Elaboració pròpia

L'any 2012 els propietaris del Celler Mas Llunes van decidir que la millor estratègia que podien adoptar per arribar al consumidor final era l'enoturisme. Ja des de l'inici del Celler es va tenir molt en compte el valor promocional que aquesta oferta podria proporcionar a la seva producció de vins.

El Celler Mas Llunes va començar a tenir beneficis a partir de l'any 2017. Durant el període 2017-2019 els balanços anuals van ser positius però l'any 2020 van tenir pèrdues, degut a la detecció de fong a la vinya que va fer baixar la producció i a la pandèmia de la Covid-19. La previsió per a l'any 2021 ha estat de tornar tenir beneficis. La facturació anual del Celler Mas Llunes es troba al voltant del milió d'euros.

La bodega es troba situada en un edifici de nova creació en una de les entrades de Garriguella i està envoltat de vinyes. Es treballa amb perfeccionament i amb les tecnologies més modernes de producció per aconseguir crear vins amb un caràcter empordanès. Des del punt de vista enoturístic, l'oferta es centra en visites a les vinyes i a la bodega amb diferents tipus de degustacions.

La missió del Celler consisteix en elaborar vins a partir del raïm de les seves vinyes buscant la qualitat i que siguin vins amb molta personalitat de l'Alt Empordà. La visió és convertir Mas Llunes en una marca reconeguda per la seva qualitat i augmentar la gamma de vins que s'elaboren i així com el nombre de visitants per activitats d'enoturisme.

L'empresa té 18 treballadors, dels quals 2 es dediquen només a l'oferta d'enoturisme del Celler. El celler presenta un organigrama senzill i estructurat en 4 grans departaments que organitzen tota l'activitat.

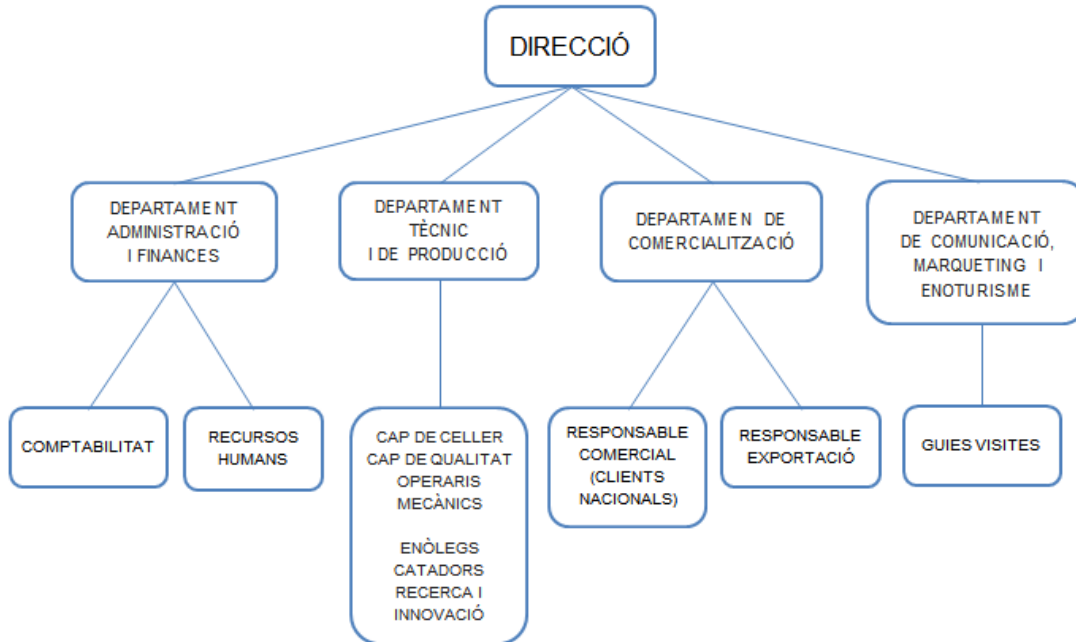


Figura 12: Organigrama del Celler Mas Llunes
Font: Elaboració pròpia

5.2 Activitats

El Celler Mas Llunes realitza 4 tipus de visites enoturístiques diferents: 1) visita al celler; 2) visita històrica; 3) visita a les vinyes i 4) tast sensorial. Aquestes visites estan pensades per oferir una experiència al visitant amb continguts històrics, de viticultura i de tast de vins. Aquesta oferta d'activitats es duen a terme en català, castellà, anglès i francès, i a un preu únic per a tots els públics.

- La Visita al celler consisteix en viure una experiència on es descobreix com es fa el vi i es realitza un tast dels millors vins del Celler que han estat premiats internacionalment. Té una durada de dues hores. Es tasten 5 vins. Té un preu de 15€ per persona.
- La Visita històrica consisteix en visitar vinyes envoltades de búnquers, refugis i construccions defensives del segle passat a l'entorn del Celler. Una d'aquestes vinyes havia estat un camp d'aviació durant la Guerra Civil. Té una durada de dues hores i 30 minuts. Es tasten 5 vins. Té un preu de 16,5€ per persona.
- La Visita a les vinyes consisteix en explorar Garriguella en 4x4 mentre observes les vinyes de diferents varietats. Té una durada de dues hores i 30 minuts. Es solen tastar 5 vins. No està disponible actualment.
- El Tast sensorial consisteix en visitar el celler i viure una experiència única que barreja la música, la llum i les imatges amb els colors, els gustos i les aromes del vi. Té una durada de dues hores. Es solen tastar 5 vins i després hi ha l'opció de tastar al celler els vins que han estat premiats. És la visita més sol·licitada. Té un preu de 18€ per persona.

5.3 Públic objectiu

L'any 2021, el 90% del públic que va visitar el Celler va ser català, sobretot de Girona i Barcelona. El 10% restant va ser o bé de la resta de l'estat espanyol o d'altres països, sobretot d'Europa. La majoria de visitants estrangers provenen de França, Regne Unit, Holanda, Bèlgica, Alemanya i Dinamarca. Abans de la pandèmia, havia augmentat el públic d'Estats Units, però actualment ha disminuït considerablement per les restriccions d'aquesta.

La majoria de públic visitant és de mitjana edat. Els que més predominen són les persones que tenen entre 50 i 60 anys. Cada cop reben més parelles i grups d'amics d'entre 25 i 30 anys. Entre setmana la majoria de públic són persones ja jubilades. La despesa mitjana per persona enregistrada l'any 2021 va ser de 20€ per persona.

El nombre de visitants l'any 2021 va ser de 3.300 persones, superant les 3.000 persones enregistrades l'any 2019, abans de la pandèmia. Això mostra una certa recuperació. Val a dir que l'any 2020 van visitar el celler 2.130 persones, mostrant així l'impacte de la COVID-19 en el sector.

5.4 Màrqueting i comercialització

La majoria de clients i visitants del Celler solen conèixer el Celler Mas Llunes pel boca-orella i és després que busquen informació més concreta a internet. Per fer les reserves solen trucar al Celler o enviar un correu electrònic.

El Celler Mas Llunes no dedica massa recursos a promoció i màrqueting, ja que es prioritza elaborar el millor producte possible com a estratègia per donar-se a conèixer. Els canals d'informació i comunicació que s'utilitzen majoritàriament són les xarxes socials, les guies de vins i els concursos. Si tenen algun producte o oferta nova, la fan arribar a revistes online especialitzades en vins, com la revista Va de Vi o a la revista Cupatges.

El Celler disposa d'un perfil d'Instagram amb 5.424 seguidors, d'un perfil a Twitter amb 2.803 i un compte a Facebook amb 2.639. Han enregistrat 207 ressenyes a Google, amb un 4,9/5 de valoració. A Tripadvisor enregistren 63 ressenyes amb un 5/5 de valoració.



Figura 13: Perfil d'Instagram del Celler Mas Llunes
Font: Instagram, Celler Mas Llunes, S. D.



Figura 14: Perfil de Twitter del Celler Mas Llunes
 Font: Twitter, Celler Mas Llunes, S. D.

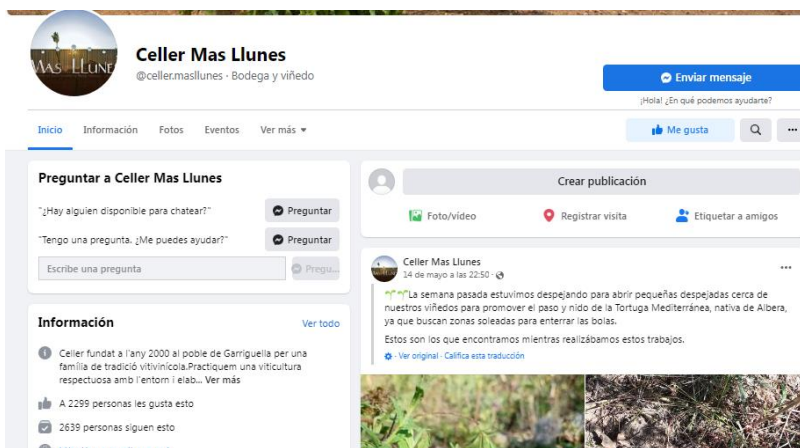


Figura 15: Perfil de Facebook del Celler Mas Llunes
 Font: Facebook, Celler Mas Llunes, S. D.



Figura 16: Resenyes de Google del Celler Mas Llunes
 Font: Google, Celler Mas Llunes, S. D.

Mas Llunes

63 • N.º 1 de 4 cosas que hacer en Garriguella • Bodegas y viñedos

[Visitar sitio web](#) [Llamar](#)



Figura 17: Qualificació i nombre de resenyes de TripAdvisor del Celler Mas Llunes
Font: TripAdvisor, Celler Mas Llunes, S. D.

Els tour operadors amb els qual treballa el Celler són agències sobretot nacionals i alguna francesa. També formen part de diverses ofertes de “capses regal”.

La comercialització dels vins del Celler Mas Llunes es fa a través de distribuïdors de diferents zones, els quals s'encarreguen de vendre els vins a botigues i restaurants.

No participen directament en fires on hi ha tour operadors. Però sí de forma indirecte, ja que formen part de la Ruta del Vi de l'Empordà i hi participen activament. També participen en fires de públic tant d'àmbit local com internacional. Com la mostra del vi de l'Empordà, la mostra de Vins i Caves de Catalunya i el Fòrum gastronòmic de Girona.

El Celler Mas Llunes no realitza normalment col·laboracions amb altres cellers de la zona. Pel Festival Vívud van realitzar una ruta entre vinyes amb els altres cellers del poble de Garriguella: La Cooperativa de Garriguella i el celler Masetplana. I també el Celler Mas Llunes va realitzar un esmorzar de forquilla amb el xef Moisès Vega, de la Cuina del Vent.

Els responsables del Celler consideren molt important intentar obtenir el reconeixement que donen els Premis per fer-se visibles a través de la difusió que es fa d'aquests guardons.

5.5 Premis

El Celler Mas Llunes va rebre el premi del Gran Vinari d'Or l'any 2020 pel vi Finca Butarós. Aquest premi s'atorga al millor vi català de l'any. El Celler Mas Llunes és l'únic que l'ha aconseguit dues vegades atès que ja el va guanyar l'any 2013 amb la garnatxa d'Empordà Solera.



Figura 18: Vi guanyador del Gran Vinari d'Or 2020
Font: Club del Cep, S. D.



Figura 19: Antoni Roig i Gemma Roig amb el premi Vinari d'Or 2020
Font: Diari Empordà, 19 de d'octubre de 2020.

5.6 Resultats econòmics del celler

El balanç de situació del Celler Mas Llunes de l'any 2020 es mostra en la taula 10, comparat amb els anys 2018 i 2019. La informació més destacada dels comptes de guanys i pèrdues del celler és que presenta una economia de l'empresa sanejada. D'una banda, perquè les pèrdues enregistrades el darrer any com a conseqüència de la pandèmia, poden ser assumides tant pel fons de maniobra com per la tresoreria. D'altra banda, perquè el volum de fons propis de l'empresa garanteix la seva continuïtat a mig termini.

Les pèrdues l'any 2020 han estat de -61.118,00 €, un escenari negatiu que contrasta amb els escenaris positius dels dos anys anteriors (+56.046 l'any 2019 i +80.589,00 € l'any 2018). La previsió de la direcció del celler és millorar els resultats aquest any 2022, atesa la recuperació turística que registra el sector des de la fi de les restriccions per la COVID-19, tant a nivell nacional com internacional.

Sabi - Informe empresa MAS LLUNES VINYES I CELLERS SL

Cuentas No Consolidadas	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR
	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007
Balance de situación			
Inmovilizado	1.820.255	1.832.477	1.565.878
Inmovilizado inmaterial	5.059	6.007	6.986
Inmovilizado material	1.796.178	1.826.235	1.558.657
Otros activos fijos	19.019	235	235
Activo circulante	1.122.498	1.135.809	1.357.911
Existencias	597.796	583.300	611.795
Deudores	298.919	296.342	273.988
Otros activos líquidos	225.782	256.167	472.128
Tesorería	223.741	253.303	469.020
Total activo	2.942.753	2.968.286	2.923.789
Fondos propios	2.214.490	2.183.462	2.136.182
Capital suscrito	1.945.259	1.945.259	1.945.259
Otros fondos propios	269.231	238.203	190.923
Pasivo fijo	537.985	643.672	628.538
Acreedores a L. P.	512.502	614.967	611.800
Otros pasivos fijos	25.483	28.705	16.738
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	190.278	141.152	159.068
Deudas financieras	42.465	41.833	44.961
Acreedores comerciales	63.336	24.824	46.474
Otros pasivos líquidos	84.478	74.495	67.633
Total pasivo y capital propio	2.942.753	2.968.286	2.923.789
Fondo de maniobra	833.380	854.817	839.308
Número empleados	15	15	13

Cuentas de pérdidas y ganancias			
Ingresos de explotación	994.602	1.099.327	1.016.522
Importe neto Cifra de Ventas	952.871	1.073.769	995.576
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-66.698	86.645	110.460
Ingresos financieros	35	0	0
Gastos financieros	16.462	13.479	12.222
Resultado financiero	-16.427	-13.479	-12.222
Result. ordinarios antes Impuestos	-83.125	73.165	98.237
Impuestos sobre sociedades	-22.007	17.120	17.649
Resultado Actividades Ordinarias	-61.118	56.046	80.589
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	-61.118	56.046	80.589
Materiales	406.442	309.250	323.452
Gastos de personal	374.059	368.014	335.566
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	112.346	102.159	98.858
Otros Conceptos de Explotación	-191.351	-212.400	-224.319
Gastos financieros y gastos asimilados	16.462	13.479	12.222

Taula 10: Balanç de situació i compte de pèrdues i guanys Mas Llunes 2020, 2019 i 2018.
Font: Sabi, S. D.

5.7 Objectius del Celler

Per poder elaborar un Pla Estratègic viable i adequat a les necessitats identificades al Celler Mas Llunes, és important tenir en compte quina és la visió i els objectius a curt, mig i llarg termini amb què treballa la direcció del celler. El Pla Estratègic ha de poder fer noves propostes enoturístiques que es puguin alienar amb aquests objectius i ha de contribuir, en els casos que sigui possible, a fer-los efectius.

En aquest sentit és important subratllar com en les entrevistes realitzades, la direcció del celler ha expressat que un dels seus objectius a curt termini és elaborar producció pròpia a partir de les seves pròpies vinyes i no elaborar d'altres marques o vendre vi sense estar embotellat. El que es tradueix en la voluntat de reforçar una marca clarament arrelada al territori de l'Alt Empordà.

Actualment la seva producció de vi anual és de 400.000 litres. El primer any de la Covid-19 es va produir menys vi com a conseqüència d'un fong que va afectar a la vinya. La pandèmia ha tingut un impacte en el consum quan es va tancar la restauració i es va limitar l'horari d'obertura i les condicions d'accés. L'any 2021 ja es va enregistrar una lleugera recuperació en aquest àmbit. Aquestes dades expliquen el fet que l'estratègia actual del Celler Mas Llunes no es centri tant en créixer en volum de producció i per tant fer inversió en aquest àmbit, sinó en potenciar els vins propis de les games més altes i els que tenen més personalitat.

Tot i que el celler vol millorar el seu posicionament en preu i qualitat en el mercat, al mateix temps, vol produir un vi que sigui el més identificatiu possible amb l'Alt Empordà, objectiu que s'alinea clarament amb el Pla Estratègic, com veurem més endavant. Els vins Mas Llunes es volen distingir per la seva qualitat, per les seves característiques i per la seva distinció empordanesa.

El Celler Mas Llunes encara no té definit un pla de sostenibilitat. Els agradaria orientar el celler estratègicament en aquesta direcció. En aquests moments estan pensant en la possibilitat d'introduir processos de treball per potenciar la utilització de varietats de vinya autòctones i generar espais per a la recuperació de la fauna i d'espècies autòctones a l'entorn de les seves vinyes. Aquesta possibilitat passaria per plantar vinya entre els municipis de Garriguella, Vilamaniscle i Rabós.

Finalment, en aquests moments, el Celler Mas Llunes es troba en procés de conversió per esdevenir un Celler Eco, obtenint la certificació ecològica (CCPAE), per certificar que els seus productes són 100% ecològics. Aquesta actuació també contribuirà, sens dubte, a reforçar i millorar el seu posicionament en el sector com recull el Pla Estratègic que es presenta en el capítol següent.

6. DESENVOLUPAMENT DEL PLA ESTRATÈGIC ENOTURÍSTIC

6.1 Objectiu principal

L'objectiu principal del Pla Estratègic del Celler Mas Llunes, després d'analitzar detalladament l'oferta actual que té d'enoturisme, l'oferta de la DO Empordà i de conèixer les seves necessitats, és aconseguir una major dinamització de les activitats enoturístiques que ofereix el Celler, per atreure nous públics i esdevenir un celler sostenible a llarg termini.

Per aconseguir aquests objectius es plantegen diverses línies estratègiques i accions específiques que han de facilitar assolir aquest objectiu principal.

6.2 Diagnòstic

Actualment el celler Mas Llunes es troba en una fase de consolidació en el sector, obté beneficis i té un públic fidelitzat. Ens podem preguntar per què el celler necessita un Pla Estratègic. La resposta és clara: s'identifica un marge de millora que pot fer reforçar el seu posicionament, fer un salt endavant i plantejar noves propostes per no estancar-se i garantir la competitivitat a mig i llarg termini.

La localització és un punt fort del Celler Mas Llunes. Es troba en un paratge natural que li ofereix un gran ventall de possibilitats, la serralada de l'Albera, i gaudeix d'un clima mediterrani únic. També es troba en una localitat amb molta tradició vitivinícola i en una comarca amb molt bones infraestructures i amb molt de turisme.

El celler ofereix uns vins d'alta qualitat que ja han estat reconeguts amb premis importants. En aquests moments ja té consolidades 4 activitats enoturístiques amb un bon rendiment. Per tant, el celler ha d'aprofitar aquesta qualitat dels seus vins per seguir creixent en l'àmbit enoturístic.

Hi ha un espai per créixer i plantejar noves propostes en l'àmbit de la comercialització i comunicació, ja que fins ara s'han hagut d'atendre altres prioritats d'inversió i aquestes línies estratègiques estan, encara, per desplegar en tota la seva capacitat. A més a més, la majoria de públic és de mitjana i tercera edat, per tant, comença a ser prioritari també captar el públic més jove per tal de garantir la competitivitat del celler a mig i llarg termini.

La identificació d'aquests punts més febles han orientat la proposta que presento en el Pla Estratègic que l'he centrat, sobretot, en l'enoturisme. En aquest àmbit d'intervenció

estratègic hi ha molt marge de creixement i és on he concentrat les línies de treball i les accions a desplegar en els propers anys, que es recullen en l'apartat següent.

En aquesta direcció, el Pla Estratègic es basarà en la millora de 4 àmbits del celler: l'oferta enoturística, la captació del públic jove, el màrqueting i la comercialització i la sostenibilitat.

6.3 Posicionament

El posicionament és la imatge que es representa en la ment de les persones quan es parla d'un producte. Aquest Pla Estratègic vol posicionar el Celler Mas Llunes com un celler de qualitat, que ofereix unes experiències i vins únics que no es poden trobar en cap altre celler de la comarca.

El posicionament passa per diferenciar-se de la competència, tenir un avantatge competitiu i un valor afegit. Tal i com s'observa en el mapa següent, dels 11 cellers que es troben en un radi de proximitat de 15 km i que constitueixen la competència del Celler Mas Llunes, 9 cellers estan oferint menys activitats que el Celler Mas Llunes, a un preu similar o inferior tret de La Vinyeta i el Celler Espelt. Hi ha dos cellers que ocupen espais molt diferenciats de la resta. D'una banda, el celler Empordàlia, destaca per ser el celler amb més activitats enoturístiques i, de l'altra, el Perelada vins & caves que és el celler més potent de la zona i ofereix un preu mig més elevat de les activitats en relació a tota la mostra que comparem. D'aquests 11 cellers, els que constitueixen la competència directa del Celler Mas Llunes són: Celler Mas Pòlit, AV Bodeguers, Gelamà, Masetplana, Roig Parrals, Bodegues Trobat i La Vinyeta. La competència indirecta la integren els cellers: Empordàlia, Celler Espelt, La Cooperativa Agrícola de Garriguella i el Perelada vins & caves.

L'objectiu d'aquest Pla Estratègic és posicionar el Celler Mas Llunes en un espai de major competitivitat en relació als cellers més propers de la comarca. Situant-lo en una major oferta enoturística amb activitats innovadores a un preu mig superior, assequibles per a un bon nombre de públics.

Aquest nou posicionament ha de permetre que el públic potencial vegi el Celler Mas Llunes com un lloc on anar a viure experiències úniques, relaxar-se i desconnectar del dia a dia. Un lloc d'aprenentatge on la parella, la família o els amics es puguin divertir i gaudir amb d'altres persones amb qui comparteixin el gust per la viticultura.

Mapa de posicionament dels cellers de la competència i posicionament estratègic del Celler Mas Llunes

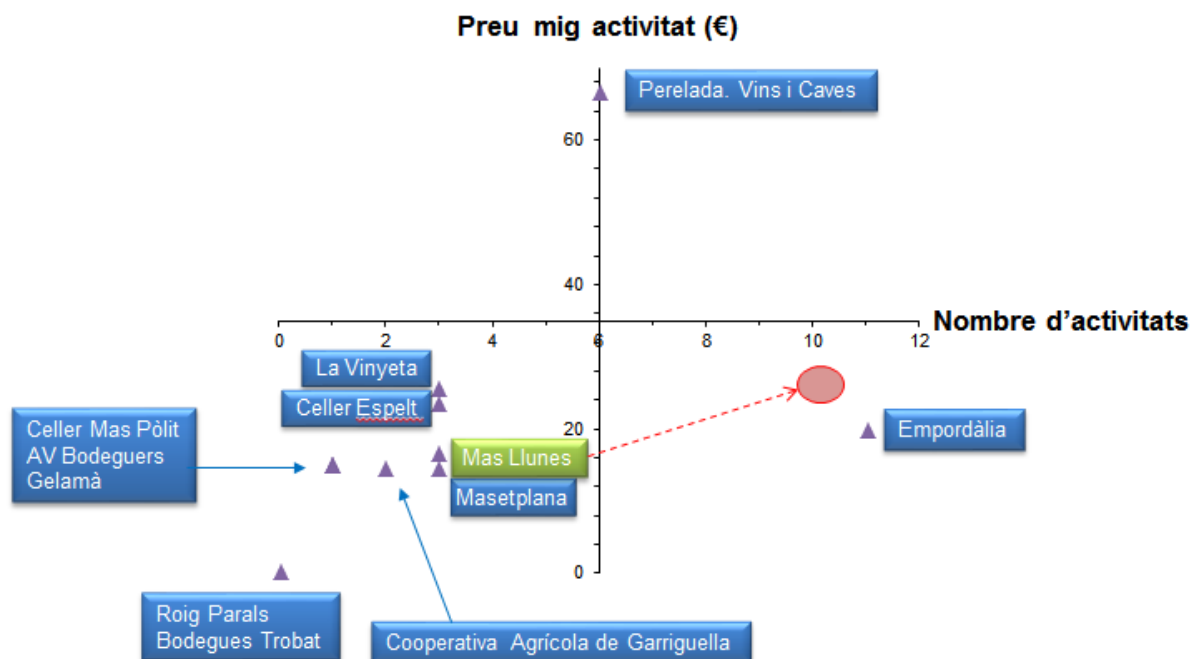


Figura 20: Mapa de posicionament dels cellers de la competència i posicionament estratègic del Celler Mas Llunes

Font: elaboració pròpia

6.4 Línies estratègiques i accions

En aquest apartat es presenten les 4 línies estratègiques i les 19 accions que configuren aquest Pla Estratègic.

*LE = Línia estratègica

Línies estratègiques	Accions
1. Diversificar les propostes turístiques	1.1 Realització d'esdeveniments culturals i lúdics. 1.2 Experiències gastronòmiques i enològiques. 1.3 Activitats de benestar i vi. 1.4 Activitats per a famílies amb nens, relacionades amb la creació del vi. 1.5 Experiències tot inclòs. 1.6 Activitats i experiències de turisme MICE. 1.7 Turisme actiu i vi. (LE 1 i 2) 1.8 Oferir servei de <i>wine</i> bar.
2. Atraure al públic jove	2.1 Promoció del celler en ràdios musicals. (LE 2 i 3) 2.2 Organització de comiats de solters

<p>3. Millorar les estratègies de màrqueting i comercialització</p>	<p>3.1 Participar en més fires gourmets i enològiques, en congressos i esdeveniments nacionals i internacionals.</p> <p>3.2 Actualització de les xarxes socials i noves campanyes (LE 2 i 3).</p> <p>3.3 Establir convenis amb diferents negocis locals.</p> <p>3.4 Millorar la pàgina web actual i venda de vi online.</p> <p>3.5 Creació de targetes de fidelitat online.</p> <p>3.6 Sortejos i concursos per els clients que vinguin en temporada baixa.</p>
<p>4. Esdevenir un Celler més sostenible a llarg termini</p>	<p>4.1 Implantació i ús d'energies renovables.</p> <p>4.2 Obtenir la certificació ecològica i obtenir la Q de qualitat turística.</p> <p>4.3 Establir l'estratègia de les 3R ecològiques.</p>

Taula 11: Quadre resum línies estratègiques i accions del pla estratègic del Celler Mas Llunes
Font: Elaboració pròpia

A continuació es detallen i concreten les línies estratègiques i les accions que hi estan associades. El pressupost d'aquestes accions està calculat amb un promig d'un 21% d'IVA i els costos de personal inclouen les despeses de seguretat social. No s'inclouen les despeses fixes del celler (aigua, llum, neteja, etc). I s'han calculat els costos hora treballador segons categoria professional.

LÍNIA ESTRATÈGICA 1: diversificar les propostes turístiques

Aquesta línia estratègica pretén augmentar i diversificar l'oferta d'enoturisme del Celler Mas Llunes i així augmentar el nombre i els tipus de clients. Consistirà en la creació de noves activitats aprofitant els recursos paisatgístics, culturals i gastronòmics de la comarca de l'Alt Empordà. Aquestes noves experiències es centraran en 3 tendències actuals: l'esport / vida activa, el benestar i la sostenibilitat. D'aquesta manera, l'oferta quedarà diversificada i assegurarem ser competitius a curt i llarg termini en diferents àmbit. Per poder fer-ho possible es proposen les següents accions.

1.1 Realització d'esdeveniments culturals i lúdics

<p>Descripció</p>	<p>Aquesta idea és una proposta innovadora perquè no s'està fent a cap altra celler de l'Alt Empordà. Consisteix en crear un espai efímer i temporal durant els caps de setmana d'agost (8 dies) on els visitants puguin gaudir d'espectacles culturals i lúdics mentre prenen una copa de vi. D'aquesta forma molt de públic es sentiria atret per l'esdeveniment però alhora coneixeria el celler i la proposta de vins. Alguns exemples dels esdeveniments que es poden realitzar: concerts, actuacions de teatre, monòlegs i cinema a la fresca, amb pel·lícules que hagin tingut premis recentment com Alcarràs. Consistirà en fomentar la cultura en l'entorn privilegiat on es troba el celler Mas Llunes. Aquesta acció es podrà realitzar al llarg de tot l'any i pot anar variant el tipus d'espectacles que ofereix, segons si tenen èxit o no. La durada de l'activitat serà de 2 hores.</p>
<p>Avantatge competitiu</p>	<p>Diversificar l'oferta del Celler. Amb aquesta acció captaríem un nou tipus de públic, els turistes culturals. Aquesta acció faria més dinàmica i atractiva l'oferta</p>

	del Celler. També contribuiria a difondre una imatge del Celler més polièdrica i que pensa en diferents tipus de clients. Amb accions com aquesta el Celler també es veuria com un lloc on anar a gaudir d'un temps cultural de lleure mentre es tasten nous vins.
Públic objectiu	Famílies diverses, ja que seran actuacions per a totes les edats. També es vol captar als turistes culturals. I també la gent jove, que pot ser atreta més pels monòlegs i el cinema a la fresca amb l'opció de prendre una copa de vi.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	5.198 € -Contractació externa: disseny i muntatge d'escenari: 2.178€. -Cost hores treballadors (tècnic de so i 2 treballadors guies): 600€. -8 actuacions: 2.420€

Taula 12: Quadre explicatiu acció 1.1
Font: Elaboració pròpia

1.2 Experiències gastronòmiques i enològiques

Descripció	Consisteix en combinar la gastronomia local tant característica que té l'Empordà amb els vins del Celler. Aquesta acció es durà a terme mitjançant convenis amb altres restaurants de la localitat o la comarca, com per exemple Can Batlle o Chez Louise. S'encarregarà el menjar i els clients realitzaran els tast en el Celler o als indrets únics que es considerin adequats. Es realitzaran maridatges en el Celler, pícnic entre les vinyes de l'Albera, paelles, tasts a les postes de Sol al Cap de Creus, entre d'altres. Totes aquestes activitats es realitzaran amb un vi del Celler que serà recomanat segons el tipus de menjar que es prepari per al tast. Aquesta activitat es realitzarà una vegada al mes, tot l'any. Es contractarà un càtering per 16 persones. La durada de l'activitat serà de 2 hores.
Avantatge competitiu	Actualment a l'Empordà la majoria de cellers combinen els tast amb gastronomia, ja que és una nova tendència de turisme que està agafant força. La majoria d'enoturistes al fer un tast volen menjar alguna oferta característica de la zona on es troben. Si el Celler els ofereix aquesta opció, és probable que augmenti el nombre de clients que triïn l'oferta enoturística del Celler Mas Llunes. És indispensable que el celler ofereixi activitats com aquesta per ser competitiu a llarg termini i que hi hagi una promoció recíproca amb els restaurants de la zona. L'avantatge competitiu és que utilitzant la gastronomia el celler tindrà un gran ventall d'opcions per oferir als clients i alhora potencia la gastronomia local.
Públic objectiu	Consisteix en atraure els turistes gastronòmics de la zona, persones que tinguin ganes d'experimentar amb el menjar i els vins de la zona. La proposta també va enfocada a qualsevol tipus de públic que ens visiti i tingui ganes d'acabar el tast amb menjar.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	4.260 € -Contractació de 12 càterings (cada càtering és per 16 persones a un preu mig de 16€ per persona): 3.484€. -72 botelles de vi del celler (6 botelles per cada tast): 216€ -Cost hores treballadors (2 guies): 560€

Taula 13: Quadre explicatiu acció 1.2
Font: Elaboració pròpia

1.3 Activitats de benestar i vi

Descripció	Consisteix en realitzar activitats relacionades amb la relaxació i el <i>slow time</i> per retrobar-se amb un mateix. És una tendència actual que està agafant molta importància, ja que ajuda a millorar la salut mental i física de les persones. Aquestes activitats se centrarien en propostes de vinoteràpia, ioga i tast de vins, i <i>wine fullness</i> . Es contractaria per hores una persona especialitzada en aquest àmbit perquè dugui a terme aquestes activitats a les vinyes del celler, a les platges de la Costa Brava o endinsant-se a l'Albera. Consistirà en trobar un indret idíl·lic per la relaxació i on els clients puguin gaudir de l'entorn natural que els envolta. Aquesta activitat es realitzarà dos cops al mes durant tot l'any. Aquesta activitat s'oferirà per a 16 persones. La durada de l'activitat serà de 2 hores i s'oferirà el tast d'un vi.
Avantatge competitiu	Oferir experiències noves, d'aquesta manera el Celler Mas Llunes es diferenciaria de la competència i arribaria a nous públics. Diversificaria l'oferta i milloraria la seva qualitat. El Celler Mas Llunes ofereix des de fa uns anys un tast sensorial que ha tingut molt d'èxit. Consistiria en potenciar aquest tipus d'oferta i crear-ne de nova. Amb més varietat d'activitats de benestar es podrien fidelitzar els clients per a que tornin al Celler en properes visites. Amb aquest tipus d'activitat s'arriba a nous públics amb ganes de viure noves experiències.
Públic objectiu	Públic de totes les nacionalitats de mitjana i tercera edat. Va enfocat a persones que necessiten desconnectar del seu dia a dia, viure noves experiències i amb un poder adquisitiu mig.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	2.432 € -Contractació d'un professor/a de ioga: 1.440€. -144 botelles de vi (6 per activitat): 432€. - Cost hores treballadors (1 guia): 560€.

Taula 14: Quadre explicatiu acció 1.3
Font: Elaboració pròpia

1.4 Activitats per a famílies amb nens, relacionades amb la creació del vi

Descripció	Consistiran en un conjunt d'activitats enfocades a aprendre i participar en la producció del vi. És una forma de diversificar l'oferta i permetre a les famílies amb nens a participar tots junts d'una proposta lúdica. Els pares podran realitzar els tasts pertinents i alhora divertir-se i aprendre amb els seus fills. Aquestes activitats també podran anar orientades a les escoles, de manera que es començarà a fomentar la cultura del vi als més petits perquè creixin amb aquesta conscienciació de la preservació de l'entorn que els envolta i el treball que hi ha al darrera. Els clients podran participar en la verema per un dia, en la poda de la vinya o en observar el premsat i l'embotellament d'aquest. Aquesta activitat es realitzarà una vegada al mes durant tot l'any. Es tastaran 3 tipus de vins. La duració serà de 2 hores. Es realitzarà per 5 famílies amb un promig de 20 persones.
Avantatge competitiu	Aquesta acció obra la possibilitat a les famílies que vulguin venir amb els seus fills a participar en les diverses experiències que ofereix el celler. També és una forma de començar a mostrar la cultura del vi als més petits perquè quan siguin més grans en tinguin coneixement, consciència i en puguin gaudir de manera saludable i sostenible. Permet també que les escoles visitin el celler i puguin realitzar activitats de proximitat que posen en valor el territori i la seva producció. La proposta diversifica l'oferta del Celler i la fa més educativa i de qualitat.

Públic objectiu	Va enfocada a famílies amb nens o a persones que vulguin conèixer i participar en el procés de creació del vi. També a l'àmbit escolar.
Equip responsable	Departament tècnic de producció i departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	1.016 € -Material: 200€ -72 botelles de vi: 216€. - Cost hores treballadors (1 tècnic i 1 guia): 320€ + 280€ = 600€

Taula 15: Quadre explicatiu acció 1.4
Font: Elaboració pròpia

1.5 Experiències tot inclòs

Descripció	Aquesta activitat consistirà en oferir, mitjançant la col·laboració amb una agències de viatges especialitzada en el sector com Walking Costa Brava, un paquet on els clients tinguin tot inclòs i ells no hagin de reservar res a part. Des del transport, la restauració, les activitats en el Celler, les activitats fora del celler i l'allotjament en cases rurals. Contractaran directament amb el celler tota l'activitat. Un exemple concret consistiria en recollir als clients a l'estació o a l'aeroport més pròxim, se'ls transportaria fins al Celler on farien una visita i alguna activitat, i en el temps restant del dia se'ls acompanyaria a visitar algun element cultural com les Ruïnes d'Empúries o algun paratge idíl·lic de la comarca. És realitzarien paquets diaris i paquets d'estades, pel públic estranger. Aquest tipus d'experiències permeten oferir una estada més variada, amb tot tipus d'activitats a realitzar. L'objectiu d'aquesta acció és que el client, un cop hagi reservat l'experiència, no s'hagi de preocupar de res més durant la seva estada. Aquesta activitat s'oferirà 1 vegada al mes, tot l'any, per 12 persones. Es tastaran 4 tipus de vins en una visita al celler de 2 hores.
Avantatge competitiu	S'oferiria als clients una experiència de tot el dia ja planificada. És una acció que no realitza cap celler de l'Empordà actualment. Té un valor afegit pel Celler en oferir una gamma més diversificada d'activitats. Els clients només han de fer la reserva de l'experiència i no s'han de preocupar de res més. Oferirà la possibilitat de realitzar l'activitat tot inclòs en un dia per als turistes nacionals, o de 2 o 3 dies pels turistes estrangers o estatals.
Públic objectiu	Aquesta acció va orientada sobretot a turistes de Barcelona que puguin venir amb l'AVE fins a Figueres. També per a turistes internacionals o estatals, que se'ls pugui recollir a l'aeroport o a l'estació de tren. Va enfocat sobretot a aquells públics que els hi agrada que els hi gestionin tota l'estada. Solen ser gent amb poder adquisitiu alt, de mitjana i tercera edat.
Equip responsable	Departament de comercialització i departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	3.412 € -144 botelles de vi: 432€. -Cost del treballador guia: 280€ -Contractació d'un tècnic en turisme tot l'any, que gestionarà les reserves i estarà en contacte amb l'agència de viatges(20 hores al mes): 2.700€.

Taula 16: Quadre explicatiu acció 1.5
Font: Elaboració pròpia

1.6 Activitats i experiències de turisme MICE

Descripció	Aquesta proposta vol enfortir les relacions entre les empreses de la comarca. El Cellar Mas Llunes oferirà un espai on realitzar reunions a les empreses per posteriorment realitzar alguna activitat si així ho desitgen. L'espai de reunions ubicat a l'entorn natural de l'Albera facilitarà un càtering i tast de vins organitzat pel Cellar. En aquest cas s'oferiran experiències úniques relacionades amb el món de l'empresa i el món del vi. La proposta facilitarà un entorn diferent a les empreses per fer sessions de treball i formació i per a processos estratègics de presa de decisions. S'oferiran espais tranquils on poder-se relaxar-se i treballar alhora. Dins aquesta experiència hi hauran activitats de Team Building, les quals consistiran en enfortir les relacions i la cooperació entre els treballadors. Aquesta activitat s'ofereix a les empreses en els dies laborables i per equips de 30 persones. Estipulem que es realitzarà un cop al mes. La durada d'aquesta activitat és de 4 hores.
Avantatge competitiu	Amb aquest tipus d'activitats, el Cellar Mas Llunes enfocaria una part de la seva oferta enoturística al món empresarial i no només al turístic. D'aquesta manera s'aconseguiria també desestacionalitzar l'oferta i realitzar activitats que en aquest moment cap altra celler de l'Empordà està duent a terme. El Cellar incrementaria també el seu avantatge competitiu i potenciaria el turisme MICE, poc desplegat a la comarca. Aquesta acció diversificaria l'oferta del Cellar i la faria més atractiva.
Públic objectiu	Les empreses amb ganes d'innovar, que vulguin realitzar reunions, <i>meetings</i> o formacions en un espai únic. Empreses tant nacionals com internacionals que vulguin conèixer l'Empordà i treballar en un entorn diferenciat per que faciliti l'aprenentatge, la innovació, la formació i la presa de decisions.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	El càlcul d'aquesta activitat s'ha dut a terme a partir d'un escenari en que una empresa al mes encarrega aquesta experiència. Aquest és el cost d'organitzar aquesta activitat 12 vegades l'any. 14.217 € (1.184,75€ és el cost per activitat). -Inversió en material per adequar la sala (projector, ordinador, pantalla i material oficial): 600€ + 800€ + 400€ + 300 = 2.541€ -Contractació empresa especialitzada en Team Building = 600€ x 12 = 7.200€ - Càtering d'esmorzar o berenar (8€ de promig per persona) = 290,40€ x 12 = 3.484,8€ - 12 botelles de vi = 36€ x 12 = 432€ - Cost del treballador guia = 46,6€ x 12 = 559,2 €

Taula 17: Quadre explicatiu acció 1.6
Font: Elaboració pròpia

1.7 Turisme actiu i vi

Descripció	Aquesta acció consistirà en dur a terme activitats i experiències de turisme actiu relacionades amb el món del vi. L'esport i la salut cada cop tenen més força en el món del turisme, sobretot entre la gent jove i de mitjana edat. La comarca de l'Alt Empordà és una zona perfecte per realitzar tot tipus d'activitats esportives. Kayak, ciclisme, senderisme o running són activitats esportives que es practiquen habitualment. Les activitats podrien consistir en realitzar rutes al voltant de les vinyes perquè els visitants puguin conèixer i gaudir de l'entorn que proporciona el vi característic de la DO. Es realitzaran les activitats tant en les zones de mar com de muntanya, acabant amb algun maridatge. Els itineraris es realitzaran amb un guia propi que expliqui la història del Cellar i dels llocs on es programin les
-------------------	--

	activitats. Un dels objectius d'aquestes activitats és que els clients coneguin la zona on es troba el celler, que gaudeixin del paratge natural que forma l'Alt Empordà i que prenguin conscienciació de la preservació d'aquest. Aquesta activitat es realitzarà 2 cops al mes durant tot l'any. La durada d'aquesta activitat és 2 hores. Grups de 12 persones. La dificultat de les rutes que es realitzaran serà segons el tipus de públic que la realitzi.
Avantatge competitiu	Aquesta acció vol aprofitar els recursos naturals i del clima de l'Alt Empordà i oferir una proposta innovadora. Aquestes activitats es poden dur a terme durant tot l'any i permet desestacionalitzar el turisme perquè la majoria es gaudeixen més fora de la temporada d'estiu. Aquesta acció faria més atractiva l'oferta del Celler i més diversa. El turisme esportiu és una tendència en la gent jove i de mitjana edat, per tant, es captarien nous públics i es podria potenciar el que ja és més habitual. Al públic internacional li atrau molt la idea de conèixer nous indrets realitzant un turisme actiu. La possibilitat de fer una ruta esportiva i viure els paisatges únics de la comarca també contribuirà a potenciar la conscienciació sobre el respecte i cura del paisatge, la natura i la sostenibilitat.
Públic objectiu	Gent jove i de mitjana edat amb ganes de conèixer l'Empordà d'una forma diferent. Enfocada als turistes esportius i al públic sensibilitzat per la salut i el medi ambient. Un sector a l'alça tant a nivell nacional com internacional.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	854 € - Guia de cicloturisme (realitza 1 hora d'activitat): 222€. - Hores del Guia de cicloturista de disseny i prova de les rutes: 92€ - Guia del celler (realitza 1 hora de tast): 280€ - Maridatge (8€ de promig per persona): 116€ - 48 botelles de vi: 144€

Taula 18: Quadre explicatiu acció 1.7
Font: Elaboració pròpia

1.8 Oferir servei de "wine bar".

Descripció	Consistirà en crear un espai on els clients puguin venir a prendre una copa de vi en qualsevol temporada de l'any durant els caps de setmana, sense haver de realitzar una activitat en concret. Es realitzarà en un espai relaxant entre les vinyes. El "wine bar" oferirà l'opció de la compra del vi si el client ho desitja. S'oferiran només vins del Celler, recomanats per una persona de l'equip amb coneixement. El "wine bar" es crearà a partir de la compra d'una Camper de segona mà que s'instal·larà entre les vinyes. Es modificaria la Camper per fer-la vintage i oferir les copes en un "chill out".
Avantatge competitiu	Aquesta acció també pot contribuir a diferenciar el Celler de la competència. És una acció que no es duu a terme encara en els cellers de la DO Empordà. També pot permetre desestacionalitzar la clientela, perquè en qualsevol època de l'any els visitants tenen l'opció de venir a fer una copa de vi. També pot ser un primer contacte del públic amb el Celler, que pot conèixer l'espai i les activitats i tornar en un futur.
Públic objectiu	Persones de qualsevol edat, tant nacional com internacional.
Equip	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.

responsable	
Cost	12.315 € -Compra d'una Camper de segona mà: 3.200€ -Disseny interior i rehabilitació i adaptació com a bar de la Camper: 3.000€. -Contractació cambrer tot l'any, els caps de setmana 12 hores: 6.115€

Taula 19: Quadre explicatiu acció 1.8
Font: Elaboració pròpia

LÍNIA ESTRATÈGICA 2: Ampliar el segment de mercat i potenciar l'actual

Aquesta línia estratègica pretén captar un nou tipus de públic pel Celler Mas Llunes: el públic jove que té entre 18 i 30 anys que té moltes ganes de realitzar activitats i viure noves experiències. Es realitzaran accions de màrqueting enfocades a aquest tipus de públic i activitats diverses. Algunes accions de les línies estratègiques 1 i 3 també ajudaran a dur a terme aquesta línia estratègica. Per poder captar aquest nou tipus de públic, es proposen les següents accions.

2.1 Promoció del Celler en ràdios musicals

Descripció	La proposta d'aquesta acció preveu crear un anunci atractiu del Celler Mas Llunes a les ràdios musicals de FM catalanes, per tal de captar l'atenció dels oients que solen ser joves i públic familiar. Les ràdios seran Flaixbac i Flaix FM. L'acció s'orienta al públic jove català, ja que pot visitar el Celler en qualsevol època de l'any i no li representa un gran esforç econòmic, ja que aquest tipus de visitants no vol realitzar una gran despesa en activitats. Es realitzaran 2 insercions a la setmana durant un mes a cada ràdio, en horari de tarda. També, més endavant, es podria estudiar l'opció de realitzar programes en directe des del celler.
Avantatge competitiu	La ràdio ofereix una forma atractiva i breu de donar a conèixer el Celler i informar de les activitats que es poden viure. L'anunci captarà l'atenció dels clients que desitgin o bé conèixer l'Alt Empordà o els interessis el món del vi. El món del vi és una tendència que està augmentant entre els joves i l'Empordà és una zona de gran atracció. Per tant, el Celler oferirà l'oportunitat de conèixer la comarca i els vins en un sol dia i a un preu econòmic.
Públic objectiu	Gent jove catalana, amb ganes de viure noves experiències a un preu econòmic i no gaire lluny d'on viuen. Aquest tipus de públic es sent molt atret per la Costa Brava, per tant, se'ls ofereix una activitat complementària per si volen conèixer el Celler i la comarca.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	12.800 € -El preu de cada falca en horari de tarda a les ràdios esmentades és de 800€: 800€ x 16 = 12.800€

Taula 20: Quadre explicatiu acció 2.1
Font: Elaboració pròpia

2.2 Organització de comiats de solters

Descripció	<p>Aquesta acció consistirà en tenir un conveni amb l'empresa D-Aventura, la qual s'encarrega d'oferir pacos d'activitats per a comiats de solters. S'oferirà un tast complet per la tarda a l'aire lliure amb Dj i pista de ball. Durant l'activitat s'oferiran tast de 4 vins diferents i uns aperitius. L'activitat es durà a terme fins l'hora de sopar, on l'agència s'encarregarà de traslladar-los fins al restaurant. Seran activitats enfocades per a grups d'entre 10 i 20 persones, i tindrà una duració de 2 hores.</p> <p>L'objectiu d'aquesta acció és captar aquest públic jove que ja comença a tenir un poder adquisitiu mitjà. Serà una oportunitat de seguir inculcant la cultura del vi als menors de 30 anys per tal que en un futur segueixin tenint passió per la viticultura.</p>
Avantatge competitiu	Aquesta acció faria més atractiva l'oferta del Celler i més diversa. És una acció enfocada al públic jove, que permetrà seguir promovent la cultura vitivinícola entre aquest nou <i>target</i> . L'activitat es pot dur a terme durant tot l'any i permet desestacionalitzar el turisme. Aquesta acció també pot contribuir a diferenciar el Celler de la competència. És una acció que no es duu a terme encara en els cellers de la DO Empordà.
Públic objectiu	Públic jove
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	<p>Preu per esdeveniment: 578 €</p> <ul style="list-style-type: none"> -Preu cost 16 botelles de vi: 48€. -Preu 2 guies 4 hores: 70€. -Tècnic de muntatge i so 4 hores: 40€. -Preu Dj 2 hores: 100€. -Material pista de ball: 40€. -Preu de cost aperitiu a 14€ per persona: 280€.

Taula 21: Quadre explicatiu acció 2.2
Font: Elaboració pròpia

LÍNIA ESTRATÈGICA 3: Millorar les estratègies de màrqueting i comercialització

En aquesta línia estratègica es vol millorar el màrqueting i la comercialització del Celler Mas Llunes, ja que actualment el canal pel qual arriben més visitants és el boca orella i es vol assegurar una major competitivitat a llarg termini. En aquest àmbit seria interessant que el Celler introduís noves estratègies per guanyar en públic potencial, fer conèixer més el Celler i oferir una gamma àmplia d'activitats enoturístiques que contribueixin a reforçar la seva bona imatge. Per aconseguir-ho es duran a terme les accions següents i alguna acció ja exposada a la línia estratègica 2.

3.1 Participar en més fires gastronòmiques i enològiques, en congressos i esdeveniments nacionals i internacionals

Descripció	<p>Promocionar els vins del Celler i les activitats enoturístiques a través de la participació en fires gourmets i enològiques, en congressos i en esdeveniments tant nacionals com internacionals. A nivell nacional es podria participar en la Barcelona Wine Week, en el Congrés Internacional d'Enoturisme Wine Pleasures. I també es podria participar a la fira nacional del vi espanyol FENAVIN.</p>
-------------------	---

Avantatge competitiu	Amb la participació i presència en aquests esdeveniments i fires el Celler es donarà a conèixer en més llocs i, per tant, és probable que augmenti el nombre de visites. Aquests esdeveniments aporten beneficis a l'hora d'establir relacions comercials i permeten conèixer millor la competència directa i indirecta. Aporten coneixement i experiència al Celler.
Públic objectiu	Persones que participen en les fires nacionals i internacionals, altres empreses del sector i turistes nacionals i internacionals.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme i departament de comercialització.
Cost	Cost 2 fires: 12.350 € -Disseny, producció, muntatge i desmuntatge stand per la primera fira 8.000€ -Muntatge i desmuntatge del stand a la segona fira: 2.000€ -Desplaçament de 2 treballadors, dietes i hotels per 10 dies: 2.350€ -Caldria afegir el cost del lloguer de l'espai de l'stand, que és diferent a cada fira.

Taula 22: Quadre explicatiu acció 3.1
Font: Elaboració pròpia

3.2 Actualització de les xarxes socials i noves campanyes

Descripció	<p>Aquesta acció consistiria en contractar a mitja jornada un community manager per renovar els continguts a les xarxes socials del Celler, en concret, Facebook, Instagram i Twitter. Es proposa també començar a utilitzar la xarxa social Tik Tok. Aquesta acció la portarà a terme una persona especialitzada en el sector, un <i>community manager</i>, que s'encarregarà de generar el <i>storytelling</i> del Celler, compartir la informació actualitzada i els nous continguts.</p> <p>Es realitzaran campanyes d'atracció de públic jove que es duran a terme a través de publicacions o a través d'<i>influencers</i>, ja que són els que tenen un contacte directe més estret amb els joves. El <i>community manager</i> oferirà als <i>influencers</i> realitzar alguna activitat i que aquests ho gravin i ho comparteixin a les seves xarxes socials donant la seva opinió</p>
Avantatge competitiu	<p>Modernització dels mitjans de comunicació del Celler. Introduir amb més intensitat l'ús de les xarxes socials garantirà una major difusió i comunicació i la competitivitat a llarg termini. A través de Facebook, Twitter i Instagram es captarà al públic de mitjana i tercera edat. A través de Tik Tok i Instagram al públic jove. El fet de disposar d'un <i>community manager</i> permetrà crear un contingut de qualitat per els seguidors del Celler i generar una comunitat virtual propera i interessada pel Celler i el món del vi.</p> <p>Les publicacions a les xarxes socials són gratuïtes i és el millor canal de comunicació per arribar al públic jove. És senzill realitzar publicacions atractives i informatives i interactuar amb els seguidors. La promoció per part dels <i>influencers</i> servirà per donar a conèixer el Celler i que els seus seguidors puguin veure i conèixer l'experiència d'algú proper en primera persona. Aquesta acció servirà per modernitzar el màrqueting del celler i augmentar el nombre de seguidors a les xarxes socials.</p>
Públic objectiu	Públic jove i de mitjana edat.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	2.090 €

	-Contractació d'un <i>community manager</i> durant 2 mesos, 20 hores a la setmana: 2.090€
--	--

Taula 23: Quadre explicatiu acció 3.2
Font: Elaboració pròpia

3.3 Establir convenis amb diferents negocis locals per l'obtenció de beneficis mutus

Descripció	Aquesta acció consisteix en crear relacions amb altres negocis de la zona per tal de promocionar-se entre ells, generar sinèrgies i crear activitats conjuntes. Es signaria un conveni amb l'Associació d'Hostaleria de l'Alt Empordà, que representa la restauració i l'allotjament de la comarca, per tal que ofereixin el vi del Celler i a més a més recomanin la visita. A canvi, des del Celler s'inclouran alguns dels restaurants en alguns paquets turístics i se'n farà promoció. Amb els allotjaments es realitzarà una promoció mútua. El Celler inclourà aquests allotjaments en els seus paquets i els allotjaments recomanaran les visites al Celler com a activitats a dur a terme en la zona. Es distribuïran díptics del Celler en tots aquests negocis amb els quals s'hi podran establir convenis.
Avantatge competitiu	S'oferirà el Celler com una oferta complementària dels turistes que visitin l'Empordà amb una altre finalitat. Aquests convenis són positius per els negocis de la comarca, perquè es promocionen i s'ajuden entre ells amb la finalitat d'oferir una estada de qualitat als turistes. La publicitat s'ofereix a un turista pròxim, el qual ja es troba a la zona, per tant, la visita al Celler no li suposa una gran despesa en temps ni pressupost.
Públic objectiu	Turistes nacionals i internacionals que es troben a la comarca i a la Costa Brava.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme i departament comercialització.
Cost	1.580 € -Redacció i supervisió legal del conveni tipus: 80€ -Disseny i impressió (1000 díptics) d'un díptic informatiu del celler: 800€ + 700€ = 1.500€

Taula 24: Quadre explicatiu acció 3.3
Font: Elaboració pròpia

3.4 Millorar la pàgina web actual i venda de vi online

Descripció	La proposta passa per actualitzar i modernitzar la pàgina web del Celler per tal d'oferir un contingut de major qualitat. S'afegirà l'opció de veure la pàgina web en francès, alemany i xinès, a part del català, castellà i anglès que ja té la versió actual. S'inclourà l'opció de poder comprar el vi online, per tal de millorar la comercialització del Celler. També s'afegirà un Chatboot que permeti fer reserves i resoldre dubtes. Per a la realització d'aquesta acció es contractarà a un dissenyador web. Aquest afegirà també l'opció de les targetes de fidelitat online.
Avantatge competitiu	Millora de la qualitat del màrqueting i la comercialització online del Celler. Oportunitat d'arribar a més turistes internacionals, ja que la web estarà adaptada a diversos idiomes. L'opció de poder comprar els vins online permetrà als clients que puguin tastar el vi sense haver de desplaçar-se. Això permetrà al Celler arribar a clients que no poden viatjar a l'Empordà actualment o als clients que ja han visitat el Celler i fet els tastos comprar directament el vi que més els ha agradat durant tot l'any.

Públic objectiu	Clients nacionals i internacionals, sobretot joves i de mitjana edat, ja que són els que més utilitzen Internet.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme i departament comercialització.
Cost	6.000 € -Contractació dissenyador de web per fer revisió i proposta botiga: 2.000€ -Implantació botiga online i Chatbook: 4.000€

Taula 25: Quadre explicatiu acció 3.4
Font: Elaboració pròpia

3.5 Creació de targetes de fidelitat online

Descripció	S'ofrirà als clients l'opció de fidelitzar-se al Celler per tal de tenir certs beneficis sobre la resta de visitants. Amb la targeta de fidelitat online acumularan punts si compren vi o realitzen activitats del Celler. Amb els punts tindran l'opció de tenir descomptes en les següents activitats o en la compra del vi online o presencial. Al estar fidelitzats rebran correus informatius i promocionals de les activitats que duu a terme el Celler durant tot l'any i se'ls oferiran activitats a un preu especial en la temporada baixa, per tal de fomentar les visites en altres moments de l'any. Fidelitzar-se al Celler serà gratuït, només hauran de proporcionar els noms i cognoms, DNI i correu electrònic, complint la normativa de protecció de dades.
Avantatge competitiu	Al tenir el correu electrònic dels clients el Celler obté un nou canal directe per fer publicitat i màrqueting del seu producte i de les seves activitats d'enoturisme. El fet de fidelitzar als clients permetrà al Celler fer-ne un millor seguiment. Coneixeran el tipus de vi que més els hi agrada i quines activitats duen a terme. Aquesta acció contribuirà a disminuir l'alta estacionalitat del Celler.
Públic objectiu	Persones de qualsevol edat, tant nacional com internacional. Ja que per obtenir els beneficis del Celler no cal que els clients hi tornin, poden comprar el vi online i seguir obtenint punts.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	1.600 € El sistema de gestió de la compra online mitjançant la targeta de fidelitat ja estarà introduït en el disseny de la pàgina web i la botiga online. En aquesta acció es calcula el cost de produir les targetes físiques i el fulletó informatiu físic i online amb el llançament d'aquesta campanya. -Disseny del fulletó informatiu: 600€ -Impressió de 5.000 fulletons: 1.000€

Taula 26: Quadre explicatiu acció 3.5
Font: Elaboració pròpia

3.6 Sortejos i concursos per els clients que vinguin en temporada baixa

Descripció	<p>Els clients que visitin el Celler en temporada baixa i es fidelitzin, tindran l'opció d'entrar en sortejos online de lots de vins o d'experiències d'enoturisme. D'aquesta manera s'aconseguirà tenir més clients fidelitzats i que els guanyadors tornin al Celler més endavant. L'opció de visitar el Celler en temporada baixa amb uns preus inferiors als de l'estiu i amb sortejos, és un format que pot atreure nous clients.</p> <p>També es crearan concursos durant la temporada baixa. És a dir, es realitzarà alguna quina al Celler durant l'hivern, on podran guanyar vins i productes locals. També es crearà algun concurs per a les persones més expertes en vi, on es realitzaran diversos tasts i els clients que encertin el vi, tindran un premi.</p> <p>Els sortejos durant l'any s'organitzaran 1 cop al mes, i el premi serà un lot de vins amb un valor de mercat de 50€ o una experiència de tast de vins al celler. Es faran 2 quines presencials per Nadal amb 5 lots de regal per un valor de mercat de 100€ cadascun. Es faran 6 concursos a l'any d'experts en vi, on es regalaran 3 lots de vi als diferents guanyadors, cada lot tindrà un valor de mercat de 50€.</p>
Avantatge competitiu	Aquesta acció contribueix a reduir l'estacionalitat de les visites i les activitats del Celler. També s'aconseguirà fidelitzar més clients i guanyar seguidors a les xarxes socials, el que permetrà seguir coneixent les opinions i gustos dels visitants. El fet de crear concursos és una forma de diversificar l'oferta i diferenciar-se de la competència d'altres Cellers de la comarca.
Públic objectiu	Persones de qualsevol edat, tant nacionals com internacionals, que visitin la comarca i el Celler en temporada baixa.
Equip responsable	Departament de comunicació, màrqueting i enoturisme.
Cost	<p>1.710 €</p> <p>-Organitzar les 8 activitats presencials amb 2 guies: 210€ -Premis: preu de cost dels 12 lots sortejos online 360€, preu de cost premis dos quines 600€ i 18 lots per els concursos per experts de vi 540€.</p>

Taula 27: Quadre explicatiu acció 3.6
 Font: Elaboració pròpia

LÍNIA ESTRATÈGICA 4: Esdevenir un Celler més sostenible a llarg termini

Aquesta línia estratègica té com a finalitat fer més sostenible el Celler a mig i llarg termini. En els pròxims anys els visitants i turistes seran molt més exigents a l'hora d'escollir les seves activitats i els vins en funció de valors com el respecte per la producció local, la sostenibilitat i el respecte pel medi natural. És estratègic que el Celler es pugui preparar amb temps per un canvi de tendència social que ja s'observa en determinats públics i sectors econòmics. D'aquesta manera es garantirà la competitivitat a llarg termini del Celler en aquest àmbit. Per poder-ho fer possible s'han previst les següents accions.

4.1 Implantació i ús d'energies renovables

Descripció	Començar a utilitzar energies renovables en el procés de producció dels vins per tal de reduir la contaminació i no contribuir a empitjorar el canvi climàtic. S'instal·laran plaques fotovoltaïques amb l'objectiu, a mig i llarg termini, de poder abastir una gran part del Celler amb aquesta energia.
-------------------	--

Avantatge competitiu	Millora de la imatge pública del Celler en reforçar la seva visió i acció sostenible el que pot posicionar-lo en un altre espai del mercat i atreure més clients. Aquesta inversió a llarg termini reduirà despeses i generarà un retorn positiu en termes econòmics el que contribueix a reforçar la seva competitivitat a llarg termini.
Públic objectiu	Públic jove i visitants conscienciats amb el medi ambient.
Equip responsable	Departament tècnic de producció i departament administració i finances.
Cost	22.288 € -Instal·lació plaques solars per convertir un 75% de l'energia total que consumeix el celler en energia solar. El preu de la inversió per kWh és de 0,86€, i es volen produir 26.000 kWh l'any. Un celler consumeix una mitjana de 250.000 kWh any per una producció de 1.200.000 l/any. El Celler Mas Llunes produeix 125.000 l de vi l'any.

Taula 28: Quadre explicatiu acció 4.1
Font: Elaboració pròpia

4.2 Obtenir la certificació ecològica i obtenir la Q de qualitat turística

Descripció	Aconseguir la certificació ecològica (CCPAE) que es troba en procés de conversió i mantenir el seu compliment. Aquesta certificació garanteix que els productes han estat produïts o elaborats seguint les normes de l'agricultura ecològica i que han estat controlats en tot el seu procés de producció, elaboració, envasat i comercialització. Obtenir la "Q" de qualitat turística. Aquest distintiu s'atorga als establiments turístics que compleixen un mínim de requisits específics exigits en el Sistema de Qualitat Turística Espanyol (SCTE) pel que fa a la prestació de servei.
Avantatge competitiu	Ambdós certificats seran un tret distintiu clau per a que els turistes triïn visitar el Celler Mas Llunes i no els de la competència. Garantirà també la competitivitat del Celler a llarg termini i oferirà uns productes i experiències de major qualitat.
Públic objectiu	Turisme responsable, sobretot gent jove i de mitjana edat, tant nacionals com internacionals
Equip responsable	Departament tècnic de producció i departament administració i finances.
Cost	17.000 € -Certificació ecològica: inscripció i certificació= 500€. Inversió en sistemes de producció ecològics 15.000€. Total: 15.500€ -Certificació Q de qualitat turística: 1.500€

Taula 29: Quadre explicatiu acció 4.2
Font: Elaboració pròpia

4.3 Establir l'estratègia de les 3R ecològiques.

Descripció	Aquesta acció preveu encarregar un estudi per identificar les millores que ha d'introduir el Celler Mas Lluces en el seu sistema de gestió de residus per introduir l'estratègia de les 3R. Aquest estudi ha d'identificar els punts forts i febles en els processos de producció, comercialització i distribució del celler i la inversió necessària per implementar aquesta estratègia. Consisteix en reduir, reutilitzar i reciclar. D'aquesta forma el Celler seguirà col·laborant en la sostenibilitat del planeta reduint l'empremta de carboni.
Avantatge competitiu	El Celler disminuirà els residus sòlids, incrementarà la qualitat del sol i reduirà l'emissió de gasos contaminants. Millorarà la qualitat de l'ecosistema que l'envolta. És un valor afegit que tindrà el Celler envers la competència i atraurà a nous visitants que estan conscienciats amb la responsabilitat ecològica.
Públic objectiu	Gent jove i de mitjana edat, tant nacionals com internacionals, conscienciats amb el medi ambient i la sostenibilitat.
Equip responsable	Departament tècnic de producció i departament administració i finances.
Cost	6.000 € Cost de l'estudi calculat a partir de 2 mesos de dedicació a 40 hores d'un enginyer industrial.

Taula 30: Quadre explicatiu acció 4.3
Font: Elaboració pròpia

6.5 Pressupost

El pressupost que acompanya les activitats que proposa aquest Pla Estratègic és orientatiu i facilita un coneixement aproximat de la despesa que pot generar la posada en marxa de les diverses actuacions.

El pressupost és una eina de suport a la gestió on queda reflectida la proposta d'activitats del Pla Estratègic. En aquest apartat només s'aproxima el cost global de l'activitat, en cap cas es fa una previsió de les despeses que hi podrien estar associades en cadascuna d'elles vinculades als recursos materials i tècnics, les despeses generals o de funcionament, les inversions o els recursos humans. Tampoc no es fa una proposta de captació de recursos financers extraordinaris per fer front a les despeses que generaran aquestes activitats.

El pressupost d'aquest Pla Estratègic és de 127.700€, tal i com mostra la taula 31. Aquesta xifra representa un 12,8% dels ingressos generats en un any pel celler. El pressupost de despesa per a les activitats del Pla Estratègic es presenta en preus en què s'inclou l'IVA.

La distribució d'aquest pressupost entre les 4 línies estratègiques de major a menor despesa és la següent: un 35,5% es destina a la línia estratègica 4, orientada a convertir el celler en una empresa més sostenible; un 34,2% del pressupost es distribueix a la línia estratègica 1 orientada a diversificar l'oferta enoturística; el 19,8% del pressupost es dedica a la línia estratègica 3 focalitzada en millorar les estratègies de màrqueting i comercialització i un 10,5% del pressupost es destina a la línia estratègica 2 basada en atraure al públic jove.

ACTIVITATS	DESPESES	%
Línia estratègica 1: Diversificar les propostes turístiques	43.704 €	34,2
1.1 Realització d'esdeveniments culturals i lúdics	5.198 €	
1.2 Experiències gastronòmiques i enològiques	4.260 €	
1.3 Activitats de benestar i vi	2.432 €	
1.4 Activitats per a famílies amb nens, relacionades amb la creació del vi	1.016 €	
1.5 Experiències tot inclòs	3.412 €	
1.6 Activitats i experiències de turisme MICE	14.217 €	
1.7 Turisme actiu i vi	854 €	
1.8 Oferir servei de Wine bar	12.315 €	
Línia estratègica 2: Atraure al públic jove	13.378 €	10,5
2.1 Promoció del celler en ràdios musicals	12.800 €	
2.2 Organització de comiats de solters	578 €	
Línia estratègica 3: Millorar les estratègies de màrqueting i comercialització	25.330 €	19,8
3.1 Participar en més fires gourmets i enològiques, en congressos i esdeveniments nacionals i internacionals	12.350 €	
3.2 Actualització xarxes socials i noves campanyes	2.090 €	
3.3 Establir convenis amb diferents negocis locals	1.580 €	
3.4 Millorar la pàgina web actual i venda del vi online	6.000 €	
3.5 Creació de targetes de fidelitat online	1.600 €	
3.6 Sortejos i concursos per els clients que vinguin en temporada baixa	1.710 €	
Línia estratègica 4: Esdevenir un celler més sostenible a llarg termini	45.288 €	35,5
4.1 Implantació i ús d'energies renovables	22.288 €	
4.2 Obtenir la certificació ecològica i obtenir la Q de qualitat turística	17.000 €	
4.3 Establir l'estratègia de les 3 R ecològiques	6.000 €	
TOTAL	127.700 €	100

Taula 31: Pressupost del pla estratègic enoturístic del Celler Mas Lluens
Font: Elaboració pròpia

6.6 Cronograma

En aquest apartat es fa una proposta de cronograma d'implementació de les accions del Pla Estratègic. Les accions s'han classificat per línies estratègiques i seguint un ordre de prioritats i un criteri temporal establert en funció dels mesos i els anys en què es podran portar a terme.

El cronograma següent sintetitza la proposta d'implementació de les 4 línies estratègiques i les 19 accions que conté el Pla Estratègic pel període 2022-2025.

		2022											
LE	ACCIO	GEN	FEB	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SET	OCT	NOV	DES
1	1.1.												
	1.2.												
	1.3.												
	1.4.												
	1.5.												
	1.6.												
	1.7.												
	1.8.												
2	2.1.												
	2.2.												
3	3.1.												
	3.2.												
	3.3.												
	3.4.												
	3.5.												
	3.6.												
4	4.1.												
	4.2.												
	4.3.												

Taula 32: Cronograma de les accions del pla estratègic 2022

Font: Elaboració pròpia

		2023											
LE	ACCIO	GEN	FEB	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SET	OCT	NOV	DES
1	1.1.												
	1.2.												
	1.3.												
	1.4.												
	1.5.												
	1.6.												
	1.7.												
	1.8.												
2	2.1.												
	2.2.												
3	3.1.												
	3.2.												
	3.3.												
	3.4.												
	3.5.												
	3.6.												
4	4.1.												
	4.2.												
	4.3.												

Taula 33: Cronograma de les accions del pla estratègic 2023

Font: Elaboració pròpia

		2024											
LE	ACCIO	GEN	FEB	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SET	OCT	NOV	DES
1	1.1.												
	1.2.												
	1.3.												
	1.4.												
	1.5.												
	1.6.												
	1.7.												
	1.8.												
2	2.1.												
	2.2.												
3	3.1.												
	3.2.												
	3.3.												
	3.4.												
	3.5.												
	3.6.												
4	4.1.												
	4.2.												
	4.3.												

Taula 34: Cronograma de les accions del pla estratègic 2024
Font: Elaboració pròpia

		2025											
LE	ACCIO	GEN	FEB	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SET	OCT	NOV	DES
1	1.1.												
	1.2.												
	1.3.												
	1.4.												
	1.5.												
	1.6.												
	1.7.												
	1.8.												
2	2.1.												
	2.2.												
3	3.1.												
	3.2.												
	3.3.												
	3.4.												
	3.5.												
	3.6.												
4	4.1.												
	4.2.												
	4.3.												

Taula 35: Cronograma de les accions del pla estratègic 2025
Font: Elaboració pròpia

7. CONCLUSIONS

La realització d'aquest Treball Final de Grau m'ha permès seguir gaudint i aprenent de la meua comarca, l'Alt Empordà, i del seu turisme. He pogut constatar, tant en el procés de recerca d'informació com durant la realització del treball de camp, com és una comarca única. Amb un clima, un entorn i un paisatge privilegiat, que en algunes zones com l'Albera i el Cap de Creus està ben protegit però en d'altres, com Roses o Empuriabrava, està sobreexplotat. La recerca m'ha permès evidenciar com n'és d'important que qualsevol activitat turística, sigui quina sigui, tingui cura de l'entorn natural i ajudi a conscienciar les persones del seu valor. Aquesta realitat l'he contrastat amb una eina de planificació estratègica i he après la importància de dissenyar processos de planificació que ajudin al posicionament de les empreses, a definir estratègies de treball i a acompanyar la presa de decisions amb propostes d'accions possibles que reforcin la seva visió i missió.

Aquest treball també m'ha permès aprofundir i posar en valor la importància i potencial que té la cultura del vi i l'enoturisme a la comarca. Aquests mesos he pogut descobrir tot el treball i totes les persones que hi ha darrera del món del vi i n'he quedat fascinat. Són molts anys de treball i sacrifici que expliquen els cellers que integren la DO Empordà que han tirat endavant, sovint, sense grans ajudes.

D'altra banda, m'ha sorprès la potencialitat que té l'enoturisme a l'Alt Empordà. He vist i descobert que encara hi ha molts projectes a desplegar que podrien treure un major rendiment a les activitats en curs i que permetrien impulsar iniciatives amb èxit. El gran nombre d'infraestructures i cellers de qualitat i el volum creixent de turisme que s'interessa per aquesta oferta, ajudaran a fer de l'enoturisme un dels pilars en què projectar l'oferta turística de la comarca en els propers anys.

La DO Empordà aplega un gran nombre de cellers de tot tipus, des de petits cellers familiars fins a cellers de gran qualitat que compten amb una gran inversió al darrera. La DO realitza un treball de promoció molt rellevant, tant a nivell nacional com internacional, que ha aconseguit fomentar un treball conjunt entre tots els cellers per potenciar la zona. Aquesta estratègia ha estat molt encertada i ha tingut bons resultats. Amb tot, encara hi ha camí per recórrer i un treball a fer per consolidar aquesta DO també a nivell estatal.

Pel que fa al treball de camp, he escollit el Celler Mas Llunes, un celler petit proper a la meua localitat, Vilamaniscle, perquè és una zona vitivinícola a les portes de l'Albera amb un fort potencial per desplegar l'enoturisme. La possibilitat de conèixer un celler d'aquestes dimensions m'ha permès estudiar a fons el seu funcionament, organització i la seva planificació. També m'ha permès comparar la seva activitat amb la d'altres cellers més grans. Tot i el reconeixement i qualitat dels vins del Celler Mas Llunes el treball m'ha permès identificar un marge de millora en d'altres àmbits de la gestió empresarial. En aquesta direcció, he fet una proposta concreta centrada en l'oferta enoturística, que ha quedat recollida en el Pla Estratègic que he desenvolupat en aquest treball.

L'experiència del treball de camp la valoro molt positivament i ha estat molt interessant. La realització de les entrevistes m'ha permès copsar la gran quantitat de vincles i relacions que tenen les empreses i persones de la comarca i he pogut constatar com els objectius són compartits: millorar i preservar el territori on vivim i tenir clar el límit de la intervenció per garantir la seva sostenibilitat futura. Es fa evident, doncs, una preocupació creixent pel medi natural que s'haurà de traduir en accions pròpies d'una economia verda i sostenible.

L'elaboració del Pla Estratègic del Celler Mas Llunes m'ha permès endinsar-me en un projecte de caràcter aplicat i molt proper a l'àmbit professional. En tot moment m'ha motivat el fet de crear un projecte per millorar el rendiment i la competitivitat a mig i llarg termini del

celler. He pogut comprovar com aquest camp laboral m'interessa com a opció professional i l'experiència adquirida m'ha aportat molts coneixements i aprenentatges que, de ben segur, aplicaré a nivell laboral i personal.

D'altra banda, la proposta de millora i diversificació de l'oferta enoturística que he plantejat s'ha basat en noves activitats que fàcilment es poden portar a terme. Entre d'altres accions, he posat el focus en captar públic jove perquè és el que pot començar a familiaritzar-se amb l'enoturisme i ser un públic fidel al llarg dels anys. He creat una nova línia estratègica basada en el màrqueting i la comercialització del celler que passa per un ús més intensiu de les xarxes socials per garantir una major competitivitat a mig termini. M'he centrat, igualment, en proposar accions que contribueixin a disminuir l'alta estacionalitat del Celler. Totes les accions tenen un denominador comú, orientar estratègicament el Celler perquè sigui pioner i més sostenible i s'avanci a les tendències que ja es detecten en el mercat. D'aquesta manera es garantirà la sostenibilitat, no només dels processos de producció del vi, sinó també de totes les activitats enoturístiques que s'ofereixin als visitants.

Els resultats d'aquest pla estratègic responen als objectius plantejats inicialment en aquest treball. Considero que amb la proposta presentada he aconseguit oferir un nombre ampli d'accions que permetran diversificar l'oferta enoturística del Celler Mas Llunes. Al mateix temps aquest pla permetrà atraure al públic jove i ampliar i millorar les estratègies de màrqueting i comercialització. Finalment, la proposta posiciona el celler en un avantatge competitiu en termes de sostenibilitat ambiental.

Per acabar, vull fer esment que aquest treball també ha presentat limitacions que cal assenyalar per facilitar pistes de reflexió per a futures investigacions en aquest camp. Aquestes limitacions s'expliquen per la dificultat de dissenyar un treball de camp tant exhaustiu tenint en compte el temps disponible per elaborar el treball final grau. D'una banda, el treball de camp qualitatiu podria haver incorporat un estudi d'opinió dels clients del Celler Mas Llunes per conèixer la seva valoració sobre l'oferta d'enoturisme de la DO Empordà. De l'altra banda, també es podria haver tingut en compte una anàlisi en profunditat de la qualitat dels cellers de la DO Empordà. Ampliar el marc d'anàlisi i el treball de camp hauria aportat més informació qualitativa per el disseny del Pla Estratègic.

Com a línies de recerca futures es podria fer un pla estratègic que englobés els cellers més petits de la DO Empordà per crear sinergies entre ells i garantir la competitivitat de la DO Empordà.

8. BIBLIOGRAFIA

Acevin (2019). *Informe de visitantes a bodegas y museos del vino asociados a las Rutas del Vino de España. Año 2018*. <https://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo967.pdf>

Acevin (2020). *Informe anual*. <https://wineroutesofspain.com/wp-content/uploads/2021/06/informe-de-visitantes-a-bodegas-y-museos-rutas-del-vino-de-espana-2020-1-1.pdf>

Acevin. (16 de desembre de 2021). <http://www.acevin.es/acevin-publica-un-nuevo-informe-en-el-que-analiza-el-perfil-del-enoturista-de-las-rutas-del-vino-de-espana>

Álvarez García, I. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. https://books.google.es/books/about/Planificaci_n_y_desarrollo_de_proyectos.html?id=8PQn0-uLuHwC&hl=es

Cano Flores, M. i Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia administrativa*, 2, 32-44. <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

Cata del vino (2018). *¿Cuándo nace el enoturismo en España?*. Blog del Vino España. <https://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/cuando-nace-el-enoturismo-en-espana>

Catalunya.com (2021). *Guía de comarcas. Alt Empordà*. (12 de desembre de 2021) <https://www.catalunya.com/alt-emporda-2-2-2?language=es>

Cecrv (2019). *¿Qué es una DO?*. Conferencia Española de Consejos Reguladores Vitivinícolas. (23 de novembre de 2021). <https://vinosdo.wine/denominaciones-de-origen/que-es-una-denominacion-de-origen-de-vino>

Celler Mas Llunes. (s. d.). Home. [Pàgina de Facebook]. Recuperat el 22 de maig de 2022, de <https://www.facebook.com/celler.masllunes/>

Celler Mas Llunes. (s. d.). Home. [Pàgina d'Instagram]. Recuperat el 22 de maig de 2022, de <https://www.instagram.com/cellermasllunes/?hl=es>

Celler Mas Llunes [@CellerMasLlunes]. (s. d.). Tuits [Perfil de Twitter]. Recuperat el 22 de maig de 2022, de <https://twitter.com/cellermasllunes?lang=es>

Cisa, J. (17 d'agost 2017). *El "Grand Tour": Viajes educativos en el siglo XVIII*. La Vanguardia. (30 de novembre de 2021). <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/edad-moderna/20170817/47311216010/gran-tour-viajes-educativos-siglo-xviii.html>

Club del Cep. (20 de maig de 2022). *Finca Butarós (Empordà) Mejor Vino tinto Catalán, premios Vinari d'Or*. <https://www.clubdelcep.com/products/finca-butaros-emporda-mejor-vino-tinto-catalan-premios-vinari-2020>

Condé Nast Traveler. (4 de febrer de 2022). <https://www.traveler.es/articulos/viaje-al-interior-del-emporda-cataluna>

Consell Català de la Producció Agrària Ecològica. (27 de gener de 2022). http://www.ccpae.org/index.php?option=com_content&task=view&id=36;lang=ca_ES#.YoEkqtUzbIU

Consell Regulador de la D.O. Empordà. (25 de gener de 2022). <https://www.doemporda.cat/>

Consell Regulador de la D.O. Empordà (27 de gener de 2022). [https://www.doemporda.cat/baixades/Camins de vi Do Emporda Enoturisme Enoturismo CAT ENG.pdf](https://www.doemporda.cat/baixades/Camins%20de%20vi%20Do%20Emporda%20Enoturisme%20Enoturismo%20CAT%20ENG.pdf)

Corall, S. (2003). "Strategic Planning in library and information services". Dins J. Feather i Sturges, P (2a ed.), *International Encyclopedia of Information and Library Science*. 621-623. Routledge.

Costa Brava, Pirineu de Girona (2022). *Dades de turisme del 2021*. <https://newsletter.costabrava.org/noticia/dades-de-turisme-del-2021/>

Diaz Henao, P.A., i Truillo Sarabia, E.D (2019). *Planeación estratégica y otros proyectos en el sector real*. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84725/1/TG02494.pdf

DO Empordà. (20 de maig de 2022). *Tradició vitícola*. <https://www.doemporda.cat/ca/tradicio-viticola.html>

Duarte Alonso, A. (2015). Wine as an Unique and Valuable Resource An exploratory study of wine consumers on La Palma Island. *British Food Journal*, 117 (11), 2757-2776. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-03-2015-0085/full/html>

Duarte Alonso, A., i Kiat Kok, S. (2020). Identifying Key Wine Product and Wine Tourism Attributes in an Ultra-Peripheral Wine Region: Implications for Wine Consumers and Wine Tourism. *Tourism Recreation Research*, 45(4), 469-484. https://www.researchgate.net/publication/340387652_Identifying_key_wine_product_and_wine_tourism_attributes_in_an_ultra_peripheral_wine_region_implications_for_wine_consumers_and_wine_tourism

El Camí. (12 de desembre de 2021). *Alt Empordà*. <https://www.elcami.cat/contingut/alt-emporda>

Empordà. (19 d'octubre de 2020). Un celler familiar i ecològic guanyador en dues ocasions del Gran Vinari d'Or. <https://www.emporda.info/empreses-a-emporda/2020/10/19/celler-familiar-i-ecologic-guanyador-50732975.html>

Ferreira, S., i Hunter, A. (2017). Wine tourism development in South Africa: a geographical analysis. *Tourism Geographies*, 9 (3), 1-23. Doi: 10.1080/14616688.2017.1298152 .

Figueroa, C. (2010). *Propuesta de estrategia para una empresa Mexicana integradora de sistemas electrónicos de Seguridad*, {Tesi doctoral}. Instituto Politécnico Nacional, Mèxic <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5435/1/TESIS%20FIGUEROA%20MENDOZA%20CESAR.pdf>

Fred, R. D. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Prentice Hall.

Generalitat de Catalunya (2021). *Oferta municipal d'establiments turístics*. <https://empresa.extranet.gencat.cat/omet/AppJava/llicitatCa.jsp?pst=1>

Google. (23 de maig de 2022). Celler Mas Llunes. <https://www.google.com/search?q=google+celler+mas+llunes&og=google+celler+mas+llunes&aqs=chrome..69i57j69i64i2.6891j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#lrd=0x12ba887b3dcb96d1:0xdbc3e269c1214e1d,1>

Holmes, M. R. (2017). Integrated rural wine tourism: a case study approach. *Journal of Wine Research*, 28(3), 216-238. Doi:10.1080/09571264.2017.1336081

Idescat (2019). *Valor afegit brut. Per grans sectors (%)*.
<http://www.idescat.cat/pub/?id=pibc&n=13832&geo=com:02&lang=es>

La petite entreprise (2020). *Le développement de l'oenotourisme dans le monde*.<https://la-petite-entreprise.com/le-developpement-de-loenotourisme-dans-le-monde/>

López Guzmán, T., Rodríguez García, J., i Vieira Rodríguez, A. (2013). Revisión de la literatura científica sobre enoturismo en España. *Cuadernos de Turismo*, (32), 171–188.
<https://revistas.um.es/turismo/article/view/177511/149241>

Lucid Content Team. (2021). *5 steps of the strategic Planning process*. Lucidchart.
<https://www.lucidchart.com/blog/5-steps-of-the-strategic-planning-process>

Marzo Navarro, M., i Pedraja Iglesias, M. (2010). Are There Different Profiles of Wine Tourism? An Initial Approach. *International Journal of Wine*, 22 (4). 349-361. Doi: 10.1108/17511061011092401

Medina, F.X. i Tresserras, J. (2008). Turismo enológico y rutas del vino en Cataluña. Análisis de casos: D.O. Penèdes, D.O. Priorat y D.O. Montsant. *Revista de Turismo y patrimonio cultural*, 6 (3), 493-509.
<https://pdfs.semanticscholar.org/158a/9d5aee97708fa80b36309f6201a0d6c789ed.pdf>.

Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (18 de desembre de 2021). *Ruta del Vino DO Empordà*. <https://es.costabrava.org/que-hacer/enogastronomia/ruta-del-vino>

Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (8 de gener de 2022). *Ruta del Vi DO Empordà*.
<https://products.costabrava.org/ruta-del-vi-do-emporda/>

Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (10 de gener de 2022). *Fulletó DO Empordà*.
https://issuu.com/costabravapirineugirona/docs/07_ruta_vi_cat

Patronat de Turisme de la Costa Brava. (27 de gener de 2022). *Pla d'accions i objectius 2022*. https://issuu.com/costabravapirineugirona/docs/pao_2022

Patronat de Turisme Costa Brava (2022). (3 de febrer de 2022). *Dades de turisme del 2021*.
<https://newsletter.costabrava.org/noticia/dades-de-turisme-del-2021/>

Patronat de Turisme Costa Brava. (22 de maig de 2022). *Vívid Costa Brava*.
<https://vivid.costabrava.org/>

Proyecto Vintur. (14 de novembre de 2021) *Vadecum del Enoturismo Europeo*.
<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:18c703e4-32f5-42f5-90c0-8b4eea8c5c53/enoturismo-ruta-del-vino-europea.pdf>

Rodríguez Quintero, L.M., Garzón Cierra, N., Gutierrez, C., i Valencia, S. (2015). *Análisis estratégico centro comercial unicentro Belleza Express S.A*. Universidad ICESI, Colombia.
<https://mydokument.com/analisis-estrategico-centro-comercial-unicentro-belleza-express-sa.html>

Sabi. (10 de març de 2022). <https://sabi.bvdinfo.com/version-2022517/Home.serv?product=sabineo>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. 3 ed. ESIC Editorial. <https://es.scribd.com/document/507427154/El-plan-estrategico-en-la-practica-Sainz-de-Vicuna-Ancin-Jose-Maria>

Sánchez Galán, J. (2016). *Plan estratégico*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Sánchez Serna, P. (2021). *Enoturismo en la provincia de Alicante, análisis de la experiencia*. {Treball Final de Grau} Universitat d'Alacant, València. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/117986/1/Enoturismo en la provincia de Alicante e analisis de Sanchez Serna Patricia.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/117986/1/Enoturismo%20en%20la%20provincia%20de%20Alicante%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20experiencia.pdf)

San Martín Armijo, C. (2003). *Planeamiento estratégico de la biblioteca de la facultad de farmacia y bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. {Treball Final de Grau}. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/T_completo.PDF

Sons del Món. (22 de maig de 2022). <https://www.sonsdelmon.cat/>

Statista. (10 de desembre de 2021). *Visitantes en las bodegas y museos de las rutas del vino de España*. [https://es.statista.com/estadisticas/514987/visitantes-en-las-bodegas-y-museos-de-las-rutas-del-vino-de-espana/#:~:text=Desde%202014%2C%20la%20cifra%20anual,volvi%C3%B3%20a%20consequir%20en%202019](https://es.statista.com/estadisticas/514987/visitantes-en-las-bodegas-y-museos-de-las-rutas-del-vino-de-espana/#:~:text=Desde%202014%2C%20la%20cifra%20anual,volvi%C3%B3%20a%20conseguir%20en%202019).

Steiner George, A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Una Guía paso a paso*. Editorial CECSA.

Steiner George, A. (2004). *Planeación estratégica*. Editorial CECSA.

Tannhauser, S. (2013). *Wine tourism around the world: development, management and markets*. Wine Tourism Conference. <https://winetourismconference.org/wp-content/uploads/2013/01/WTC-Around-the-World-Part-1.pdf>

TripAdvisor. (18 de maig de 2022). Celler Mas Llunes. https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g735274-d7917902-Reviews-Mas_Llunes-Garriguella_Costa_Brava_Province_of_Girona_Catalonia.html

Universidad Complutense de Madrid. (20 de novembre de 2021). *Proyecto de Investigación Capacidad de Carga Turística*. <https://www.ucm.es/capacidadcargaturistica/estado-del-arte>

Vinetur (2015). (7 de desembre de 2021). *¿Qué es el enoturismo?*. <https://www.vinetur.com/2015012818021/que-es-el-enoturismo.html>

Vinetur (2017). (20 de novembre de 2021). *¿Qué es el enoturismo y cuál es su origen?*. <https://www.vinetur.com/2017022827303/que-es-el-enoturismo-y-cual-es-su-origen.html>

Vinetur (2020). (25 de novembre de 2021). *¿Cuántas Denominaciones de Origen (D.O.) de vino hay en España?*. <https://www.vinetur.com/2020032459809/cuantas-denominaciones-de-origen-do-de-vino-hay-en-espana.html>

Vinetur (S. D.). (25 de novembre de 2021). *Mapa actualizado de las Denominaciones de Origen de los Vinos de España*. <https://www.vinetur.com/documentos/dovinos/>

Vintur (2015). (14 de novembre de 2021) *Proyecto Vintur. Vademecum del Enoturismo Europeo*.<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:18c703e4-32f5-42f5-90c0-8b4eea8c5c53/enoturismo-ruta-del-vino-europea.pdf>

Visit Pirineus. (18 de desembre de 2021). *Alt Empordà*.
<https://www.visitpirineus.com/es/destinations/alt-emporda>

Wang, C. (2020). Creating a wine heritage in Japan. *Asian Anthropology*, 1-16. Doi: 10.1080/1683478X.2020.1773622.

Wine Destinations.(18 de gener de 2022). <https://www.winedestinations.co/>

Wine Enthusiast Magazine. (14 de gener de 2022). <https://www.winemag.com/>

Wine Folly.(14 de gener de 2022). <https://winefolly.com/>

Wine Routes of Spain. (9 de desembre de 2021). *Conoce las rutas del vino de España*.
<https://wineroutesofspain.com/>

9. ANNEXOS

Annex 1: Pla d'accions i objectius 2022 Patronat de Turisme Costa Brava

Pla del Club de l'enogastronomia

- Les accions per al públic final es divideixen en Fires i accions promocionals. Les Fires consisteixen en un Fòrum Gastronòmic Girona i La Cuina de l'Espai Catalunya (Fòrum Gastronòmic Barcelona). Les accions promocionals consisteixen en presentacions del "segell Girona Excel·lent" als col·lectius de cuina del territori.
- Les accions a canals d'intermediació es basaran en: accions d'intermediació, presentacions i workshops, viatges de familiarització i suport a la comercialització.
 1. Les accions d'intermediació consistiran en una presentació i workshop amb Enogastronomia, Premium i Benestar (Londres, març) i amb un Roadshow a països nòrdics amb Enogastronomia, Premium, MICE i Golf (primer semestre).
 2. Les presentacions i Workshops seran 2. Una serà la Navartur Gastro Market, Workshop B2B Navartur Meetings (Pamplona, 25 de febrer). I l'altre serà la webinar Bookingfax: "Escapadas y experiencias únicas gastronómicas".
 3. Les viatges de familiarització serà derivats de les agendes comercials i les accions realitzades als mercats estratègics del 2021.
 4. Per últim tindrem el suport a la comercialització, el qual consistirà en 2 agendes comercials: l'agenda comercial agències receptives mercats llunyans (Barcelona i Madrid) i l'agenda comercial amb Premium, mercat suís.
- Les accions de comunicació estaran basades en: la publicitat, les accions amb prescriptors, viatges de premsa i amb creadors de contingut, i creació de continguts.
 1. La publicitat consistirà en una campanya de producte específica, en un mercat de proximitat i estatal (primavera/tardor).
 2. Les accions amb prescriptors en seran 4. La primera serà l'acció promocional Pirineu de Girona: enogastronomia, Cultura i Natura (Madrid). La segona consistirà en una presentació a premsa amb Enogastronomia, Premium i Benestar (Londres, març). La tercera serà un Roadshow països nòrdics amb Enogastronomia, Premium, MICE i Golf (primer semestre). I finalment acabaran amb la presentació conjunta de la destinació gastronòmica i el nou Bulli 1846 (pendent de data d'inauguració).
 3. Realitzaran 4 tipus de viatges de premsa i amb creadors de contingut. Els primers viatges seran online i resultants de la presentació de la destinació enogastronòmica del Pirineu de Girona amb Cultura i Natura de l'any anterior. Els segons viatges també seran online i seran derivats de les presentacions dutes a terme als mercats estratègics de l'any anterior. Els tercer tipus de viatges de premsa i creadors de continguts seran per promocionar el mapa de rutes en cotxe per a Food % Wine Lovers CBPG. I

els últims seran els viatges AVE Madrid / Girona-Figueres: Escapadas Enogastronómicas.

4. Finalment la creació de continguts es basaran en 4 accions. Consistirà en l'actualització digital dels catàlegs d'Enogastronomia. En l'actualització anual del tríptic comercial / dossier premsa destinació enogastronòmica. En la creació d'un mapa de rutes en cotxe per a Food & Wine Lovers CBPG. En la creació de contingut per a les xarxes socials del Club i col·laboració amb creadors de continguts online del mercat estatal. I finalment, realitzaran la compra o encàrrec de noves fotografies de la destinació en clau enogastronòmica.
- La Formació consistirà en una jornada/fòrum enogastronomia, turisme i sostenibilitat al territori. I també en un Benchmark enogastronòmic organitzat per l'ACT.
 - L'organització i gestió del Club es basarà en 7 accions diferents.
 1. Estructuració de l'oferta d'oleoturisme del territori.
 2. Organització de les reunions anuals del Comitè Executiu.
 3. Organització de l'Assemblea Anual.
 4. Assessorament i seguiment continuat.
 5. Captació de nous membres estratègics per al Club.
 6. Suport a la destinació.
 7. Networking entre membres del club i altres clubs de producte.

Pla del Club de la Ruta del Vi de la DO Empordà

- Les accions per al públic final es divideixen en 2 blocs: les fires i les accions promocionals.
 1. L'any 2022 hi hauran 3 fires: Fira Navartur (Pamplona, 25-27 de febrer), Fira Vakantibeurs (Utrecht, 13-16 de gener) i la Fira Vinomed (Montpelles, 24-25 octubre).
 2. Hi hauran 4 accions promocionals: Mapping Vívid insòlid, Festival Vívid 2022, Tasta el Museu (visites a museus maridades amb cellers de la DO Empordà) i Masterclasses de noves experiències vinculades al benestar i al Club de la Ruta del Vi DO Empordà.
- Les accions a canals d'intermediació constaran també de 2 blocs:
 1. Presentacions i Workshops. Com per exemple el Workshop amb l'Associació de Càmpings de Girona o IWINETC 2022.
 2. Viatges de familiarització com el viatge DMC (mercat estatal) o el viatge de familiarització Cuina de l'Empordanet i Cuina del vent.

- Les accions de comunicació estaran formades per 4 blocs: publicitat, accions amb prescriptors, viatges de premsa i amb creadors de continguts, i creació de continguts.
 1. La publicitat constarà de la promoció de continguts dels perfils a xarxes socials, d'una campanya de ràdio i d'una campanya del Vívid Insòlit.
 2. Les accions amb prescriptors es basaran en: un tast i presentació a la Barcelona Wine Week (febrer), un altre tast i presentació a mitjans (mercat neerlandès) i en Instagreen (trobada d'instagramers amb temàtica enoturística regenerativa).
 3. Els viatges de premsa i amb creadors de contingut es basaran en 2 viatges de premsa presentant novetats de l'oferta enoturística, un anirà dirigit al mercat estatal i l'altre al francès. També realitzaran una col·laboració anual amb creadors de continguts de proximitat.
 4. La creació de continguts es basarà en 6 punts:
 - Actualització digital del catàleg Ruta del Vi DO Empordà.
 - Actualització del mapa desplegable Ruta del Vi DO Empordà.
 - Creació del dossier de premsa 2022.
 - Creació de marxandatge específic del Club.
 - Gestió de xarxes socials.
 - Creació de newsletters per al públic final, mercat català.

- La formació es basarà en 3 accions diferents. La primera consistirà en un Benchmark de la Ruta do Vino Rías Baixas i Ruta del Vino de la DO Ribeira Sacra. La segona consistirà en l'aprenentatge del francès per l'enoturisme. I la última consistirà en la 2a part de la sessió de creació de contingut per mòbil.

- L'organització i la gestió del Club es basarà en 8 accions
 1. Estudi de visitants i despesa de la Ruta del Vi DO Empordà.
 2. Mystery guest bianual.
 3. Organització de dues trobades del Comitè Executiu (maig i octubre).
 4. Organització de l'Assemblea Anual amb sessió de networking.
 5. Assessorament i seguiment continuat.
 6. Captació de nous membres estratègics per al Club.
 7. Suport a la destinació.
 8. Networking entre membres del Club i altres Clubs de producte.

Annex 2: Entrevistes

2.1 Entrevista Gemma Roig: subdirectora i encarregada del màrqueting del Celler

1. Quina és la missió i la visió del celler?

La nostre missió és elaborar vins a partir del raïm de les nostres vinyes buscant la qualitat i que siguin vins amb molta personalitat de l'Alt Empordà i de la nostre zona.

La visió seria fer Mas Llunes una marca reconeguda per la seva qualitat i augmentar la gama de vins que elaboren i augmentar el número de visitants d'enoturisme. Un objectiu a c/t seria la sostenibilitat i l'eficiència energètica.

2. Nombre de treballadors de l'empresa. Teniu personal dedicat a pensar les estratègies enoturístiques?

18 treballadors. 2 persones a l'enoturisme. A la vinya 10. Dins el celler 3, enginyera agrònoma i jo que faig comercialització i màrqueting i el meu pare ho dirigeix.

L'equip d'enoturisme s'ocupa de pensar noves activitats i propostes. És un celler petit i comparteixen idees.

3. Tipus d'oferta d'enoturisme que ofereixen? Teniu algun altre celler o regió europea que us inspire?

Realitzem diferents tipus de visites. Visites que ajuntes la historia, la viticultura i el vi. Fem una visita històrica, ja que tenim una vinya que havia sigut un camp d'aviació durant la guerra civil. Anem a veure aquesta vinya però ho barregem també amb la història de la vinya.

Tenim una visita que es diu visita amb tast sensorial que hem volgut fer un tast totalment diferent a la sala de botes, amb un muntatge, llums, música.

Tenim també la visita tradicional al celler on expliquem l'elaboració de vins i acabem fent un tast de vins i olis.

A nivell de zones que han treballat molt bé l'enoturisme hi ha Napa Valley per exemple o la Toscana (Itàlia). Que tant de bo en el futur l'Empordà fos una zona tant coneguda com aquestes.

4. Dades de la demanda, nombre de visitants o de visites a l'any per activitat?

Nombre de visitants del 2021 3.300 persones. L'any 2020 van haver-hi 2.130 i el 2019 3.000 persones.

5. Tipus de públics (sexe, nacionalitat, edat, despesa mitjana).

El 90% del 2021 van ser públic català, sobretot de Girona i Barcelona. El 10% restants és o bé de l'estat espanyol o d'altres països, sobretot d'Europa. Com ara Holanda, Bèlgica, Alemanya, Dinamarca, França, Regne Unit. I algun visitant de USA, abans de la pandèmia estava en augment aquest tipus de públic de EUA però encara representa un percentatge molt petit.

La despesa mitjana de l'any passat era d'uns 20€ per persona. La majoria de públic és de mitjana edat . Cada cop més, parelles o grups d'amics joves entre 25 i 30 anys. I entre setmana són més jubilats de més de 65 anys.

6. En quins idiomes realitzeu les activitats enoturístiques?

Català, castellà, anglès i francès.

7. Quina és la vostra producció anual de vi. Com a conseqüència del Covid heu passat a produir menys?

Ara estem cap als 400.000 l de vi a l'any, ho dic en litres perquè no tot és en embotellat. L'any del Covid vam produir menys, però no pel Covid sinó per un fong a la vinya que es produeix per la humitat. Ja que al 2020 va haver-hi molta pluja a la primavera i molta calor i es va desenvolupar aquest fong i vam perdre molta quantitat de raïm. El Covid no ha afectat realment a la producció perquè la vinya no s'atura i hem seguit fent els vins. Ha afectat a nivell de consum els mesos que els restaurants van estar tancats, i més en una zona tant turística com aquí. L'any passat ja es va anar recuperant el consum.

8. Quins objectius de creixement del celler teniu a curt i a llarg termini.

El nostre objectiu de creixement és poder fer servir tot el raïm de les nostres vinyes per elaborar tots els nostre vins. És a dir, no tenir que elaborar altres marques o vendre vi sense estar embotellat.

9. Quines valoracions teniu a les xarxes socials? Teniu pensat introduir algun canvi?

1.300 seguidors a Instagram, 2.800 a Twitter i 2.500 a Facebook. Trip Advisor tenim unes 63 ressenyes. I a Google 207 ressenyes.

Estem començant a donar l'opció dels clients de valorar-nos a internet però no gaire. Comencem a demanar també a demanar l'email per fidelitzar i la newsletter, però és un aspecte que hem de millorar.

10. Treballeu amb tour operadors? Amb quins?

Sí, treballem amb agències sobretot nacionals i alguna francesa. També amb capses regals.

11. Quin tipus de màrqueting i comercialització dueu a terme? És a dir, com arribeu al vostre públic? (Xarxes socials, fires d'enoturisme, revistes, etc).

A l'hora de comercialitzar els nostres vins ho fem a través de distribuïdors, en tenim a diferents zones i aquests ens venen els vins a botigues i restaurants.

De màrqueting no fem gaires coses, fem servir les xarxes socials, guies de vins o concursos i també si fem alguna cosa nova ho enviem a revistes online sobre vins. Com: Va de Vi i cupatges.

A fires on hi hagi tour operadors no hi participem directament, però si que com que formem part de la Ruta del Vi ells sí que hi van i ens envien prescrits amb premsa o amb agència de viatges a visitar el celler.

Anem a fires de públic final nosaltres, on hi ha el consumidor final.

12. Quins Premis heu aconseguit recentment? Són un bon reclam per atreure més públic?

Un dels més importants que hem aconseguit va ser el gran vinari d'or al 2020 per el vi finca butarós. És un premi que s'atorga al millor vi català d'aquell any. Aquest premi ja l'havíem obtingut al 2013 amb la garnatxa d'Empordà Solera, de manera que som l'únic celler de tot Catalunya que ha aconseguit dos vegades aquest premi. També ens presentem a alguns premis internacionals.

Si el premi és molt important, com el millor vi català de l'any sí que es nota, en quant a la venda del vi. Hi ha molt concursos i premis que no són tant reconeguts, en aquests es nota més aquí en les visites quan ho veuen reflectit a l'estanteria.

13. Realitzeu col·laboracions amb d'altres cellers? Teníeu pensat fer-ne més amb altres cellers? Hi ha espais de treball permanents on realitzeu reunions periòdiques?

Alguna vegada, per exemple pel Vívud, hem fet una ruta entre vinyes entre els cellers del poble. Que són La Cooperativa i el celler Masetplana.

És bo que entre cellers potenciïn el turisme perquè mica en mica la zona sigui més coneguda i per això formem part de la Ruta del Vi i això enriqueix la zona.

Hi ha dos entitats que agrupen els cellers de la zona que són: La DO Empordà, que té un consell regulador, i la Ruta del Vi. Sí que es fan reunions i activitats conjuntes per donar a conèixer els vins de la zona.

14. Com valoren les polítiques de suport de la Generalitat als cellers? (subvencions, fires, convencions)

Sí que hi ha subvencions en algunes coses, segurament n'hi podrien haver-hi més.

15. Per dimensionar el vostre volum de negoci em pots facilitar alguna dada de facturació?

Això no ho tenim.

16. Teniu un projecte de sostenibilitat del celler per el futur? En quins objectius es basa?

Ens agradaria plantar vinya entre Garriguella, Vilamanisclé i Rabós. Que ja es troba en el paratge natural de l'Albera i voldríem posar espais per ocells, fer una bassa per tortugues, etc. Crear un ecosistema per afavorir que hi hagin animals autòctons i més biodiversitat al voltant de les vinyes. Això ho volem posar en marxa a curt termini.

Augmentar la biodiversitat al voltant de les vinyes. Per nosaltres es important també la sostenibilitat, l'ecologia, estem intentant treballar totes les vinyes el màxim ecològic que podem, en el futur ens agradaria posar plaques solars.

Actualment no utilitzem energies renovables.

17. Les activitats enoturístiques actuals tenen bon rendiment? Teniu pensat canviar-ne alguna o afegir-ne?

Mica en mica ens va coneixent gent i amb el "boca orella" anem augmentant els nostres públics.

Sempre es poden millorar les activitats i a vegades fem activitats una mica diferents i sempre estem pensant noves idees per potenciar-les.

18. Heu pensat en un futur ampliar les partides del pressupost dedicades a l'enoturisme?

Al ser un celler familiar petit no destinem un pressupost exacte però sempre estem mirant de millorar les visites.

19. Des de que dirigeixes el celler quines han estat les accions d'enoturisme de les que esteu més satisfets? I per què?

Haver fet visites més diferents, com la visita històrica o el tast sensorial ens ha ajudat a arribar a més gent i que ens recomanéssim i per tant que augmentessin els visitants.

També és molt important tenir un equip ben format i que atenguin bé al públic.

20. Amb l'expertesa que tens actualment quines són les estratègies clau per un celler a la comarca de l'Empordà?

Un celler per diferenciar-se ha de fer vins amb molta personalitat. Avui en dia, l'ecologia i la sostenibilitat és un tema molt important actualment. L'enoturisme és molt important per donar a conèixer aquests cellers petits de l'Alt Empordà.

21. Creus que la DO Empordà té marge de creixement? Pot arribar a competir amb l'Alt Penedès?

Sí, a nivell tant d'enoturisme, per la gran quantitat de turisme que rep l'Empordà per el "Sol i platja", els quals no solen visitar cellers.

I també a nivell de producció d'ampolles de vi encara hi ha un percentatge molt petit a nivell d'exportació, el qual pot créixer considerablement encara.

Són zones totalment diferents, jo crec que tenim molts punts a favor perquè la gent vingui a visitar-nos. Ja que tenim Mar, muntanya, bones infraestructures perquè la gent vingui i pernocti. Per tant, crec que sí.

2.2 Entrevista Míriam i Judit: Encarregades de la botiga i l'enoturisme del Celler Mas Llunes.

1. Quina de les 4 visites que realitzeu és la més sol·licitada? I per què ho creus?

Míriam: Actualment és el tast sensorial, per ser una novetat i ser un tast que fem a la sala de botes amb llums i música. El que passa és que té menys capacitat de gent que les altres activitats i per això n'hem de fer moltes més que les del tast de celler normal. Però sí, és el més sol·licitat.

2. Quina és la durada de les activitats? Quants vins es solen tastar?

Míriam: Depèn de la visita, la visita del celler i la del tast sensorial sol durar 2 hores de visita i tast. La visita històrica dura 2 hores i 30 min. Tot depèn també de com participen els clients.

En el tast normal i en la històrica són 5 vins. En el tast sensorial són 5 vins en la bodega, amb les llums i la música. I després hi ha l'opció de tastar al celler els vins que han guanyat premis.

3. Com dissenyeu les activitats? Feu un pretest? A qui?

Míriam: L'entoturisme és molt recent. Els nostres clients solen ser públic català i no solen conèixer gaire la cultura del vi. Vam tenir en compte que al principi havíem de donar a conèixer el procés d'elaboració del vi i el territori. Primer vam començar ensenyant el celler per això, després vam ampliar a donar a conèixer la història de la zona i la de les vinyes per ensenyar el nostre territori i la cultura vitivinícola. Perquè després quan provin el vi sàpiguen tota la feina que hi ha darrera.

Judit: A nivell més logístic a l'hora de crear una activitat. Principalment el que fem és una pluja d'idees amb la Gemma, que s'encarrega del màrqueting, i amb l'Antoni Roig, que és el director. Un cop tenim feta la pluja d'idees fem l'estructura de l'activitat i l'ajustem fent proves.

Míriam: Sí fem bastants pretest. El fem primer nosaltres per crear un guió de com s'ha de dur a terme. Solem fer 1 mes i mig o 2 de probes.

4. Quan temps deixeu passar per avaluar-les? Com les avalueu?

Míriam: Uns 2 mesos o 3 per acabar d'ajustar-ho bé. Avaluem les activitats preguntant als nostres clients un cop acabada l'activitat.

Judit: Ho fem freqüentment el fet de preguntar i parlar amb els clients un cop acabada l'activitat. Ja que les opinions ens serveixen per millorar les visites.

5. Quin creus que és l'impacte de les activitats en la compra posterior a la botiga?

Míriam: Les visites ens permeten que coneguïn el vi i després el comprin.

Judit: la visita guiada és un mitjà perquè el client compri el producte final que li estem oferint. És una posta en valor de tot el procés de creació del vi. Veuen la vinya, comencen a conèixer la història i la contextualització d'aquell entorn. D'aquesta forma estàs aconseguint que els clients comencin a percebre que formen part d'aquesta zona en si, l'Empordà. Fem les visites molt pròximes, de manera que els clients interactuïn i intentem que la gent acabi la visita amb ganes de asseure's a la taula i provar els vins. Volem que acabin la visita havent-ho vist i entès tot. Aquells clients que s'han emocionat més durant la visita acaben provant més vins un cop acabat el tast. Si algú vol tastar algun vi més li permetem sense cap cost extra i els assessorem en tot el que calgui. Un dels objectius és que acabin la visita amb ganes de comprar el vi. Majoritàriament el 95% compren segur i el 100% surten molt satisfets.

6. Quina és l'època de l'any on realitzeu més activitats enoturístiques?

Míriam: A l'estiu hi ha molta més feina.

Judit: S'ajunten tots els turistes internacionals amb els locals, que solen venir tot l'any.

7. Què és el que més voleu explicar en les activitats?

Míriam: Nosaltres tenim un guió de visita, però cadascuna ho adapta a la seva manera. Sempre tenim en compte al client, si tenen més coneixements vitivinícoles o no. Jo m'enfoco més en la viticultura i la feina de camp.

Judit: La Míriam és sommelier i ha estudiat turisme i té molta experiència i ho explica d'una forma diferent a mi. Sent molt les visites. Ella s'estén més per aquesta banda i jo, al estudiar història de l'art, em centro més en la part de contextualització i història. Faig més introducció al món del vi, com es va desenvolupar aquest i també el poble de Garriguella. També tinc la meva formació sobre el procés d'elaboració del vi.

8. Els vostres clients solen tenir coneixements de viticultura?

Míriam: Molts clients han vist cellers però no tenen formació de la viticultura la majoria. Són persones que beuen vi i tenen ganes de veure cellers i tenir algo de coneixements. Són gent que realitza turisme.

9. Quines sensacions voleu que els clients experimentin durant les activitats?

Míriam: Emoció, coneixement, alegria.

Judit: Jo personalment vull que marxin amb ganes de tornar a l'Empordà. Vull que visquin una experiència en aquesta zona única, que els clients vegin l'Empordà com el veig jo.

10. Noteu diferències entre públics segons la seva nacionalitat?

Judit: Ho observem en el tipus de preguntes que fan. Els francesos volen saber molt sobre quants litres de vi es fa, quantes hectàrees tenim, etc. Els espanyols i catalans, solen fer comentaris relacionats amb comparatives amb altres vins. El públic de la província de Barcelona hem vist que hi ha gent més tancada que només volen provar certs vins. Els públics internacionals es solen emocionar més.

11. Quin tipus d'activitats enoturístiques creus que són les que els hi agraden més als clients?

Míriam: La visita i el tast de vins està molt bé per iniciar-te. El que ens funciona més és el tast sensorial, és el que més agrada i els clients no han experimentat mai una experiència així.

12. Quin és el tipus de públic més actiu en les activitats? És a dir, el que participa més.

Judit: Solen ser els de mitjana edat, gent de 40, 50 inclús 60 anys. Últimament estem rebent també un públic més jove, d'uns 25-30 anys. Aquests solen venir en grups de 6-8 persones. També rebem famílies, on els pares solen tenir entre 35 i 40 anys i venen amb els fills. Però els que més predominen són els que es troben entre 50 i 60.

13. Com creus que podeu arribar a nous públics?

Judit: a partir de l'enoturisme ens queda bastant de recorregut encara. Veient les ofertes que es fan al nostre entorn encara podem créixer bastant més. Últimament està sortint molta demanda de barrejar gastronomia amb enoturisme. Nosaltres només oferim esmorzars de forquilla a unes activitats que realitzem al mes d'abril, al Vívud. El problema és que no tenim cuina al celler nosaltres.

14. A l'hora de pensar noves activitats enoturístiques quins factors teniu en compte?

Míriam: sobretot el que volem expressar, també mirem el que fan els altres cellers per diferenciar-nos. A l'Alt Empordà hi ha uns 30 cellers de la Ruta del Vi, els quals no som competència, tots volem atraure clients a l'Alt Empordà.

Judit: Intentem no copiar als altres cellers i tenir algun valor afegit. Tots solen oferir la visita al celler, hem de trobar un punt diferent. Ja sigui en el procés de fer la guia, en el tracte amb la gent o en el moment de fer el tast.

Míriam: Vam començar amb la visita històrica fa 7 anys, que ja era diferent. Però vam començar el tast sensorial que no el fa ningú més. Actualment tenen molt d'èxit les activitats però som conscients que ens haurem d'anar renovant. Podríem fer particip al públic del procés d'elaboració del vi. Seria una forma d'aprenentatge més lligada a l'activitat física i això faria que els clients viuria una experiència molt més íntima.

15. Heu pensat la possibilitat de crear activitats on hi hagi enogastronomia?

Míriam: Sí, però el problema es que no tenim cuina. Podem oferir coses fredes o col·laborar amb algun restaurant. Hem ofert algun cop a l'estiu un maridatge.

Judit: Participem molt activament amb el poble, ja que molts clients venen en pacs on tenen inclosos un dinar a algun restaurant del poble, sobretot al restaurant del Molí de Vent. Moltíssima gent quan acaba l'activitat ens pregunta on poden anar a menjar i oferim els restaurants del poble. Estaria bé fer alguna activitat on puguem oferir menjar d'algun restaurant del poble però que el serveixin al celler.

16. A través de quin mitjà us arriba més públic? Web, xarxes socials, boca-orella.

Míriam: la gent ens sol conèixer per boca-orella i després ens busquen per la web i després ens contacten. Solem anar a fires de públic final i algun fòrum gastronòmic de per aquí la zona de Girona.

2.3 Entrevista Antoni Roig: Fundador i director del Celler Mas Llunes i vocal del Consell Regulador de la DO Empordà.

1. Per què decideixes posar en marxa el Celler Mas Llunes?

Nosaltres venim d'una tradició familiar de viticultors i elaboradors de vins. L'any 2000 vam posar en marxa el celler. Vam veure que era el moment adequat de tirar endavant un projecte com aquest. Vam anticipar quina seria la demanda de vins de qualitat i la potencialitat de la zona.

2. Amb quines dificultats us heu trobat i com les heu solucionat?

Per engegar un celler els primers anys són molt difícils. El sector del vi és un sector molt madur, hi ha molts operadors i molta producció vinícola a tot el país. Hi ha més oferta que demanda en aquest mercat. Introduir un operador nou en aquest sector no és gens fàcil. La dificultat més gran va ser els primers anys, ja que produïem més del que aconseguíem comercialitzar embotellat. Ja que donar a conèixer una marca desconeguda requereix una gran inversió i temps. Els primers anys van ser dificultosos econòmicament, ja que els números tarden molt de temps a fer sostenible l'activitat. Els costos de producció de produir el vi i la instal·lació eren alts i sobrepassaven els ingressos que podíem obtenir amb l'activitat. Tots els nivells de la distribució va ser molt complicat fins arribar al consumidor.

3. Com ha ajudat la DO Empordà a posicionar el vostre Celler?

La feina que s'ha fet des de la DO Empordà als últims anys ha sigut espectacular. Ja que ha aconseguit promocionar i posar en valor la marca Empordà. Sobretot a nivell de territori a la província de Girona i amb accions puntuals a Barcelona. L'associació de cellers de la DO i el treball conjunts entre tots hem aconseguit col·laborar entre tots, sota el paraigües de la DO, per fer la marca més gran. A nivell de la província de Girona el vi que més es consumeix és de l'Empordà.

4. En quim moment us plantegeu oferir activitats enoturístiques i per què?

Cap al 2012 vam tenir molt clar que per arribar al consumidor final, la millor activitat de promoció que podíem fer era obrir portes i apropar el consumidor al celler de manera que ens coneixes de primera mà. No ho vam plantejar com un guany econòmic directe, ja que no ho és els primers anys, però si que teníem en compte el valor promocional que proporcionava l'entourisme.

5. Com creus que professionals del sector turístic poden ajudar a potenciar el celler?

En tota l'activitat turística són molt important les sinergies. Nosaltres necessitem els establiments turístics i les activitats que ens envolten per atreure als visitant. Nosaltres oferim també una activitat turística per atraure i complementar l'oferta turística. Soms un actiu important per la resta del sector turístic i per nosaltres és molt important que hi hagi un sector turístic fort.

6. A quins nous públics us agradaria arribar?

Amb el tema del vi el gran repte és arribar a la gent jove. Que no sigui un producte només de gent gran. Actualment a partir d'unes edats al voltant dels 25-30 anys la gent comença a interessar-se per el vi. Ens agradaria atraure, de forma gradual, més al públic jove. Que tinguin interès per la cultura i el món del vi.

7. Quines són les vostres estratègies de màrqueting i comercialització?

Nosaltres sempre hem pensat que la millor carta de presentació que podem tenir és la qualitat dels nostres vins. Sempre hem prioritzat elaborar el millor producte possible i pensem que donar-lo a conèixer de la millor forma és potenciar l'entourisme i la presència a fires tant d'àmbit local com internacional. I intentar obtenir un reconeixement dels nostres vins a través de premis i fer-nos visibles a partir d'aquests mitjans.

8. Quins objectius teniu a llarg termini per esdevenir més competitius?

Els eixos estratègics que nosaltres tenim és primer fer un producte que sigui lu més identificatiu possible en el territori on ens trobem. Potenciar la utilització de varietat autòctones i buscar fer uns vins que es distingeixin per la seva personalitat lligada al territori i les seves característiques.

9. En els propers 5 anys, has previst alguna estratègia de creixement? En quins àmbits?

Més que créixer en volum, volem potenciar els vins de les games més altes i els que tenen més personalitat. Volem créixer en nivell de posicionament de preu i qualitat.

10. Quines activitats enoturístiques t'agradaria dur a terme en el futur?

Donem molta importància a tot el que és el tema mediambiental, volem complementar les nostres activitats enoturístiques amb activitats vinculades amb els temes del medi ambient.

11. Teniu algun projecte per reforçar el vostre compromís amb el medi ambient? Per exemple ús d'energia renovables..

No tenim definit un pla de sostenibilitat, ens agradaria en el futur dur a terme uns processos de recuperació de la fauna i espècies autòctones en l'entorn de les nostres vinyes.

La intenció és posar en un futur plaques fotovoltaïques per abastir-nos d'aquesta energia tot el percentatge que puguem. Però encara no ho hem estudiat.

12. Quins factors han influït a potenciar els cellers de l'Alt Empordà?

El convenciment dels propis cellers de la potencialitat del territori i la capacitat que hem tingut de col·laborar tots els cellers del territori.

13. Quins percentatge del vostre pressupost destineu a les activitats enoturístiques?

No ho tenim quantificat.

14. Em podries facilitar un informe anual del 2021?

L'exercici del 2021 no el tenim tancat encara. Al 2020 vam tenir pèrdues degut al Covid i el fong de la vinya que ens va aturar considerablement la producció.

Vam començar a tenir números verds a partir de l'any 2017, portàvem 3 anys en números positius però el 2020 vam tornar a tenir pèrdues, el 2021 sembla que tornarem ha estar positius.

La nostre facturació anual actualment està al voltant del milió d'euros.

2.4 Entrevista Marta Casas. Encarregada del màrqueting de la ruta del Vi i la DO Empordà.

1. Des de quin any la DO Empordà promoció l'enoturisme?

La ruta del Vi va néixer des del patronat de turisme el 2013, és una iniciativa del patronat de turisme però de la mà de la DO Empordà. La DO promoció més els vins i nosaltres, la Ruta del Vi, l'enoturisme.

2. Com ha ajudat la DO Empordà i la Ruta del Vi a posicionar els Cellers de la comarca?

Nosaltres el que fem és promoció i difusió de la marca de la Ruta del Vi i dins englobem tots els cellers. Quan va començar la Ruta teníem uns 20.000 visitants l'any i actualment uns 55.000. La Ruta i la DO han ajudat a fer difusió de la marca DO Empordà, a atraure als visitants a realitzar enoturisme als cellers de l'Alt Empordà, hem ajudat a professionalitzar el sector a través de les jornades de formació que realitzem i ajudem a estructurar l'oferta dels cellers.

3. Quins objectius teniu a llarg termini per esdevenir una DO més competitiva?

No tenim un pla estratègic a llarg termini. El que volem és consolidar l'oferta enoturística i la destinació. La Costa Brava és una destinació madura molt consolidada a nivell europeu, rep uns 5 o 6 milions de turistes a l'any, però només té 55.000 enoturisme. Un dels reptes és animar als turistes a fer enoturisme. Això passa per consolidar l'Empordà com una destinació enoturística. La majoria dels turistes no coneixen l'existència dels cellers. L'objectiu és descentralitzar el turisme de la costa de l'Empordà i que visiti l'interior i tot això en un marc d'un turisme sostenible.

4. Quines són les vostres estratègies de màrqueting i comercialització?

El màrqueting el treballem en 3 segments de públic: prescripció, intermediació i públic final. El primer consisteix en la prescripció, fem accions enfocades a periodistes, creadors de continguts i bloggers, perquè ens ajudin a fer difusió de l'oferta enoturística. Per exemple organitzem un tast de vins a Londres amb periodistes d'allà o portem un blogger de Barcelona a l'Empordà.

Nosaltres com a Patronat de turisme no podem vendre visites, però si que ajudem a la comercialització dels cellers. El segon segment que treballem és l'intermediació, a través de les agències de viatges. Detectem totes aquelles agències de viatges que es dediquen a l'enoturisme, a nivell de Catalunya, Espanya i Europa. Les convidem al territori perquè coneguin certs cellers segons el tipus de clients que tenen. Tenim un portal web, moments.costabrava.org, on facilitem que els cellers puguin compartir les seves experiències, nosaltres no les venem però facilitem el link perquè reservin a la web del celler. Fem publicitat de les activitats de cada celler. A nivell de pagina web de la Ruta del vi i del patronat de Turisme ajudem a la comercialització i difusió de tots els cellers. I a través dels fulletons en paper que es donen a les oficines de turisme i a les fires de turisme.

L'últim segment són les accions que fem a públic final. Solem fer a públic de proximitat. Per exemple fem festivals com el Vívid, que va enfocad al públic final de comarques pròximes i Barcelona.

El mercats als que van dedicats aquests segments són: el mercat prioritari (Catalunya i sud de França), mercat importants (França, Benelux i resta d'Espanya) i mercats interessants (Alemanya, Anglaterra i Estats Units).

5. A quins nous públics voleu arribar? Com teniu pensat fer-ho?

Un dels objectius d'aquest 2022 és arribar al públic de menors de 35 anys. A través de xarxes socials i amb el Vívid observem que ens costa molt arribar al públic de 18 a 35 anys. L'objectiu és apropar el món del vi i l'enoturisme al públic més jove.

A nivell de mercat l'objectiu és consolidar el mercat francès i el Benelux. Pre Covid teníem un 65% de públic català i la resta internacional, i actualment un 80% és públic català. La idea és recuperar el públic internacional que teníem.

Intentem arribar al públic més jove a través de creadors de contingut, instagrameers, bloggers, tik tokers, etc. Els convidem al territori perquè creïn contingut i també per augmentar seguidors joves a les nostres xarxes socials. Intentem durant el Vívid organitzar activitats més lúdiques i a un preu més raonable. Intentem incentivar als cellers a realitzar experiències més enfocades als joves.

6. Quines són les experiències o pacs més sol·licitats de la Ruta del Vi?

El que més demana la gent són les experiències més diferents. Com pot ser enokayak, excursions en bicicleta, etc. O demanen pacs on hi hagi alguna activitat i allotjament. Des del patronat organitzem sessions de networking, on ajuntem allotjaments amb cellers perquè creïn producte conjunt. Molt de públic busca experiències ja organitzades.

7. Quines són les activitats més innovadores que oferiu?

L'enokayak és de les més innovadores i inusuals. S'estan posant molt de moda les activitats de benestar, anomenades winefullnes. Els banys de bosc i els tastos sensorials també són molt innovadores. També estan agafant molta importància les activitats RSC (Responsabilitat Social Corporativa), són les activitats de turisme regeneratiu.

En conclusió, les activitats més innovadores són les de caire actiu, les de benestar i les sostenibles.

8. Quines revistes nacionals i internacionals són la més important en enoturisme? Feu insercions publicitàries?

Intentem entrar més en revistes i publicacions de turisme en general que tenen més seguidors, com ara Condé Nast o National Geographic o un Viajar. Intentem també que en mercats llunyans com EUA, que l'agència Catalana de Turisme pagui reportatges en revistes com "Wine Enthusiast Magazin" o "Wine destinations" i que la promoció sigui de tot Catalunya, no l'Empordà en sí.

A nivell de Catalunya hi ha Cupatges i Va de Vi. Fem publicitat a Cupatges, Va de Vi i a "Enoturista.cat". Mirem de fer "time out" i el "què fer" de La Vanguardia.

9. Quin es el millor canal d'informació per captar clients?

Actualment és Instagram, xarxes socials. Els cellers es donen a conèixer molt per aquest canal i els clients a través d'ell van a la web i reserven.

10. Creus que la DO Empordà té potencial per en un futur competir amb altres zones com La Rioja o l'Alt Penedès?

Cada Celler paga a la DO Empordà per cada ampolla que realitza. Fins que no es facin moltíssimes ampolles més, la DO no tindrà prou pressupost. Sempre haurà d'utilitzar ajudes i subvencions. És molt difícil que competeixi amb destinacions com La Rioja. Només podrà competir amb ells quan a nivell vinícola aparegui un "boom". Han de fer una aposta molt descarada per la qualitat i per posicionar les games altes i que segueixin guanyant binaris com estan fent ara. S'han de posicionar molt bé els vins per tenir ressò més mediàtic.

11. Què creus que fa única la Ruta del Vi de la DO Empordà?

El que ens fa únics és la duplicitat de Mar i Muntanya, amb el seu paisatge, la seva cultura i la seva gastronomia. La DO està intentant donar molta importància als viticultors i a les persones que hi ha darrera de cada projecte.

A nivell de màrqueting ens fa diferents és que ens trobem en una zona molt ben preparada per rebre turistes.

12. Quin impacte econòmic tenen les campanyes de màrqueting que realitzeu en la DO Empordà?

Solem demanar la despesa mitja dels enoturistes i calculem així l'impacte econòmic. El rendiment sol ser alt. Ho solem valorar campanya per campanya. En global no ho tenim

computat. El retorn econòmic és molt difícil de mesurar en certes accions. Observem més el número de seguidors que augmenten a les xarxes socials.

13. Quines activitats estan realitzant altres regions que us agradaria implantar a la vostre DO?

Ens agraden altres regions que han aconseguit tenir prou volum de gent per poder obrir wine bars. Els cellers van més allà de fer les visites els caps de setmana. Poden obrir de dilluns a diumenge i es pot anar a tastar vins a qualsevol hora. Hi ha més wine bars oberts i més horaris de visites. Regions com Napa Valley o l'Alt Penedès.

També ens agrada molt les destinacions amb molt de gent que creen un producte on et venen a buscar i et porten als cellers. Hi ha més estructura a nivell de paquets turístics. A l'Empordà ningú ho està duent a terme actualment. Ho duent a terme regions com Jerez, l'Alt Penedès, Napa... En la nostre DO la gent ha de venir de forma autònoma.

14. Creus que hi ha més demanda dels vins que s'han realitzat de manera més sostenible (producte BIO). Quin és el perfil del comprador mig d'aquest producte.

Sí. Rebem peticions dels centres de promoció turística de la Generalitat, que té oficines a diferents països. Aquestes ens ofereixen que diferents periodistes volen venir a visitar l'Empordà. La majoria diuen que només volen visitar cellers eco, sobretot escandinaus i Benelux. A nivell de públic final també volen que els cellers siguin eco o que no clarifiquin amb ou per tant que els productes siguin vegans. A la Ruta del Vi ja especifiquem quins són eco. Considerem primordial que els clients sàpiguen que vinifiquen amb orgànic i que estan certificats per la Unió Europea, CCPAE.

El perfil és sobretot gent jove, la gent gran encara no s'han conscienciat prou d'aquesta necessitat. Els consumidors de menys de 35 anys ho demanen molt. Per això els cellers s'han donat compte que si volen arribar al públic jove han de començar a fer vins eco. Estem en una tendència i en una realitat de la sostenibilitat. Tarden uns 5 anys a fer la conversió però val la pena. Són un perfil escandinaus i Benelux i menors de 35 anys.

15. Quins cellers de la comarca són els que s'estan posicionant millor en aquest sector Bio?

Actualment uns 12 o 13 cellers de la Ruta del Vi estan vinificant amb eco, casi la meitat.

16. És un preu a l'abast de tots els públics?

En general sí. Potser no es troben les games més econòmiques de menys de 5€. Però a partir de 5€ ja sí que es poden trobar. No es nota gaire diferència de preu entre els que són eco o no. A l'Empordà, fer el canvi a eco és relativament fàcil, gràcies a la tramuntana ja que s'estalvien molt de pesticida perquè hi ha menys humitat.

17. Heu vinculat en les vostres campanyes la relació esport, vida sana i vi?

Sí. Cada cop ho intentem més. Ja que actualment les noves tendències és la vida sana. Intentem vincular que un consum moderat del vi és sa. I que el vi forma part de la nostre cultura des de sempre. En accions esportives intentem que visitin cellers. Que aquests realitzin activitats de turisme actiu, com kayak, caminades o ciclisme. Promovem la vida sana i el consum moderat de vi. El segment de públic que es treballa des del turisme esportiu són consumidors de vi. A les agències de cicloturisme els hi presentem els cellers, per poder combinar aquests dos àmbits. Actualment treballem més el sector de salut i benestar, més que l'actiu. On es combina lloga, relaxació i vins ecològics.

Fem viatges de premsa on els hi ensenyem el que duem a terme i les diferents activitats. Ens publiquen de forma gratuïta si els oferim viure aquesta experiència.

2.5 Entrevista Laura Masramon. Sommelier de la DO Empordà.

1. Quines estratègies ha de realitzar un celler de l'Alt Empordà per diferenciar-se dels altres de la comarca?

Cada celler ha de buscar una proposta diferenciada de la resta. Caldria que el celler en qüestió tingui molt clar quins són els seus valors diferenciadors, els tingui ben interioritzats i sàpiguen que busca la gent quan els busca. És important que a nivell comunicatiu ho deixin el màxim de clar per facilitar a la gent el contacte.

2. Què caracteritza als vins de l'Alt Empordà?

Fa uns anys hagués dit que l'Alt Empordà té molta heterogeneïtat de producte, i per tant de vins. Actualment és una realitat que l'Alt Empordà no s'ha encasellat en l'elaboració d'un tipus de producte. Fan una gama molt àmplia de tipologies de vins, sobretot basats en vins negres i també en blancs i rosats. Els dolços són molt presents en els catàlegs, ja que són de molta qualitat. Ara mateix són productes de poc èxit de venda.

Els caracteritza les característiques climatològiques i les geològiques. El clima és molt mediterrani, moderat, que comporta una característica en els vins que els fa càlids, ben madurats en el cep i al mateix temps donen molt de sabor. Si es saben fer d'una manera equilibrada poden mantenir una bona complexitat aromàtica i una suficient acidesa i, per tant, ser harmònics i equilibrats dintre de les seves característiques.

3. Per què creus que els vins de l'Alt Empordà han millorat tant en els últims 15 anys?

Sobretot perquè ha augmentat l'interès per ells, tant per part dels elaboradors, els quals tenen més ambició per fer-los únics, com dels consumidors, els quals tenen més interès en formar-se i formar part de la cultura del vi. Per tant diríem que ha sigut la culturització del vi, on s'han retroalimentat els elaboradors i els consumidors

4. Quin tipus d'activitats són les que agraden més als enoturistes?

Són les activitats que els deixen gaudir de la natura, gaudir dels acompanyants d'una manera distesa, relaxada, on els deixen entre i gaudir del vi en un entorn agradable, tranquil i interessant. L'enoturisme és turisme, el que busquen és evadir-se, aprendre coses noves, sorprendre's, estar ben acompanyat, tenir espai, temps i un bon entorn, i tot motivat per el món del vi.

5. Quin són els cellers pioners de l'enoturisme a l'Alt Empordà?

Són els que estan més preparats per garantir aquesta experiència turística. En serien exemples, Martin Faixó, La Vinyeta, Terra Remota o Masia Serra.

6. Com creus que influeix l'activitat enoturística en la posterior compra del vi?

No crec que tinguin una relació directa. Si la gent té una magnífica experiència és probable que ho recomanin o tornin a viure-la. Però no crec que per aquest motiu comprin més vi. Si a la gent li agrada la compra de vi, pel tipus de vi, el preu o l'etiqueta, és probable que allò li faci comprar més o menys. Si que pot ser que si l'experiència enoturística i la de compra

són satisfactòries aquell celler esdevingui un dels cellers més recomanats. Crec que són dos experiències per separat i diferenciades.

7. Creus que les activitats enoturístiques que ofereixen actualment els cellers de la comarca són suficientment potents per garantir la competitivitat a llarg termini?

Crec que l'oferta enoturística de la comarca són potents, però crec que ho seran més. Actualment ens falten recursos, comunicació, imatge de territori i de marca. En el futur ho tindrem i la oferta serà molt més sòlida. N'estic segura. Actualment la oferta ha millorat molt i les experiències cada cop són més originals i més completes. Cada vegada la gent veu més aquesta oportunitat de negoci com una oportunitat real i que val la pena invertir-hi.

8. Quines altres experiències enoturístiques que coneixes creus que es podrien incorporar en l'oferta actual?

A la Borgonya vaig viure una ruta cicloturista autoguiada, hi havia tota una senyalització que et facilitava una ruta on vas visitant diferents vinyes ben indicades i que, per tant, és un producte turístic. Seria un bon exemple per potenciar un turisme sostenible ecològicament, potenciar el paisatge, la cura del nostre ecosistema i la visita de cellers i altres espais que es poden trobar en el medi rural que es beneficien d'aquest flux de turistes. Com bars de vins, allotjaments, restaurants o empreses d'activitats.

9. Quines regions vitivinícoles europees creus que s'assemblen a la nostre comarca?

És una pregunta difícil. Ja que les característiques de l'Empordà són difícils d'igualar. Pot haver-hi altres regions molt vitícoles però potser no tenen els recursos turístics i la "bellesa" de l'Empordà en altres aspectes. No crec que hi hagi cap regió molt similar.

Si he de buscar similituds amb alguna seria amb la zona de Colliure, per la tipologia de vins i la mida dels cellers. Però no té el turisme que té l'Empordà.

10. Quina destaca per les seves activitats enoturístiques?

A l'estat espanyol diria Jerez o l'Alt Penedès. A França diria Bordeus, Champanya, Borgonya. A Itàlia diria el Piemont.

11. Quina revista internacional és la més important en enoturisme?

No soc seguidora de cap revista internacional que parli d'enoturisme.

12. Per esdevenir sommelier es duen a terme formacions sobre l'enoturisme?

Per esdevenir sommelier no és obligatori entendre d'enoturisme. És una formació complementaria optativa, però no indispensable.

13. Creus que la DO Empordà té potencial per en un futur competir amb altres zones com La Rioja o l'Alt Penedès a nivell enoturístic?

Sí, si l'Empordà pot competir en alguna cosa amb alguna regió és sobretot en enoturisme. En l'elaboració i prestigi de vins és més complicat. Degut a les característiques úniques d'altres zones.

A nivell enoturístic tenim condicions excepcionals, la mida de la comarca és molt abastable, una diversitat de paisatges rica i emocionant, una oferta cultural complementaria en el vi

molt interessant (Dalí), té una oferta turística i uns recursos turístics de primer nivell i a nivell gastronòmic és únic també.

14. Quin creus que hauria de ser el preu mig d'una activitat enoturística per un públic de nivell adquisitiu mig?

No sol haver un preu mig determinat, ja que depèn del que s'ofereix en l'experiència enoturística. Depèn de molts factors, si hi ha àpats, rutes, nombre de tasts, etc.

15. Quina és la diferència entre les activitats orientades a un públic amb nivell adquisitiu mig i un d'alt?

El nivell de servei sobretot. Al de nivell adquisitiu mig no exigeix un servei tant personalitzat. En canvi, el d'alt busca un servei molt fet a mida per les seves circumstàncies, amb unes dates concretes i amb uns requisits molt concrets per ells. El nivell adquisitiu mig s'adapta més i l'alt exigeix més.

Annex 3: Estudi de la competència

Estudi de la competència dels cellers de l'Alt Empordà					
Celler	Localitat	Oferta d'enoturisme	Preu activitats	Nombre d'activitats	Preu mig
Mas Llunes	Garriguella	Visita històrica	16,5	3	16,5
		Visita les vinyes	15		
		Tast sensorial	18		
La Vinyeta	Mollet de Peralada	Pícnic entre vinyes	35,5	3	25,5
		Esmorzar entre vinyes	25,5		
		Visita guiada i tast de vins	15,5		
Masia Serra	Cantallops	Tast vins i oli	12	9	40
		Tast Gourmet	19		
		Tast Complet	24		
		Esmorzar de forquilla o brunch maridat	40		
		Maridatge Albera	50		
		Maridatge Tramuntana	68		
		Pícnic entre vinyes	80		
		Ruta amb E-Bikes	60		
		Visita guiada al castell de Requesens	7		
Perelada. Vins & Caves	Peralada	Visita nova Bodega	20	6	66,67
		Visita nova Bodega i Museu Castell de Peralada	30		
		Visita privada Bodega	60		
		Tast privat	40		
		Experiència Garbet	220		
		Esmorzar finca Malaveïna	30		
Bodega cooperativa d'Espolla	Espolla	Esmorzars rurals de tramuntana	20	2	15
		Visites teatralitzades	10		
Cellers d'en Guilla	Rabós	Els secrets de la Garnacha Roja	12	5	12,6
		Visita al celler i tast de vins ancestrals	15		
		Visita amb tast de tres vins i pa amb tomàquet i embotits	17		
		Visita amb copa de vi	7		
		Visita amb tast de 3 vins	12		
Cooperativa agrícola de Garriguella	Garriguella	Vins & Bunkers	17	2	14,5
		Visites al celler	12		

Celler Espelt Viticultors	Vilajuïga	Visita Mas Marés	35	3	23,33
		Visita Vilajuïga	20		
		Tast de vins Espelt	15		
Empordàlia	Pau	Visita i cata de vins i oli	10	11	19,72
		Visita, tast i esmorzar a Empordàlia	20		
		Visita, tast i dinar a Empordàlia	30		
		Visita, cata i ruta en bicicleta elèctrica	30		
		Maridatge de vi i chocolata	20		
		Maridatge de vi i formatge	20		
		Curs d'iniciació a la tast del vi	45		
		Taller d'oli d'oliva verge extra	20		
		Fes-te el most	22		
		La festa de l'Empordàlia	0		
		Toca podar	0		
		Mas Vida Celler	Cistella		
Visita privada	35				
Ruta enokayak	50				
Vins i flors	85				
Bodega Martí Faixó	Cadaqués	Ebike & Wine	99	7	82
		Sortida del Sol des del mar	165		
		Dinar Celler MF	60		
		Maridatge MF	45		
		Tasta Martín Faixó	15		
		Esmorzar + visita + tast MF	24		
		Viu MF	166		
Celler Vinyes dels Aspres	Cantallops	Visita i tast	18	2	24
		Visita i tast de paisatge	30		
Celler Hugas de Batlle	Colera	Tast bàsic 4 vins	16	5	18,7
		Superior 4 vins	25		
		Vertical Coma Fredosa	25		
		Visita amb nens/es	4		
		Pícnic a la vinya i tast de 4 vins	23,5		

Aldea de Buscarós	Darnius	0	0	0	0
Oliveda, S.A.	Capmany	Visita lliure	0	3	20
		Visita guiada	10		
		Experiència enoromàntica	50		
Celler Arché Pagès	Capmany	Cates amb visites a l'entorn natural (Albera, Sant Quirze de Colera i castell de Recasens)	12	1	12
Celler Maria Pagès	Capmany	0	0	0	0
Oliver Conti, S.L.	Capmany	0	0	0	0
Pere Guardiola	Capmany	Visita + cata	12	2	15
		Visita + cata + pisolabis	18		
Vinyes d'Olivardots	Capmany	Visita'ns i tasta	15	2	20
		Vermut gastronòmic	25		
Celler Martí Fabra	Sant Climent Sescebes	Tast al celler	15	1	15
Terra Remota	Sant Climent Sescebes	Camina pels núvols	25	5	22,2
		Pícnic entre vinyes	26		
		Vins i música	20		
		Degustació productes locals + cata	25		
		Arts i vins	15		
Celler Mas Pòlit	Vilamanisclle	Tast de vins	15	1	15
AV Bodeguers	Vilamanisclle	Tast amb visita a les vinyes	15	1	15
Roig Parals	Mollet de Peralada	0	0	0	0
Celler Pujol Cargol	Masarac	Tast amb visita a les vinyes	15	1	15
Castell de Biart	Masarac-Vilarnadal	0	0	0	0
Masetplana	Garriguella	Som oli i vi	13	3	14,33
		Oli i vi envoltats de la natura	25		
		Tast exprés	5		
Bodegues Trobat	Garriguella	0	0	0	0
Gelamà	Vilajuïga	Visita + tast	15	1	15
Celler Mas Romeu	Palau-Savardera	0	0	0	0
Celler Mas Estela	La Selva de Mar	Tast amb visita a les vinyes	13	1	13

Taula annex 3: Anàlisi de la competència del Celler Mas Llunes
Font: Elaboració pròpia