

# Marketing estratégico para potenciar el Slow Tourism en Girona

Proyecto final de postgrado

Marketing y comunicación de destinos turísticos UOC

2018-2019

Sergi Chalé Bazaga

Tutorizado por Jorge Alejandro Reyes Hurtado

## ÍNDICE

1.Introducción	2
2.Objetivos	4
3.Metodologia	5
4.Marco teórico	7
4.1.El marketing turístico	7
4.2. El marketing estratégico de los destinos turísticos	8
4.2.1. ¿Qué es un destino turístico?	8
4.2.2. Responsables del marketing estratégico en los destinos turísticos	10
4.3. El Slow Tourism	11
4.3.1. El movimiento Slow	11
4.3.2. Slow Tourism	12
4.3.3. Principios del Slow Tourism	15
4.3.4. El turista slow	16
4.3.5. Cittàslow	17
5. Destino turístico Girona	20
5.1. Inventario de recursos turísticos de Girona	23
6. Diagnóstico del destino turístico	24
6.1.Análisis de la situación del destino	24
6.2. Análisis interno	24
6.2.1. Diamante de Porter	24
6.3. Análisis externo	32
6.3.1. Análisis POP y POD	32
6.4. Análisis DAFO	39
6.5. Ciclo de vida del destino	43
7. Análisis de la demanda	45
8. Objetivos	49
8.1. Estrategias	50
9. Acciones	56
10. Conclusiones	76
11. Bibliografía	81
11.1. Webgrafia	84

## 1. Introducción

La idea principal del proyecto es desarrollar estrategias de marketing para potenciar el *slow tourism* en la ciudad de Girona (Cataluña, España). No se pretende posicionar el destino como *slow city*, ya que no reúne todos los requisitos para tal denominación, pero sí crear un entorno adecuado para este tipo de turismo dentro de la ciudad y sus alrededores, y así atraer a este nicho hacia el destino. Esto se puede conseguir con planificación para potenciar recursos que definen las características de lo que se conoce como *Slow tourism*. Pero, ¿qué es *Slow Tourism*? Es un tipo de turismo experiencial para vivir el destino sin prisas, disfrutando de cada espacio que ofrece y mezclarse con locales para aprender de su estilo de vida y cultura.

A parte de esta definición genérica, *Slow tourism* tiene una serie de características como el tipo de alojamiento, que debe ser en hostales y pensiones, o casas rurales. La idea es que sean establecimientos con trato familiar y cercano, huyendo de las cadenas hoteleras estandarizadas. La estancia tiene que ser de una semana como mínimo, tiempo suficiente para conocer bien el destino en vez de hacer un circuito visitando todos los recursos turísticos de una ciudad en dos días. Dos puntos importantes para experimentar el *Slow tourism* es desplazarse a pie o en bicicleta por el destino, y ser respetuoso con el medio ambiente, por eso los recursos naturales son un elemento indispensable en la destinación. El perfil de este tipo de turista, el cual prefiere que se le llame viajero, elige destinos no saturados ni masificados para relajarse y bajar el ritmo de vida de hoy en día. Tendrá en ciudades registradas en Cittáslow, su filosofía y actitud responsable. La web <https://www.cittaslow.es> cuenta las políticas sobre sostenibilidad que se realizan en el destino y trata de conectar con la población local sin ser invasivo. Este tipo de turismo ha crecido en los últimos años debido al deseo de desconexión real que persiguen los *slow travellers* en contraposición a la obsesión de turistas que quieren visitarlo todo en un mismo día y no se relajan durante sus vacaciones.

Las razones por las cuales he escogido el tema del proyecto es mi motivación por el marketing turístico. Aprender sobre estrategias para posicionar destinos o desarrollar acciones es una materia en la que me gustaría profundizar. Me parece

muy interesante el cómo se llega a cada una de las estrategias y las acciones a raíz del profundo estudio sobre los destinos y descubrir las posibilidades que tiene para ser un sitio atractivo para los turistas actuales. Desde que descubrí el *Slow Movement* siempre he sentido atracción por los conceptos que presenta, y está claro que el sector turístico puede verse involucrado con los nuevos deseos del viajero. Sabiendo la teoría sobre el *Slow Tourism*, me gustaría profundizar en los argumentos de venta de este tipo de turismo para poder desarrollar proyectos profesionales en el futuro con una base sostenible y orientada al turista responsable. Sin duda, es un aspecto que me interesa tanto a nivel académico como personal, ya que cuando viajo me gusta sentir y vivir el destino siendo un local más. Por último, el hecho de escoger como destino la ciudad de Girona es por dos motivos. Considero que es una ciudad diferente y con mucho potencial para desarrollar actividades de todo tipo por su versatilidad. Además, su riqueza paisajística y sensación de calma es un valor añadido para todo aquél que lo visita. A parte de que los residentes con los que he hablado citan siempre el concepto de “calidad de vida”. El segundo motivo es mi estima hacia la ciudad. Siempre ha sido un destino no solo para visitarlo, sino para vivirlo. Por eso me gustaría aprender todas las estrategias y recursos que trabaja y así tener una imagen completa de esta a nivel turístico.

## 2.Objetivos del proyecto

### Objetivo principal

El proyecto está orientado a desarrollar un modelo de planificación estratégica para adaptar un destino urbano al *Slow Tourism*. Comprobar cuáles son los motivos que llevan a los denominados *Slow Travellers* a viajar a un destino y analizar si Girona está preparada para llevar a cabo este tipo de producto.

### Los objetivos generales del proyecto son:

- Definir los puntos clave de una estrategia de marketing para un destino turístico.
- Identificar los aspectos clave del *Slow tourism*.
- Especificar el segmento que practica *Slow Tourism*.
- Plantear las acciones de marketing más afines para atraer al público objetivo.
- Demostrar si es posible o no aplicarlo en una ciudad mediana como Girona.

### 3. Metodología

La primera parte del proyecto es definir propiamente qué es el marketing estratégico de un destino turístico. La relación con los contenidos del postgrado es la del desarrollo de una estrategia de marketing con la creación de una hoja de ruta que contenga la evaluación del destino, la fijación de objetivos y la propuesta de estrategias y acciones. Es un aspecto fundamental en la generación de planes de desarrollo de destinos, ya que marca una dirección para que todos los actores implicados trabajen en el mismo sentido. Una vez tengamos definidos los pasos a seguir para realizar una buena estrategia de marketing necesitaremos exponer qué es y sobre qué recursos se sustenta el Slow tourism. Con definiciones y estudios sobre este tipo de turismo trataremos de sintetizar cuáles son los aspectos más relevantes e identificaremos los puntos en común entre todas las fuentes.

Así pues, crearemos una fotografía que nos sirva de base para el resto del proyecto teniendo unas pautas definidas. Los elementos más importantes a definir serán: características, recursos más relevantes para el turismo slow, productos y experiencias, tipos de destinos que lo ofrecen. A continuación explicaremos qué es una slow city y que pautas se siguen para determinar la pertenencia a esta etiqueta.

En base a una fotografía clara sobre los recursos que son necesarios para el desarrollo del producto Slow tourism en un destino, pasaremos a identificar el segmento o segmentos más importantes. Con la ayuda de herramientas de análisis de datos secundarios extraemos el perfil del *Slow Traveller* para que sirva, también, de guía en la elaboración del modelo de estrategia. Como elemento básico de la práctica del turismo *Slow*, ya que este es más de quién lo práctica que de dónde se realiza, se trata de poner a este perfil en el foco de estudio. Así pues necesitaremos saber las motivaciones y las necesidades de este segmentos, pero también los frenos. Otro aspecto determinante son los mercados geográficos y las tendencias para saber a qué destinos viajan más frecuentemente. En la segunda fase del proyecto desarrollaremos el análisis del destino turístico que nos servirá de piloto: Girona. Realizaremos una breve introducción sobre la ciudad y sus alrededores en base a sus aspectos más relevantes a nivel turístico.

Realizaremos un estudio sobre todos los recursos turísticos que presenta el destino para comenzar con el análisis de este en base a su oferta. Esto se hará para clasificar los recursos en las diversas tipologías de productos turísticos y orientarnos para la fase planificación. Para comprender el estado del destino antes de planificar de qué forma estableceremos nuestra estrategia, desarrollaremos la fase de diagnóstico con diferentes herramientas de análisis interno y externo. Así podremos determinar el punto de partida de Girona para comenzar a pensar en atraer al *Slow Traveller*. Es importante hacer una disección de la ciudad para saber si todos los elementos del plan están coordinados. Algunos de estos análisis serán un DAFO y el Diamante competitivo. El análisis de la competencia será en relación a las slow cities que se encuentran más próximas al destino. De este último podremos determinar prácticas que nos pueden orientar en el desarrollo de la estrategia. Con los datos sobre la situación de Girona, crearemos un sistema de objetivos para posicionar la ciudad como destino en el cual se puede realizar slow tourism por su calidad en recursos adaptados a esta filosofía de viaje.

En la definición de estrategias tendremos un claro enfoque en la segmentación y los mercados geográficos. En el caso de los segmentos haremos especial atención a los que viajan en función de su estilo de vida. La fase de creación y programación de acciones será una de las más importantes ya que concretará la base del modelo estratégico horizontal. Se dividirán las acciones escogidas por públicos: partners, intermediarios y público general. Deberán ser acciones enfocadas a la sostenibilidad del destino, ya que es primordial para el enfoque del proyecto. Se relacionarán con las acciones que propone la UNWTO para el desarrollo del turismo sostenible y en base al *Slow Tourism*. Para finalizar esta fase, se propondrán métodos de medición para los resultados de las acciones.

La tercera parte consta de las conclusiones sobre el desarrollo del plan y determinaremos la viabilidad que tiene una ciudad como Girona de ser referencia para el *Slow Tourism*.

## 4. Marco teórico

### 4.1. El marketing turístico

Antes de poder definir el vasto concepto de marketing turístico es importante señalar una de las definiciones de marketing moderno.

«Marketing es la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables».

Phillip Kotler, 2012

Esta afirmación de Phillip Kotler, el padre del nuevo marketing, nos habla de la dirección del marketing como el arte y la ciencia de elegir los mercados objetivo y crear relaciones rentables en los mismos (Kotler *et al*, 2012). Comenta que esta es la función principal del director de marketing, y siempre creando un valor superior para el cliente. Para diseñar una estrategia de marketing exitosa, esta figura debe responder a dos preguntas: ¿A qué clientes vamos a atender? y ¿Cómo podemos atenderlos mejor? Partimos de la premisa que el cliente tiene que estar siempre en foco para que los resultados del marketing sean óptimos. En este sentido, dividir y segmentar al mercado y elegir a aquellos mercados a los que se va a dirigir la atención es una de los pasos fundamentales del marketing.

En la actualidad, el marketing es más que una herramienta puntual. Es una filosofía y una forma de estructurar el negocio y la estrategia. Esta se crea a partir de una combinación de producto-servicio que proporciona un valor real a los clientes objetivo, motiva su compra y satisface las verdaderas necesidades del consumidor (Kotler *et al*, 2012).

Para que el el marketing se dé en una situación hacen falta factores que lo hagan posible como dos o más partes con necesidades insatisfechas; el deseo por parte de un actor por satisfacer las necesidades de la demanda; la comunicación entre ambas partes; y un objeto a intercambiar, sea un servicio o un producto. Es por eso que Kotler (2012) apunta que el sector de viajes requiere y, sobretodo, requerirá, profesionales que comprendan estos factores y puedan dar respuesta a los cambios



de la demanda mediante estrategias basadas en conocimientos sólidos de marketing.

El marketing está compuesto por dos partes diferenciadas, aunque con características comunes. Por una parte tenemos el marketing estratégico, y por otro el marketing operativo. La principal diferencia entre los dos es la temporalidad de su ejecución; ya que el primero es a medio y largo plazo, y el segundo a corto plazo. Si es cierto que a nivel general se conocen más los componentes del marketing operativo, como las promociones, acciones y publicidad, los del marketing estratégico tiene una importancia clave en el proceso. Esto se debe a que este es el que contiene la fase de diagnóstico y planificación estratégica. La base para crear acciones orientadas a solucionar el problema o satisfacer la necesidad mostrada por la demanda con propuestas rentables para la empresa. Entre las principales tareas de los profesionales del marketing estratégico están evaluar el ciclo de vida de los productos, estudiar la competencia y encontrar la ventaja competitiva (Espinosa, 2016).

Es la parte fundamental de un plan de marketing. Debe ser una base para obtener toda la información que necesitamos, determinar dónde estamos y dónde queremos estar.

## 4.2. El marketing estratégico de los destinos turísticos

### 4.2.1. ¿Qué es un destino turístico?

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el marketing de los destinos turísticos como:

*“Todas las actividades y procesos que reúnen a compradores y vendedores; que se centran en responder a las demandas del cliente y en el posicionamiento competitivo. Es un conjunto continuo y coordinado de actividades asociadas a una distribución eficiente de productos a mercados de alto potencial que implica una toma de decisiones sobre el producto, la marca, el precio, la segmentación de mercados, la promoción y la distribución”.*

OMT, 2004

Como destino turístico entendemos ese lugar o lugares con algún tipo de frontera real o imaginaria al cual viaja un turista (Kotler *et al*, 2012). Como visión conceptual, un destino turístico se define geográficamente; así, puede tratarse de un país, una isla, una región, una ciudad, etc. Una visión más moderna lo apunta como un concepto percibido, es decir, que responde a una interpretación subjetiva por parte de un consumidor, dependiendo de su itinerario de viaje, formación cultural, motivaciones, nivel de estudios y experiencia previa (Parra Meroño y Beltrán Bueno, 2016). Comentan, también, que el turista percibe sus vacaciones como una experiencia global. Por eso es importante integrar su visión del destino para la definición del mismo.

Un destino turístico a menudo puede tener los mismo límites de la gestión administrativa del territorio del cual forma parte. Esto es importante debido a que lo ideal es que todos los organismos públicos y de gestión del destino deben colaborar en la planificación de este. De no ser así, el lugar, no siempre funciona en su máximo rendimiento (Parra Meroño y Beltrán Bueno, 2016). Según los autores, el destino turístico forma parte del sistema de elementos que conforman la actividad turística, junto a la demanda y la oferta. Esta integración se basa en los siguientes recursos:

- Infraestructuras. Equipamiento, accesos y servicios.
- Recursos naturales. Espacios protegidos, fauna y flora, climatología, recursos hídricos, montañas.
- Recursos culturales. Monumentos históricos, museos, itinerarios, urbanismo, cultura tradicional.
- Recursos psicosociales.

La estrategias de los destinos turísticos deben hacer coincidir la imagen de este con la imagen percibida por el turista y la realidad del destino en cuestión. Es una forma

de acercar las expectativas a la realidad y trabajar en un entorno de transparencia que el turista agradece y valora. Convertirse en un destino reconocido puede ser una tarea difícil, sobretodo para los que reciben menor presupuesto para este fin. Los gobiernos estatales y regionales tienen que hacer un balance entre dar un mayor empuje a las pequeñas ciudades y disminuir el de los destinos populares, o continuar promocionando los destinos turísticos de siempre. Para hacer frente a este reto, los gobiernos prefieren promover una región o autonomía, en lugar de una ciudad específica (Parra Meroño y Beltrán Bueno, 2016).

El marketing de destinos turísticos tiene que actuar como una herramienta de consecución de los objetivos estratégicos necesarios para satisfacer a todas las partes del sistema turístico. Según Parra Meroño y Beltrán Bueno, 2016, los principales objetivos estratégicos que deberían trazar las DMO's son:

- Mejorar la prosperidad a largo plazo de la comunidad local.
- Deleitar a los turistas generando satisfacción.
- Aumentar la rentabilidad de las empresas locales.
- Optimizar los impactos del turismo asegurando su equilibrio sostenible entre beneficios y costes.

El posicionamiento estratégico de los destinos turísticos es el elemento más importante para lograr una competitividad alta. La gran variedad de destinos que existen en la actualidad suele confundir a los turistas en el momento de diferenciar la oferta. En este escenario el posicionamiento no trata de crear un destino nuevo, cambiando toda su oferta y redefiniendo los recursos. Sino que debe hacer gestionando la imagen que el turista tiene del mismo (Parra Meroño y Beltrán Bueno, 2016).

### 4.2.2. Responsables del marketing estratégico en los destinos turísticos

Muchas de las definiciones del marketing no dejan claro si se trata de una estrategia, procesos o una filosofía. Según Pike (2008) un destino debe tener orientación al marketing basada en la forma de decisiones sostenibles para que el destino turístico satisfaga las necesidades de los clientes, lo que determinará el éxito. Los encargados del marketing son los verdaderos responsables del destino en estas funciones.

La denominación para quien desarrolla esta responsabilidad es Destination Management Organization (DMO). La principal función es garantizar a largo plazo la competitividad del destino (Giner, 2017). Las DMO han ido adquiriendo competencias a lo largo del tiempo hasta ser la representación de los destinos. Sin embargo, en muchos casos esta competencia depende de la voluntad política del municipio, ya que es quien las otorga. Morrison *et al* (1998) destacó las siguientes funciones que tiene una DMO: es el motor económico encargado de generar nuevos ingresos, empleo y riqueza de la economía local; ejerce de promotor del desarrollo de imagen y comunicación del destino; coordina el sector turístico local y favorece que los beneficios turísticos repercutan en toda la industria; actúa como generador del sentimiento de pertinencia para la comunidad local.

Fernández (2004) y Miralbell (2007) añaden a las funciones expuestas las siguientes: creación de la oferta y optimización de recursos; información, comunicación y apoyo a la comercialización; gestión de oficinas de turismo y gestión de la acogida de visitantes. El órgano responsable del desarrollo turístico en la ciudad de Girona es el Ayuntamiento de Girona. Si bien, este destino se encuentra dentro de la marca turística Girona-Costa Brava, donde se aúnan todo el territorio de la provincia, el ayuntamiento del municipio sitúa al turismo en su Área de Promoción Económica, Desarrollo Local y Turismo.

### **4.3. El Slow Tourism**

#### **4.3.1. El movimiento Slow**

En el contexto de la sociedad actual, donde el tiempo es un valor principal, las prisas y el querer abarcarlo todo han desatado un crecimiento que es sinónimo de

desigualdades sociales, estandarización de la cultura, contaminación y asociación de la felicidad con consumo (de Luis Blanco, A. 2011).

El movimiento Slow nace en 1986 en Italia. Ese año se abre un restaurante de la cadena de *fast food* norteamericana McDonald's en la plaza España de Roma, hecho que provocó gran controversia en la sociedad italiana. Los procesos de producción y estandarización de este tipo de comida que afectan al conocimiento de la cultura propia no son los únicos conceptos criticados por este movimiento. A partir de esta premisa surge el *Slow food*, que defiende el derecho que brindan los alimentos para su conservación y tradición gastronómica. En su defensa por la búsqueda del placer en los procesos que supone cocinar lento y conscientemente, el *Slow Food* va más allá de las fronteras italianas para trabajar en contra de la alta velocidad que padecemos en nuestra vida cotidiana (de Luis Blanco, A. 2011).

### 4.3.2. Slow Tourism

El siglo pasado se caracterizó por la aceleración de las cosas; la relación directa de la velocidad con el éxito, los vehículos potentes y la navegación aérea (Gardner, N. 2009). Ahora, en plena siglo XXI, las prioridades han experimentado un cambio hacia el menor impacto del turismo y la preocupación sobre la huella de carbono, así como el hecho de aportar algo a la comunidad local que nos recibe. En estos términos se introduce el *slow tourism* como un estado mental que huye del turismo masificado.

La industria turística no es la misma que en los años '70 del siglo XX. La globalización y las formas de consumo del turismo han variado durante estos cincuenta años, sobretudo, debido a las tecnologías de la información. El conocimiento común ha llevado a que los turistas deseen experimentar una vuelta a la naturaleza y se preocupen por el medioambiente. Urry (1990) lo describe como la Era del *post-tourism*, en cuanto a que la importancia por la identidad local y la búsqueda del bienestar mental y psicológico han puesto en crisis la masificación del turismo. El turista quiere experimentar sus viajes a nivel espiritual, emotivo y cultural. Este escenario alternativo nos lleva a una fase de crítica hacia el consumismo, y deja entrar en acción al turista responsable (Codeluppi & Paltrinieri, 2007). El

requerimiento de calidad en vez de cantidad por parte del consumidor hace que la lentitud sea un concepto positivo en el turismo, que pasa a ser un producto emergente, transformando la demanda (Savoja, 2011). El *Slow Tourism*, como alternativa, abarca a todos los actores del mercado. A los cuales se exige responsabilidad para que la transformación hacia un turismo más consciente sea una realidad, tanto económica como cultural. Un cambio global por parte de los consumidores y los productores (de Luis Blanco, A. 2011).

Con la desaceleración no se hace referencia solo a los medios de transporte que se utilizan para realizar el trayecto hacia el destino. El *Slow Tourism* se define como '*un marco conceptual que involucra a las personas que viajan más lento, su estadía es más larga y viajan menos dentro del destino*' Dickinson and Lumsdon (2010). Los autores también destacan que este tipo de turismo incorpora el desplazamiento en la experiencia de viaje sea cual sea el medio de transporte; motiva a utilizar el transporte público local, y entrar en contacto con la gastronomía del destino. De hecho, el *Slow Tourism* no es nada que no se haya hecho antes. Lo relativo a este tipo de turismo se puede comparar a la estadía prolongada en campings durante el verano, segundas residencias donde se consume local y se desarrollan actividades alrededor del lugar.

Si perseguimos una definición exacta de *slow tourism* podemos comprobar que se ha desarrollado un debate durante los últimos años que expone gran variedad de ideas. Este producto ha aparecido en algunos medios como alternativa al turismo *mainstream*, y se ha asociado a las etiquetas que originaron el movimiento *Slow*, como *Slow Food* y *Cittàslow*, pero también con la práctica del *mindfulness* (Guiver, J., McGrath, P., & Torkington, K. 2016). Una de las primeras diferencias que se plantea es la que se puede dar entre *Slow Tourism* y *Slow Travel*; la etiqueta *slow travel* se puede asociar al desplazamiento que se comentaba antes. Mientras que *slow tourism* se refiere a todas las actividades realizadas en el destino (Gardner 2009; Germann Molz, 2009)

El *Slow tourism* puede ser definido como *un tiempo de vacaciones para la recuperación y la recreación cercanas a un entorno natural donde la lentitud es un valor fundamental para alcanzar el concepto de bienestar* (Matos, 2002). En esta

definición, el autor también se refiere al alojamiento, la dieta, la cultura, los servicios y el respeto hacia el medioambiente. En este contexto se espera que el tipo de alojamiento sea rural. La etiqueta *slow* distingue el tipo de turismo, tal y como lo hace el prefijo *eco-*. Esta distancia que se toma de lo convencional en la oferta turística pretende ser la adopción de una identidad que motive las elecciones vacacionales de los consumidores hacia opciones más éticas y conscientes (Dickinson, Robbins and Lumsdon, 2010; Smith, 2012). Esto se relaciona con el rechazo a visitar mucho en poco tiempo, como sucede en grandes ciudades en las que podemos ver numerosos grupos de turistas recorriendo los centros históricos en una mañana para ver todo el patrimonio del destino. Paolucci (1998) atribuye sentimiento de estrés en estos casos en los que se debe escoger entre miles de actividades a realizar en un periodo de tiempo reducido. Lo que supone la antítesis de lo que deberían ser unas vacaciones en su sentido más puro. Llegados a este punto, vemos como la filosofía *Slow* no debe ser interpretada como un fenómeno temporal, o una moda. Sino como un movimiento social, pero sobretodo una opción personal.

Según Matos (2002) lo que se percibe al escuchar el concepto de *slow tourism* es que se motiva al turista a permanecer más tiempo en el destino elegido. Es verdad que esta es una de las principales ideas de la filosofía del producto turístico, ya que una mayor estadía es una oportunidad para 1) conseguir el objetivo de unas vacaciones; es decir, relajarse y desconectar y 2) una mayor interacción con la población local que haría aumentar el valor añadido del viaje. Para que esto suceda, la oferta debe estar potenciada por los principales implicados en el desarrollo turístico del destino. La formación y motivación de la población local, y sobretodo de los productores locales, debe ser un punto importante ante una estrategia de *slow tourism*. La información con estos sectores tiene que fluir para que conozcan como el turismo *slow* puede mejorar productos turísticos ya existentes y motivar la creación e innovación de otros. La base de estos productos será local y artesanal, con lo que se potencia el mismo destino gracias a la implicación de toda la población, y se logran beneficios culturales y económicos.

El turismo sostenible se caracteriza por tres puntos diferentes: el medioambiente, la economía y la justicia social. La relación entre *slow tourism* y sostenibilidad resulta un tema ambiguo. Si el turista responsable tiene en cuenta la disminución del impacto sobre el entorno, el *slow tourism* dispone de valores que venden esta actitud sostenible. Por lo que se podría decir que este producto lleva inherente la predisposición del viajero a realizar prácticas sostenibles en todas las fases de su estadía. Guiver y McGrath (2016) convienen que la sostenibilidad puede ser un producto beneficioso hacia el *slow tourism*.

### 4.3.3. Principios del Slow Tourism

**SLOW TOURISM**  
PRINCIPIOS

Nicky Gardner, en su artículo Hidden Europe (2009) presenta unos principios guía para desarrollar la actividad turística como un slow tourist. Sin pretender marcar unas pautas para los viajeros, expone lo siguiente:

- 1**  
Comenzar en casa. La clave del Slow Travel es un estado mental que se puede desarrollar desde el hogar.
- 2**  
Viajar lento. Si es posible evitar tomar vuelos en avión, para viajar en tren o autobús local. La rapidez destruye la conexión con el paisaje, mientras que el Slow Travel la restaura.
- 3**  
Tratar de disfrutar el desplazamiento, es decir, el trayecto de ida y vuelta hacia el destino. Hacer que forme parte del viaje.
- 4**  
Visitar los mercados y comercios locales.
- 5**  
Saborear la cultura del café para formar parte del paisaje.
- 6**  
Aprende sobre la lengua y los dialectos locales.
- 7**  
Consumir local y alojarse en establecimientos con ambiente familiar.
- 8**  
Hacer lo que hagan los locales, no solo lo que pone en las guías de viajes.
- 9**  
Saborear lo inesperado. Dejarse perder, improvisar.
- 10**  
Pensar en lo que se puede aportar a la comunidad local.

<https://www.hiddeneurope.co.uk/a-manifesto-for-slow-travel>



#### 4.3.4. El turista slow

El perfil de la demanda de turismo slow parece tener unos patrones bastante definidos. De acuerdo con Dickinson *et al* (2010), persisten ciertos cánones que inducen al turista a asumir que volará a determinados destinos. La principal diferencia entre el turista *Slow* y el no *Slow* es el orden en que decide el medio de transporte y el destino. Así, el turista *Slow* considerará en primer lugar el medio de transporte, mientras que el no *Slow* lo hará con el destino. Según Babou y Callot (2007), las características que distinguen a este tipo de turista son en función de su valoración del *capital tiempo y espacio que permitan el descubrimiento del destino así como el de uno mismo*. Al viajero actual le motiva conocer el entorno, sentir las experiencias y disfrutar de la cultura de mano de la comunidad local.

Los estudios que existen en relación al *Slow Tourism* tienen un enfoque muy centrado en el turista y en su poder en el momento de tomar decisiones en función de sus propios principios e intereses. El turista, como figura central, es el objeto de motivaciones que necesita saber un destino para beneficiarse del turismo *Slow* (Caffyn, 2012). Esta tipología de turismo forma nuestra relación con los lugares, ya que a medida que viajamos intimamos con sus comunidades y permite crear sentimientos hacia estas. Como se ha comentado, muestra parecidos con otros tipos de turismo, como el ecoturismo por ejemplo, pero lo que lo diferencia es la profunda motivación del consumidor y las razones que tiene para escoger los productos en función de su estilo de vida. Un objetivo básico de los *Slow Travellers* es el auto enriquecimiento. Viajar a un destino para practicar *Slow tourism* es inspirador y positivo porque se entra en un proceso de conocimiento personal.

A grandes rasgos, y en base a la investigación realizada por Carballido, A. (2018), el perfil del turista *Slow* son parejas o familias que eligen un alojamiento modesto, casa rural o posada, y que realiza actividades orientadas a conocer el destino turístico sin seguir lo aconsejado en las guías de viajes. Suelen contratar los servicios directamente con los empresarios del lugar promoviendo una economía colaborativa. La estadía de este tipo de turista suele ser de unos 8 días de media.

No se centra tanto en los atractivos turísticos del destino, sino en la experiencia que le puede aportar (Babou y Callot, 2007).

#### 4.3.5. Cittàslow

A partir de los conceptos globales del *Slow Food*, surge en Italia la asociación Cittàslow (Rete Internazionale delle città del buon vivere). En este caso se busca el sentido de calidad de vida en contraposición a la rapidez en las comunidades en favor de las tradiciones y la cultura local. Y todo esto en defensa de la lentitud con base local para potenciar un movimiento internacional. Para pertenecer a esta red, según Nilsson *et al.*, 2007, se debe disponer de una serie de requisitos y cumplir con los siguientes compromisos, funcionando como un distintivo de calidad:

- Es fundamental dar apoyo a la agricultura, gastronomía y comercio local.
- Mejorar el sistema de acogida de turistas y recuperar centros históricos.
- No superar los 50.000 habitantes.
- Dirigirse al patrimonio cultural local, al medioambiente y la economía social y no al turismo en primer término.
- Implicación de la población local como desarrollo de un producto turístico.

Algunos territorios disponen de las particularidades que incentivan a la práctica del turismo *Slow*. Estos se caracterizan por la atención hacia el medioambiente y al paisaje, una mayor calidad de vida y una fuerte identidad local (Calzati, 2011). Estos puntos favorables proporcionan a los destinos experimentar un crecimiento económico de forma sostenible, ya que también se trabaja por la cohesión local y la protección del medioambiente con la ayuda del turismo. Los destinos que pertenecen a la ya citada red CittàSlow se han extendido por todos los continentes. En España las primeras certificaciones se otorgaron en 2008 y actualmente ya son once los municipios que cuentan con una de estas. En concreto, estos son Begues, Begur y Pals (Girona), Balmaseda, Mungia y Lekeitio (Vizcaya), Rubielos de Mora

(Teruel) y Bigastro (Alicante), Bubión (Granada), La Orotava (Tenerife), Morella (Castellón). En el estudio de Andrea de Luis Blanco (2011), se comentan las principales características de estos municipios en relación a cómo debe ser una ciudad *Slow* para ser considerada como tal.

Los puntos más destacados que tienen en común las *cittàslow* son, entre otros, la comunicación de una hora máximo en coche de distancia de un núcleo de población importante. También comparten que son pequeños municipios en los que solamente uno de ellos supera los 10.000 habitantes (Mungia). En cuanto a la economía, el sector servicios se muestra como generador de empleo y valor añadido en todos los municipios. El sector industrial es relevante en detrimento de la agricultura, y el turismo varía según el tipo de municipio. Así pues, los más turísticos serían Pals y Begur. El número de plazas hoteleras y, sobretodo, las viviendas de segunda residencia, destacan el marcado carácter turístico de los dos municipios *Slow*.

Des de la red *Cittàslow* se promueve un tipo de turismo sostenible y responsable que aboga por:

- Minimizar los impactos sociales, económicos y ambientales negativos.
- Promover la generación de beneficios económicos para la población local y mejorar el bienestar de los visitantes y turistas.
- Promover la participación de los agentes y empresas turísticas para la toma de decisiones que afectan al turismo.
- Hacer contribuciones positivas a la conservación del patrimonio natural y cultural diverso.
- Proporcionar experiencias agradables para los turistas a través de conexiones significativas con las tradiciones culturales, sociales y ambientales locales.
- Proporcionar el acceso normalizado para todo tipo de discapacidad física y psíquica.

- Fomentar el respeto entre turistas y anfitriones, generando y construyendo un ambiente de confianza y orgullo local.

**Fuente:** <https://www.cittaslow.es/>

## 5. Destino turístico Girona



### Marca turística actual del destino Girona

Girona está situada solo a 65 Km de la frontera con Francia, y a menos de 100 km de la ciudad de Barcelona. Cerca se encuentran reconocidas marcas turísticas como la Costa Brava, Barcelona, y Pirineos, en los que se pueden desarrollar turismo de sol y playa, nieve, montaña y urbano. Girona ciudad tiene 100.266 habitantes (2018). Es una ciudad formada por su núcleo urbano, que concentra el 59.5% de la población, y el área metropolitana formada por 14 municipios en un radio de 10-15 KM, con el 52%. Algunos de estos son Salt, Sant Julià de Ramis, Sarrià de Ter, Fornells de la Selva y Vilablareix. Se encuentra en la comarca del Gironès.



Mapa de situación de Girona y la comarca del Gironès con los municipios de alrededor.



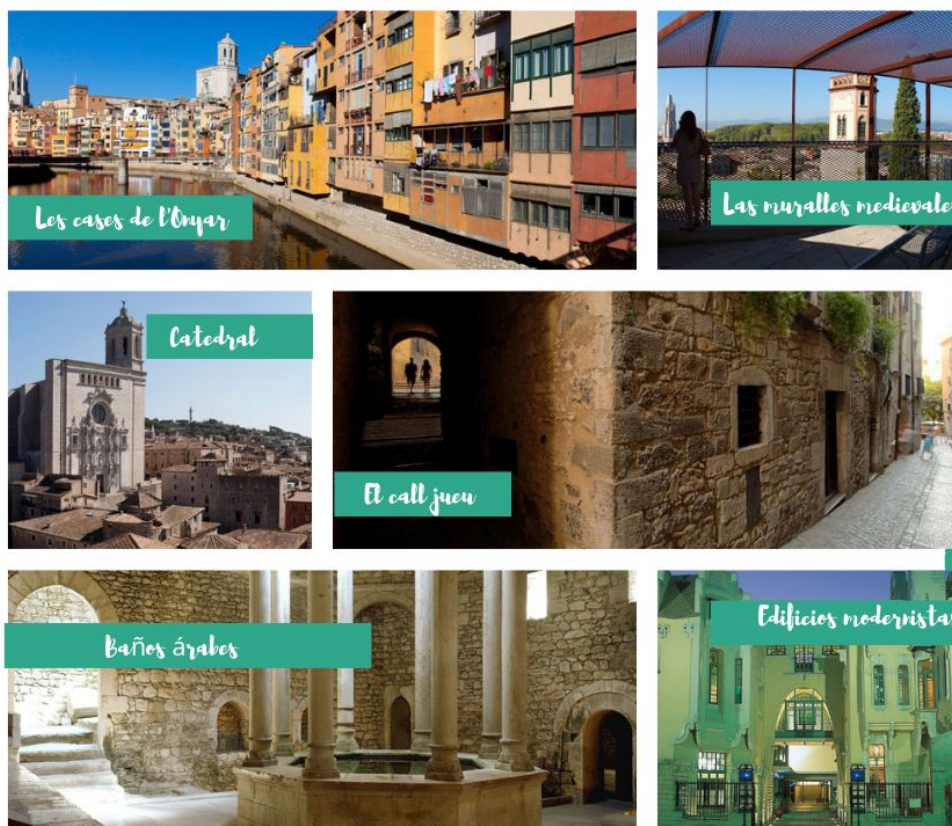
Mapa turístico de la ciudad de Girona.

Con 98.255 habitantes, es la capital de provincia catalana con menos población urbana. Aunque sobrepasa los 50 mil habitantes, número máximo de población para denominarse *slow destination*, reúne una serie de recursos, tanto en el centro como en las poblaciones colindantes, y características que la sitúan como potencialmente atractiva para los *slow travellers*:

- Dispone de recursos para practicar turismo de naturaleza que no están lo bastante desarrollados para la demanda internacional. La Vall de Sant Daniel, las Hortes de Santa Eugènia, las orillas del río Ter y los parques urbanos son algunos de estos. Además desde el núcleo urbano parten rutas por senderos que se pueden recorrer a pie o en bicicleta.



- Tiene oferta gastronómica local con restaurantes de cocina catalana y de KM0.
- El patrimonio cultural es muy rico. Debido al paso de diferentes pueblos por la ciudad, podemos encontrar edificios de varios estilos, como góticos, árabes y judíos. Algunos de estos son la Catedral, los Baños árabes, el barrio del Call jueu, las murallas medievales o la arquitectura modernista.



- Se puede encontrar artesanía local en comercios tradicionales.
- Es un punto de partida estratégico para desplazarse hacia otras poblaciones de la provincia de Girona y la Costa Brava con transporte público.

## 5.1. Inventario de recursos turísticos de Girona

Tipo de recursos	Subtipo	Nombre		
Recursos naturales	Rios	Ter		
		Onyar		
		Güell		
	Montañas	Galligants		
		El Calvari		
		Montjuic		
		Puig de les Àguiles		
		Puig Estela		
		Puig Salgueda		
		Recursos culturales	Patrimoniales	
Eventos	Museos	La Catedral de Girona		
		L'església de Sant Feliu de Girona		
		El monestir de Sant Pere de Galligants		
		El Call jueu		
		Els Banys Àrabs		
		El Barri Vell		
		Las murallas		
		Les cases de l'Onyar		
		Casa Massó		
		La Farinera Teixidor		
		El Parc de la Devesa		
		La rambla de la Llibertat		
		La Plaça de la Independència o de Sant Agustí		
		Els ponts sobre l'Onyar		
		Museo de Història de Girona		
		Museo Arqueológico de Girona		
		Museo de Arte		
		Museo Capitular		
		Museu del Cinema de Girona		
	Museo de Història de los Judíos			
	Fundació Rafael Masó			
	Teatros	Museos	Museu d'Arqueologia de Catalunya MAC	
			Museu d'Art Modern i Contemporani de Girona	
			Auditori - Palau de Congressos	
			Auditori Josep Viader	
			Teatre Municipal	
			Auditori de la Mercè	
Sala La Planeta				
Salas de exposiciones			Teatros	Bòlit, Centre d'Art Contemporani
				Casa de Cultura
				Centre Cultural La Mercè
	Fundació Valvi			
	CaixaForum			
	Centre Cívic Santa Eugènia			
	Estació Espai Jove			
	Galeria d'Art El Claustre			
	Sala d'exposicions del Col·legi d'Arquitectes			
	Cines	Salas de exposiciones		Cinema Truffaut
Cines Albéniz Plaça				
Cines Albéniz				
Festivales	Cines	Cines Ocine		
		Temporada Alta		
		Ferias de Sant Narcís		
	Girona, temps de flors			
Actividades	Naturaleza	Fira de mostres de Girona		
		Anilla verde		
		Itinerario Sant Daniel		
		Galligants y la montaña de la O		
		Ruta de la Piedra		
		Puig de Sant Miquel		
		Parc de les ribes del Ter i la Devesa		
		Hortes de Santa Eugènia		
		La Séquia de Monar		
		Circuitos de orientación		
	Deporte	Festivales	Ciclismo	
			Running	
			Natación	
		Tennis		
		Senderismo		



## 6. Diagnóstico del destino turístico

### 6.1. Análisis de la situación del destino

Para comprender el estado del destino antes de planificar de qué forma estableceremos nuestra estrategia, desarrollaremos la fase de diagnóstico con diferentes herramientas de análisis interno y externo. Así podremos determinar el punto de partida de Girona para comenzar a pensar en atraer al *Slow Traveller*. Es importante hacer una disección de la ciudad para saber si todos los elementos del plan están coordinados. Algunos de estos análisis serán un DAFO y el Diamante competitivo de Porter<sup>1</sup>. El análisis de la competencia será en relación a las *slow cities* que se encuentran más próximas al destino. De este último podremos determinar prácticas que nos pueden orientar en el desarrollo de la estrategia.

### 6.2. Análisis interno

#### 6.2.1. Diamante de Porter

Este modelo parte de la premisa que la competitividad es la combinación de factores que hacen posible que un destino turístico tenga la capacidad de innovar e integrar a los agentes del destino (García, L., & Marinzalda, M. 2014). Disponer de muchos recursos turísticos es necesario, pero para ser competitivos hacen falta más puntos veremos a continuación. Los diferentes factores pueden tener ventajas o desventajas competitivas, o más concretamente, aspectos positivos y negativos.

### Condiciones de los factores

#### A. Aspectos positivos

---

<sup>1</sup> El Diamante de Porter es un modelo económico desarrollado por Michael E. Porter (Ann Arbor, Michigan, 1947), que explica cómo determinados sectores industriales obtienen ventajas competitivas derivadas de su localización en un entorno determinado. [https://ca.wikipedia.org/wiki/Diamant\\_de\\_Porter](https://ca.wikipedia.org/wiki/Diamant_de_Porter)

- A nivel geográfico, Girona se encuentra en el centro de un congosto por el cual pasa el río Ter, lo que repercute en el paisaje y su flora y fauna, y los macizos de las Gavarres y las Guillerries. Situándose en un contexto de naturaleza próxima al núcleo urbano. Esto provoca que a nivel ambiental disponga de paisajes, bosques, huerta y campos creando un entorno que la distancia de ciudad con altos niveles de polución.
- Su sistema urbano cuenta con una buena posición estratégica; gran parte de la movilidad de la península Ibérica hacia el continente europeo se canaliza por Girona. A parte de lugar de paso del corredor catalán. Lo hace mediante las conexiones por carretera con dos vías transeuropeas, la AP-7, y la autovía A-2. También dispone de vías supra comarcales, como el Eix Transversal C-25, la C-65 y la C-35, que comunica con otras regiones de la provincia de Girona, como la Garrotxa y l'Empordà, donde se encuentra la Costa Brava en su litoral.
- Otra ventaja es la conexión mediante tren. Por el centro de la ciudad de Girona circula el TAV (Tren de Alta Velocidad) que conecta con ciudades españolas y europeas en pocas horas. La estación de tren y autobús se encuentra en el centro de la ciudad, pero no en el casco antiguo.
- A quince minutos del centro de la ciudad se encuentra el aeropuerto de Girona-Costa Brava. Que opera principalmente con la aerolínea *low cost* Ryanair. Desde este aeropuerto se puede viajar a destinos europeos y a algunas del norte de África como Marruecos.
- Girona es ciudad universitaria, por lo que existe movilidad de población estudiantil que revitaliza el destino con su presencia. La Universitat de Girona (UDG) es un centro de referencia educativa en las comarcas de Girona. La buena relación de la Facultad de Turismo con el ente público que lo gestiona en la ciudad y el sector privado aporta gran generación de estudios e investigación sobre el destino turístico.
- En cuestión empresarial, en Girona lo que más se encuentra son PIMES, con un sector económico muy vinculado con el territorio y especializado en servicios, industria y logística. Además, dispone de equipamientos que la

realzan como destino empresarial. Estos son el Parque Científico y Tecnológico, La UDG y el Palacio de Congresos Feria de Girona.

- Por su dimensión de ciudad mediana y localización estratégica, es una de las principales ciudades del estado en términos de calidad de vida. Destacando su PIB en un 15.4% superior al resto de España.
- Los recursos patrimoniales de la ciudad se encuentran dentro del discurso del destino turístico. La Catedral, el Barrio Judío y el casco antiguo son recursos muy valorados y con los que se identifica Girona y sus visitantes.

### **B.Aspectos negativos**

- En los últimos años, el aeropuerto Girona-Costa Brava ha perdido protagonismo y no representa una conexión tan principal como cuando se construyó. El paso del tren de alta velocidad ha ganado terreno y posicionamiento en el momento de viajar hacia o desde Girona. Las cifras de tráfico de pasajeros no han sido positivas estos últimos dos años, según un estudio de la Universidad de Canfield (2017). El hecho que Ryanair opera también en el aeropuerto de Barcelona hace que descienda el número de pasajeros que vuela desde Girona.
- La señalización de los accesos por carretera hacia la ciudad no son del todo visibles y no están bien situados. Esto hace que la entrada a Girona sea difícil para los visitantes extranjeros.
- Espacios que se considera que tienen mucho potencial para estar en los circuitos turísticos en realidad carecen de popularidad. En la tipología cultural, los museos de la ciudad pasan desapercibidos aunque se realizan campañas para mover a los flujos turísticos hacia estas instalaciones. En relación al patrimonio natural de Girona, que es rico y variado, no acaban de desarrollarse como productos turísticos del destino.
- Precariedad laboral del sector turístico, sobre todo en hostelería.

### **Condiciones de la demanda**

### A.Aspectos positivos

- Un aspecto que favorece que la demanda elija la ciudad de Girona es la tendencia mundial en turismo urbano. Este se encamina, cada vez más, hacia la sostenibilidad y el turismo de experiencias.
- Del total de visitantes encuestados por la oficina de turismo de Girona, el 40% pernoctan, es decir, son turistas. El 60% corresponde a excursionistas que visitan la ciudad durante un día. Es una buena proporción, teniendo en cuenta que es un destino visitado, sobretodo, por los mercados más próximos. Esto se traduce en que el pasado 2018, el número de visitantes de Girona a nivel mundial fue de 12.565, aunque solo hubieron 1.915 que pasaron ahí una o más noches. Es decir, solo el 15,2% de visitantes pernoctó en la ciudad. La media de noches por persona es de 2.12 por lo que podemos ver que se realizan *city-breaks* por parte de turismo interior.
- La mayoría de visitantes pernoctan en alojamientos hoteleros. En hoteles el 63,3%, mientras que el 23.9% lo hace en apartamentos turísticos.
- El gran número de personas viaja a Girona en pareja (50.8%), mientras que el resto se reparte en solitario (20.3%), en familia (14.9%), o en grupo (10.9%).
- Los medios de transporte para viajar a Girona son el cotxe (50%), el tren (31.8%) y el avión (31.5%).
- Las principales motivaciones para visitar la ciudad son en un 94% realizar vacaciones. La siguiente motivación, aunque solo con un 1.7% de los visitantes son los eventos. Dentro de la motivación de vacaciones, los segmentos turísticos más demandados son el turismo cultural (83.5%) y el turismo activo (3.6%) con gran diferencia entre el cultural y el resto.
- Entre los recursos más visitados destaca el centro histórico en un 66.4% de los visitantes. Le siguen los museos (9.5%) y los eventos (5.6%). Dentro de los eventos, el Temporada Alta y Temps de Flors son los más visitados.
- La media de gasto diario es de 60€ por persona y día.

### B. Aspectos negativos

- El cambio de mentalidad del turista aporta aspectos positivos, como la actitud favorable hacia el turismo sostenible. Uno de los puntos que valora el visitante es sentirse como un local. Esto ha llevado al crecimiento de alquiler de apartamentos turísticos que tiene su parte negativa en el sentido que pueden generar problemas de convivencia con los residentes. A parte de la competencia que supone para los establecimientos hoteleros y el aumento del precio de la vivienda.
- Otro aspecto que supone un problema para el destino es la elevada estacionalidad de la demanda en verano. Gran parte del turismo que visita Girona lo hace como punto de partida hacia la Costa Brava para disfrutar de los productos de sol y playa. Factor que provoca la baja pernoctación y gasto por persona en la ciudad.
- El turismo de naturaleza, pese a los recursos de calidad de los que dispone Girona, solo reciben el 1.9% de los visitantes.

### Sectores de apoyo

#### **A.Aspectos positivos**

- En relación a la formación, en la ciudad de Girona se encuentran estudios de todo tipo relacionados con el turismo. La oficina del servicio para la ocupación SOC, crea programas de formación para la mejor calificación de las personas y su capacidad de inserción laboral. Promueve la formación en idiomas, actividades auxiliares en comercio y hostelería.
- Existe un clúster de promoción turística de la ciudad, la Asociación de Hostelería, Turismo y Restauración de Girona. La cual está integrada por empresarios y empresarias de alojamientos de diferentes categorías de la ciudad y alrededores, restauración y actividades. Entre sus colaboradores destacan empresas de apoyo como Vueling, Petrocat, Grup FGC, Gas Natural Fenosa, entre otros del sector alimentario y seguros. Promocionan muchos eventos, como Gatroflors, que motivan la visita de muchos públicos, sobretodo catalán y francés.

## Empresas turísticas (estrategias y competencia)

### **A.Aspectos positivos**

- Girona dispone de 29 establecimientos de oferta hotelera en la categoría de hoteles regulados. Un total de 2.235 plazas que se dividen entre 16 hoteles (1.707 plazas); 10 establecimientos de hostales y pensiones (322 plazas); 2 apartamentos (116 plazas); y 1 albergue (90 plazas).
- La oferta alrededor de la ciudad entre hoteles, campings y casas rurales dispone de 700 plazas.
- En estos momentos se encuentran 224 empresas que tienen alguna relación directa con actividades turísticas. Entre 2012 y 2016, el número de empresas relacionadas tuvo un crecimiento del 49.33%, representando un total del 10% de las empresas que se encuentran en la ciudad. Los ingresos generados por estas empresas fueron, en 2016, de 186.496.000€.
- Las empresas turísticas con más facturación son las de alojamiento (78.927 millones de euros), las de restauración (44 millones de euros), y las de transporte (36 millones de euros).
- Las agencias que comercializan oferta de la ciudad destacan el centro histórico (Barri Vell, Call Jueu), y su oferta gastronómica, como el Celler de Can Roca.
- Las empresas turísticas promocionan la ciudad de Girona como una marca relacionada con festivales culturales (música, teatro, literatura), que aporta reconocimiento a nivel internacional.
- El producto de turismo deportivo se promociona como novedad en Girona y representa un consumo diferente que aporta más pernoctaciones turismo de calidad.

### **B. Aspectos negativos**

- Existe una concentración masiva de pisos turísticos en el núcleo histórico de la ciudad. Alertando una posible gentrificación en el Barri Vell que genera descontento entre la comunidad local.
- Dentro de la ciudad, sobretodo situados en el Barri Vell, se pueden encontrar 581 pisos de uso turístico.
- La imagen que emiten las agencias de receptivo de la ciudad de Girona se vincula a su valor paisajístico, aunque lo hace de la provincia en general señalando recursos variados y no centrales. En la ciudad destacan los receptivos que ofrecen rutas y paquetes para realizar deportes tanto de mar como de montaña. Entre estos deportes se ofrecen experiencias de golf, pero siempre fuera de la ciudad. Remitiendo a los visitantes alrededor de toda la provincia.
- El posicionamiento de Girona como destino, trabajado por las diferentes empresas turísticas y touroperadores, sobre todo servicios y agencias de viajes, es variado. Por una parte, se muestra Girona como un hub emisor de turismo hacia diferentes puntos de la provincia. Se trata como un lugar donde pernoctar o visitar rápidamente, y como visita añadida en tours por Catalunya. Por otra parte, se muestra como una destinación final para público catalán en concepto de *city-break*.
- Se comercializa una visita express y muy superficial.
- En relación al producto gastronómico, no está generalizado, ya que solo existe una empresa relacionada que crea visitas guiadas y degustaciones de cocina. Sin tener en cuenta el potencial que tiene este recurso y la demanda creciente.

### Sector público

#### **A.Aspectos positivos**

- El órgano responsable del desarrollo turístico en la ciudad de Girona es el Ayuntamiento de Girona. Si bien, este destino se encuentra dentro de la marca turística Girona-Costa Brava, donde se aúnan todo el territorio de la

provincia, el ayuntamiento del municipio sitúa al turismo en su Área de Promoción Económica, Desarrollo Local y Turismo.

- Las competencias del Área encargada del turismo en Girona ciudad son:
  - Planificación y gestión estratégica del turismo.
  - Desarrollo, promoción y creación de productos y recursos turísticos.
  - Gestión del Girona City Convention Bureau.
  - Promoción turística y congresual.
  - Información y atención al visitante.
  - Gestión de la marca a través de la promoción online.
  - Refuerzo de los sellos de calidad de la destinación turística.
  - Dar soporte a los restauradores para incentivar la gastronomía.
  - Atraer la demanda de cicloturismo y otros deportes.
  - Trabajar para potenciar el turismo sostenible y responsable. Y por la desestacionalización de la demanda.
  - Mejorar la accesibilidad para las personas con movilidad reducida.
  - El consistorio celebra mesas de promoción con los principales representantes del sector turístico de la ciudad. De la cual salió la Agencia de Promoción Económica en 2014, de la que surgen mesas de trabajo en industria, comercio, cultura y turismo.
  - El organismo público establece relaciones entre el Área de Promoción Económica y los agentes de la ciudad, como la Asociación de Guías de Girona o la Asociación de Hostelería.
  - La relación con el Patronato de Turismo de Girona Costa Brava y el Consejo Comarcal Gironés es muy activa y se trabaja conjuntamente.

### B. Aspectos negativos



- Como aspecto negativo se observa que la competencia del Ayuntamiento de Girona se puede ver eclipsada en algunas ocasiones por la influencia de la marca Girona Costa Brava en relación a potenciar la oferta alrededor de la provincia.
- El presupuesto para acciones de promoción turística forma parte de los presupuestos generales, lo cual limita las partidas y puede ser limitante para las acciones.

### 6.3. Análisis externo

#### 6.3.1. Análisis POP y POD

Para determinar los atributos diferenciadores que posee Girona y sus alrededores como destino donde el *Slow Tourism* se podría practicar de forma regular, realizaremos una comparativa con sus dos principales competidores en este campo. Las *Slowcities* que se encuentran en la provincia de Girona son Begur y Pals. Por su proximidad, pueden atraer a más turistas *Slow* que buscan un destino diferente para desconectar de acuerdo con su filosofía de vida. Permitiendo que Girona pase a un segundo plano y sea un destino de excursión de medio día.

Begur y Pals cumplen con los requisitos que hemos señalado en el punto 5.2 para ser consideradas *Slowcittà*. Además, ambas se encuentran en la Red de *Cittàslow*. Sin embargo, tanto por tamaño como por recursos encontramos muchas diferencias con Girona. Está claro, como se comenta en la introducción, que Girona es demasiado grande para considerarse como tal. Pero para encontrar los símiles y posicionar Girona como una ciudad *Slow friendly*, desarrollaremos el siguiente análisis.

A continuación se presentan tres cuadros que destacan las principales características en relación a turismo de Girona y sus dos principales competidores en calidad de turismo *slow*, Begur y Pals. En estos se observarán datos generales sobre población y capacidad de alojamiento; particularidades sobre atributos *slow*

*cities* que se deben tener para garantizar este tipo de producto; y se enumeraran los recursos más destacados de cada destino.

**Cuadro 1 Girona. Elaboración propia**

Girona	
<b>Datos generales</b>	
Población	100.266 (2018)
Visitantes (Turistas)	12,565 (2018)
Extensión	2.564,35 hab/km <sup>2</sup>
<b>Oferta de alojamiento</b>	
Nº Establecimientos	29
Ocupación %	54,6 (2018)
Nº de plazas	2,235
Pernoctaciones	333,6 mil (2018)
Q de Calidad turística	No
Alojamientos dec-15 habitaciones	3
<b>Características Cittàslow</b>	
Proximidad a gran ciudad	Barcelona a 80 km
Medidas sostenibles	Biosphere Responsible Tourism 17 ODS
Biosphere label	Hotel Ciutat de Girona - BH 011/2017 RTI
Transportes	Tren, autobús, avión, taxi
Distància estación de tren	En el centro de la ciudad
Carril Bici	Si
Accesibilidad	Si
<b>Gastronomía</b>	
Restaurantes	426
Restaurantes cocina tradicional	13
Restaurantes KM0 (Slow Food)	0
<b>Recursos</b>	
Naturales	Vall de Sant Daniel; Hortes de Santa Eugènia; Ribes del Ter; Parc la Devesa; Parques urbanos.
Culturales	Catedral; Sant Feliu; Call Jueu; Cases de l'Onyar; Banys Àrabs; Muralla; Sant Pere de Galligants; museos y galerías de arte; teatros y cines.
Actividades	Ciclismo, senderismo, orientación, excursiones guiadas, Girona Walks Tours, Ruta del Ter, Kayak
Eventos	Festival Temps de Flors, Temporada Alta, Fòrum Gastronòmic; Jornades de la Tòfona; Jornades del arròs; Fira de la cervesa artesana; Girona tasta i regala; Setmana gastronòmica; Cuina al carrer; Tapa't; Firatast; Ferias y mercados artesanales

Cuadro 2 Begur. Elaboración propia

Begur	
<b>Datos generales</b>	
Población	3.957 habitantes
Visitantes (Turistas)	21.000
Extensión	20,71 km²
<b>Oferta de alojamiento</b>	
Nº Establecimientos	23
Ocupación %	78%
Nº de plazas	955
Pernoctaciones	63.000
Q de Calidad turística	Sí
Alojamientos de -15 habitaciones	15
<b>Características Cittàslow</b>	
Proximidad a gran ciudad	32 km. de Girona; 127 Km de Barcelona
Medidas sostenibles	Plan de calidad Turística en destino del Baix Empordà; Sistema de Gestión de la Calidad en las playas de Begur SGQ
Biosphere label	Cámping Begur
Transportes	Autobús Sarfa
Distancia estación de tren	25 km. De la estación de tren de Flaçà
Carril Bici	Sí
Accesibilidad	Sí
<b>Gastronomía</b>	
Restaurantes	65
Restaurantes cocina tradicional	21
Restaurantes KM0 (Slow Food)	5 (sin sello KM0)
<b>Recursos</b>	
Naturales	Playas y calas; senderos por donde pasan diferentes rutas como el GR92 y el Camí de Ronda
Culturales	Torre Hermanac de Can Pi; Torre de Can Marquès; Torre Pella i Forgàs; Torre de Mas Mauri de Vall; Torre de Sant Ramon; Torre de Mas d'en Pinc; Casas Indianas; centro histórico; Castell de Begur, Ermita de San Ramón; Casino cultural
Actividades	Ruta poética Vinolí Begur; Camí de Ronda; senderismo; paddle surf, l'snorkel, el windsurf, kayak;
Eventos	Fira dels Indians; Peix de Roca; Marnaton Sa Riera; Marxa Puja i Baixa

Cuadro 3 Pals. Elaboración propia

Pals	
<b>Datos generales</b>	
Población	2.423 habitantes
Visitantes (Turistas)	20.245
Extensión	25,8 Km <sup>2</sup>
<b>Oferta de alojamiento</b>	
Nº Establecimientos	9
Ocupación %	70%
Nº de plazas	642
Pernoctaciones	60.735
Q de Calidad turística	Sí
Alojamientos de -15 habitaciones	3
<b>Características Cittàslow</b>	
Proximidad a gran ciudad	48 km de Girona; 124 km de Barcelona
Medidas sostenibles	Pla de Qualitat Turística en Destinació (SICTED)
Biosphere label	
Transportes	Autobús Sarfa
Distància estación de tren	25 Km de la estación de tren de Flaça
Carril Bici	No
Accesibilidad	Sí
<b>Gastronomía</b>	
Restaurantes	38
Restaurantes cocina tradicional	20
Restaurantes KM0 (Slow Food)	4 (sin sello KM0)
<b>Recursos</b>	
Naturales	Parque Natural: Platja de Pals, Gola del Ter y arrozales; Parc Natural Del Montgri IllesMedes; Massís de Quermany
Culturales	Masías fortificadas; recinto amurallado; Torre Mora; el arroz de Pals.
Actividades	Vies Braves; Golf; deportes náuticos; rutas a pie/bicicleta por los alrededores
Eventos	XXII Plantada Tradicional del arroz; XIV Concierto de los Músicos de Pals;

Una vez expuestos los datos y recursos principales para determinar las similitudes y diferencias entre los dos destinos slowcittà y la ciudad de Girona, definiremos los POP y POD. Los Point-of-Parity (POP) son los atributos que se asemejan entre destinos. También se conocen como los higiénicos o factores de mantenimiento y se tienen que adaptar al discurso sobre los atractivos del destino turístico. Pueden

influir en la toma de decisión del consumidor, por eso se deben exponer aunque sea de forma básica. Por otra parte, los Points-of-Difference (POD) son los elementos que más se deberán explicar a los turistas para que comprueben que nuestro destino tiene un valor añadido. Se trata de atributos específicos de un lugar que no se encuentran en otro. Este análisis sirve para trabajar el posicionamiento de una marca o un territorio, pero en este estudio lo vamos a utilizar para observar las similitudes y diferencias entre Girona y las dos slow cities. Esto se hará para ver las posibilidades de la ciudad mediana desde un punto de vista externo de convertirse en referente para los viajeros *slow*.

### POP (Points Of Parity)

- En el número de establecimientos hoteleros y las plazas disponibles, podemos ver como, aunque hay una diferencia significativa en cuanto a población, no presenta mucha diferencia. Hay similitudes entre Girona y Begur en cuestión de capacidad. Entre las dos ciudades solo distan 6 establecimientos y 1.300 plazas, por lo que en relación a la extensión de ambas, no suponen unos números muy grandes. Los tipos de alojamiento son similares y se reparten entre grandes hoteles (sobretudo 4 estrellas), y pensiones o hostales.
- En cuestión de características relacionadas con la filosofía *slow cities*, los tres municipios disponen de alojamientos con menos de 15 habitaciones, lo cual proporciona al establecimiento un entorno familiar y acogedor. En este caso Girona se asemeja a Pals, ya que los dos municipios disponen de 3 establecimientos no superiores a 15 habitaciones cada uno.
- Tanto Girona como Begur y Pals disponen de un plan de acción relacionado con el turismo sostenible. Mientras que los municipios de la red Slowcittà disponen del sello Q de Calidad turística<sup>2</sup> en relación a sus recursos naturales y empresas turísticas, Girona se incluye en el compromiso Biosphere por el cumplimiento de los 17

---

<sup>2</sup> **Q de Calidad Turística:** La marca de garantía Q Calidad Turística es una marca española de reconocido prestigio dirigida a la certificación voluntaria de servicios turísticos. Una organización turística obtiene la Q de Calidad Turística cuando evidencia el cumplimiento de los requisitos técnicos que su norma correspondiente dicta. La organización debe implementar un sistema de gestión orientado al servicio del cliente y a la mejora continua. <http://www.calidadturistica.es/index.aspx>

objetivos del turismo sostenible<sup>3</sup>. Lo que hace que los tres municipios están en el camino hacia la mejora de la conservación medioambiental, social y económica. A parte, tanto Girona como Begur disponen del certificado Biosphere<sup>4</sup> en uno de sus establecimientos; Girona en el Hotel Ciutat de Girona, y Begur en el Camping Begur.

- La accesibilidad es un concepto importante para los tres destinos. Tienen capacidad para todo tipo de personas con movilidad reducida.
- En cuestión de ciclismo, todos disponen de circuitos para ir en bicicleta. Aunque Pals es el único que no tiene carril bici, debido a sus características urbanas, sus alrededores son circulables para hacer rutas y paseos en este medio de transporte. Con lo cual, la oferta en cicloturismo es extensible a los tres destinos.
- Los recursos naturales están presentes en los alrededores de los tres destinos. Si bien, son diferentes entre uno y otro, estos recursos son de calidad y están bien referenciados en sus ofertas. Entre estos, los hídricos, son los más semejantes, ya que en las tres opciones se encuentra el río Ter, Girona lo tiene cruzando la ciudad y Pals y Begur a pocos kilómetros de distancia, más concretamente en su delta o gola. Pero también se dispone de entornos naturales con bosques y emplazamientos llenos de árboles y flora, que proporciona aire puro y la posibilidad de salir de zonas urbanas.
- Los recursos culturales que comparten los municipios del análisis son, sobretodo, vestigios de la Edad Media. Murallas, iglesias y edificios patrimoniales que explican la historia del lugar. Aunque cada uno con sus diferencias, todos narran aspectos culturales sobre los diferentes pueblos que han habitado el territorio y personajes ilustres que lo han vivido o visitado.
- Las actividades que se pueden realizar en los tres destinos son, sobretodo, senderismo y ciclismo. Girona comparte con Begur la posibilidad de hacer kayak,

---

<sup>3</sup> <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417766>

<sup>4</sup> **Certificado Biosphere:** a través del cumplimiento de una serie de requisitos, ofrece la oportunidad a las empresas del sector de diseñar productos y servicios propios de un nuevo modelo de turismo no agresivo, satisfaciendo las necesidades actuales de clientes y usuarios, sin comprometer a las generaciones futuras. Esta certificación garantiza un equilibrio adecuado a largo plazo entre las dimensiones económica, socio-cultural y medioambiental de un Destino, reportando beneficios significativos para la propia entidad, la sociedad y el medio ambiente. <https://www.biospheretourism.com/es/certificacion-biosphere/83>

aunque en entornos distintos. También se pueden contratar rutas con guía sobre diferentes temáticas particulares de cada municipio.

### POD (Points Of Difference)

- Evidentemente, la diferencia principal entre Girona y los municipios *slow* es la extensión y la población. Girona es una ciudad media, aunque la menor de las cuatro capitales de provincia catalanas. Esto provoca que sea la que más establecimientos hoteles y capacidad de plaza tiene, aunque, como se ha comprobado en el análisis POP, no se distancia tanto de Begur.
- Girona no dispone de sello Q de Calidad Turística. Lo que la diferencia en relación a acuerdos y posicionamiento con ciertos aspectos del sector turísticos que la pueden mostrar como débil en este sentido.
- Como ciudad, es la más conectada por medios de transporte. Dispone de tren y autobús interurbano, por lo que desplazarse hacia otros municipios en medios públicos es más fácil que desde los otros destinos analizados. En este aspecto, Girona destaca como base para visitar lugares cercanos sin necesidad de utilizar coche privado y por lo tanto reducir huella de carbono por persona. Además, conecta con Barcelona en 40 minutos con el tren de alta velocidad, lo que hace posible viajar de forma sostenible sin necesidad de pernoctar en una gran ciudad.
- La oferta gastronómica de la ciudad de Girona es muy amplia y variada. Si bien, a proporción, dispone de pocos restaurantes de cocina tradicional, cuenta con recursos gastronómicos de alto reconocimiento a nivel internacional, como por ejemplo el Celler de Can Roca, con tres estrellas Michelin.
- En cuestión de recursos, la ciudad de Girona dispone de paseos que combinan lo urbano con lo natural, ya que en poco tiempo se puede pasar de un escenario a otro con las ventajas de cada uno. Se la conoce como la ciudad de los cuatro ríos por la confluencia de estos en sus alrededores; también cuenta con montañas de diferentes niveles que la rodean y la sitúan en un valle. Así pues, destaca como destino de recursos hídricos en el cual se pueden desarrollar actividades relacionadas.

- En cuanto a recursos culturales se diferencia en la variedad de aspectos sobre poblaciones que han habitado en la ciudad. Por ejemplo el Call Jueu, hogar del pueblo Judío durante su paso por Girona en la época Medieval. A nivel cultural, Girona dispone de una red de museos municipales que narra la historia de la ciudad con todos sus elementos importantes (historia, tradición, religión). La arquitectura religiosa es uno de los puntos diferenciales de Girona. Su catedral gótica es una de las más reconocidas. Incluso se ha podido ver en la serie Game of Thrones. Otro aspecto cultural son sus galerías de arte y teatros, donde se puede disfrutar de multitud de espectáculos para todos los gustos y públicos.
- Para actividades, Girona cuenta con rutas que parten de la ciudad y se adentran en la naturaleza. Aunque este aspecto es común en los tres municipios, en la capital de la provincia se dispone de la ruta del Ter y excursiones de orientación que le dan un posicionamiento en base a experiencias.
- Los eventos que se celebran en Girona son más y mucho más reconocidos que los de Begur y Pals. Esto es una evidencia, debido a las características de cada destino. Pero es uno de los puntos a destacar sobre Girona ya que dispone de oferta de eventos durante todo el año. Productos que ayudan a la desestacionalización y reconocimiento de la ciudad. Aunque los eventos que celebran las *slow cities* son de gran valor patrimonial, Girona diversifica mucho su oferta para atraer a todo tipo de públicos a lo largo del año.

### 6.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como FODA o SWOT, es una de las herramientas más útiles para diagnosticar el estado de un destino turístico. Nos ayuda a plantear las estrategias y los objetivos mediante la revisión del estado interno y externo del territorio. Los aspectos internos son las debilidades y fortalezas que tiene de por sí el destino tal y como se encuentra a día de hoy. Como factores externos, nos fijamos en las oportunidades y las amenazas que recibe desde el exterior, de las condiciones del mercado en general y en el entorno.



En el caso de Girona como potencial destino para *slow tourism*, veremos los aspectos internos y externos del destino de forma global. Pero también pondremos el foco en los puntos específicos que van en relación a este tipo de turismo.

### Debilidades

- La estructura de la organización del turismo en Girona está formada por muchos agentes y precisa de una revisión. Hay conciencia de la labor que supone el desarrollo turístico, pero falta sincronizar objetivos para conseguir los resultados esperados.
- Disponibilidad de recursos humanos y materiales limitada. Participación del sector privado inferior al de la media de los destinos turísticos europeos.
- Difuminación de la marca Girona con la marca Girona-Costa Brava que en algunos casos confunde a la demanda.
- Posicionamiento de la ciudad como destino de paso para realizar excursiones de medio día. Lo que genera visitas superficiales.
- Bajo desarrollo de la gastronomía km 0 a pesar del reconocimiento de la excelencia gastronómica de la ciudad.
- Precariedad laboral en puestos de trabajo del sector turístico. Necesidad de mejora de las condiciones.
- Bajo reconocimiento de los recursos naturales de la ciudad y su entorno.
- Baja visitación en museos de Girona. Solamente un 9,5% de los visitantes goza de estos recursos.
- Oferta hotelera demasiado homogénea. Alojamientos estandarizados con establecimientos de cadenas hoteleras y baja oferta de pensiones y bed&breakfast.

### Amenazas

- Cronificación de masificación de la demanda en espacios concretos como el Barri Vell. Crea conflicto con los residentes.
- Auge a nivel internacional de la turismofobia.
- Crecimiento de la oferta de pisos turísticos no regulados gracias al desarrollo de plataformas con oferta alojativa.
- Competencia agresiva hacia los establecimientos hoteleros regulados.
- Precariedad a nivel general de la contratación en el sector; bajos sueldos y temporalidad marcada.
- Estacionalidad de la demanda en los meses de verano.
- Reciente apertura de destinos de Oriente Medio que hacen migrar a los mercados europeos más potentes hacia estos.
- Percepción negativa de la estabilidad política catalana.
- Cercanía con otros municipios de interés con fuertes medidas en turismo sostenible.
- Aumento de los vuelos de la compañía *low cost* Ryanair desde Barcelona.

### Fortalezas

- Existencia de un clúster de promoción turística de la ciudad, la Asociación de Hostelería, Turismo y Restauración de Girona. La cual está integrada por empresarios y empresarias de alojamientos de diferentes categorías de la ciudad y alrededores, restauración y actividades.
- Celebración del consistorio de mesas de promoción con los principales representantes del sector turístico de la ciudad.
- La relación con el Patronato de Turismo de Girona Costa Brava y el Consejo Comarcal Gironés es muy activa y se trabaja conjuntamente.
- Importante número de PIMES dedicadas al sector servicios.

- Incremento de la aparición de startups que generan nuevas posibilidades para la comercialización del destino.
- Crecimiento de las empresas con relación directa con el sector turístico hasta llegar a ser el 10% del total de la ciudad de Girona.
- Buena disponibilidad de equipamientos que dan valor al destino.
- Integración de los recursos patrimoniales en el discurso de la ciudad. Reconocimiento interno de su cultura.
- Suficiente oferta hotelera y opciones alrededor para desaturar la concentración en el centro histórico. En el entorno se dispone de 700 plazas repartidas entre casas rurales, campings.
- Cercanía con municipios de interés cultural y natural a pocos kilómetros de distancia. Estos complementan el atractivo de la región.
- Consolidación como destino de turismo deportivo con importantes referencias en ciclismo.
- Localización geográfica estratégica para el paso hacia Francia y España.

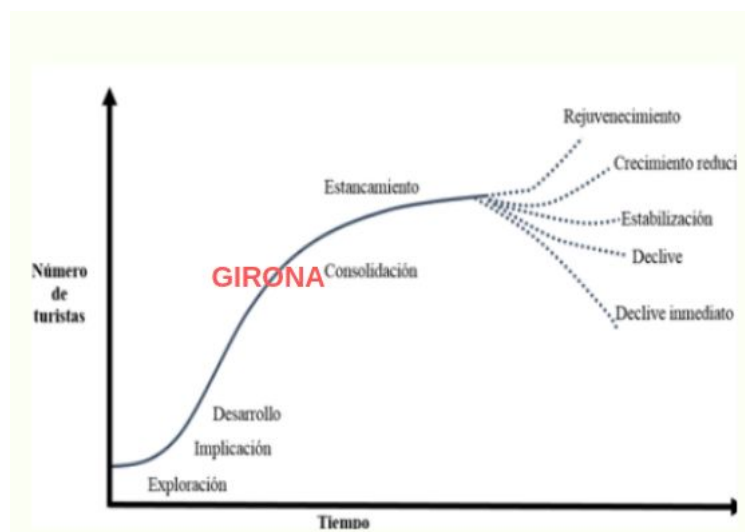
### Oportunidades

- Destaca como destino de recursos hídricos en el cual se pueden desarrollar actividades relacionadas.
- Entorno natural con potencial para el turismo activo.
- Es la ciudad de su región con más patrimonio cultural.
- Tendencia general a realizar turismo urbano. Sobre todo cultural.
- Reconocimiento internacional de los festivales que se celebran en Girona.

- Cercanía con la ciudad de Barcelona a menos de una hora en tren de alta velocidad. Posibilidad de desaturar la gran ciudad alojándose en Girona.
- Recursos con opciones a certificarse con sellos reconocidos como Biosphere o Q de la calidad turística.
- Crecimiento de la preocupación por la demanda en visitar ciudades comprometidas con la sostenibilidad.
- Trabajar en la obtención de certificados de turismo sostenible.
- Puntos de similitud con destinos reconocidos como *Slow Cities*. Sobre todo en base a patrimonio y oferta hotelera.

### 6.5. Ciclo de vida del destino

Girona dispone de muchas empresas dedicadas al sector turístico. Un 10% del total que se distribuye en todos los ámbitos necesarios para el buen desarrollo de la actividad económica. Existen franquicias y recursos activos que resultan atractivos para un número considerable de demanda. Aunque no se llega a gran impacto a nivel internacional, el mercado interior sí disfruta de la ciudad y sus alrededores. Los últimos planes estratégicos han seguido la dinámica de ampliar la temporada turística. Como este proyecto que estamos desarrollando. Por eso, aunque tenemos en cuenta que como destino turístico no tiene la afluencia esperada a lo largo del año, podemos decir que está en la fase de consolidación.



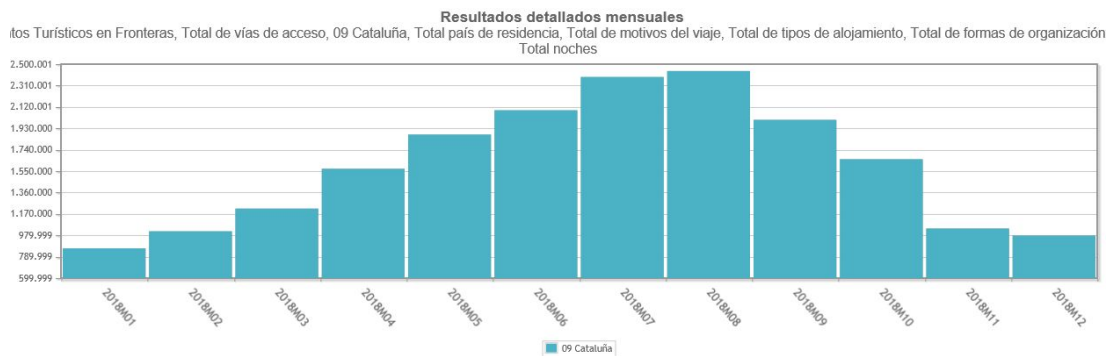
Via <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393719.html>

## 7. Análisis de la demanda

Los estudios consultados en este proyecto no profundizan sobre la demanda real que practica *Slow Tourism*. Como se ha comentado, el perfil que practica este tipo de turismo son personas que actúan en función de sus ideas y compromiso con la sostenibilidad. No hay un segmento preciso para definir a un *slow traveller*; de lo que sí se dispone es de algunos puntos que apunta Carballido, A. (2018) en su trabajo. Este perfil son:

Parejas entre 25 y 65 años o familias que;  
eligen alojamientos modestos;  
realizan actividades orientadas a conocer el destino;  
contratan servicios directamente con los empresarios del lugar;  
su estadía es de 8 días o más y;  
se centran en la experiencia.

Para analizar qué mercados son los más atraídos hacia la ciudad de Girona comenzaremos viendo la procedencia de los visitantes que la visitaron en 2018. A grandes rasgos, tomaremos referencia de que en Cataluña las llegadas de extranjeros fue de 19.137.314 turistas.



Fuente: Frontur 2018.

Podemos comprobar la marcada estacionalidad que se da en los meses de verano en el destino Cataluña. Entre los residentes en países extranjeros que la visitaron a lo largo de 2018, tenemos los siguientes:

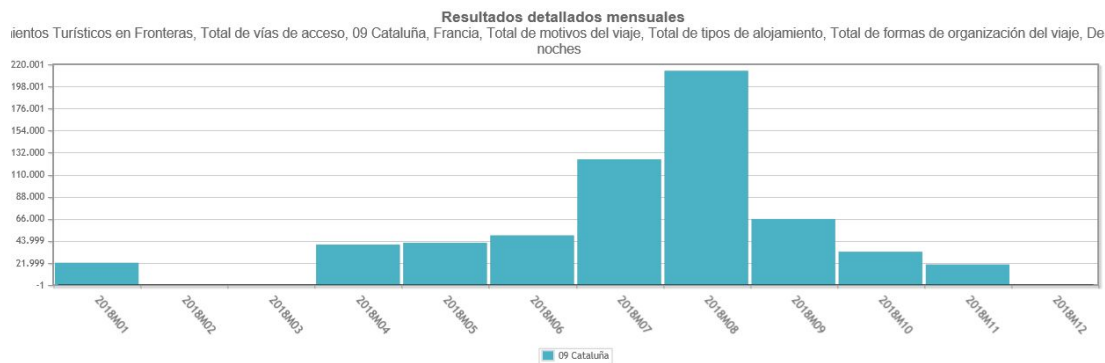
País de residencia	Visitantes
Alemania	1.413.005
Austria	96.381
Belgica	402.039
Dinamarca	199.155
Finlandia	27.305
Francia	4.125.393
Irlanda	291.923
Italia	1.197.120
Noruega	155.845
Países Bajos	737.340
Portugal	158.323
Reino Unido	2.090.033

Fuente: Frontur 2018

De esta cantidad, los que accedieron en tren hacia los destinos, una de las principales características del *Slow Traveller*, fueron 231.672 turistas. Es decir, el 1.21% del total. De entre estos, los franceses fueron 142.573, el 61.54% de los que accedieron por este medio de transporte en 2018. Esto es debido, claro está, a la cercanía del país con Cataluña. También son el país que más accede por carretera, unos 300.000 viajeros a lo largo del pasado año.

Del total de pernoctaciones hechas por extranjeros en Catalunya durante el mismo periodo, un total de 54.021.644, los franceses son los que más estadías de entre 8 y 15 días han tenido. Un total de 22.072 turistas franceses han pasado más de una semana en el destino.

## Marketing estratégico para potenciar el Slow Tourism en Girona



Fuente: Frontur 2018

Si nos fijamos en las llegadas a Girona del 4º trimestre del año 2018, ya que son los datos publicados más recientes, por países de residencia vemos que fueron de 12.565 visitantes. En Cataluña, durante el mismo periodo, los visitantes totales fueron 3.017.505. Con lo que podemos observar que solamente el 0.42% de los que visitaron Cataluña pasó y/o pernoctó en la ciudad de Girona. Por países, los visitantes de este destino fueron:

### Visitantes en Girona respecto Cataluña durante el 4º trimestre 2018

País de residencia	Visitantes Girona	% respecto Total (12.565)	Visitantes Cataluña	% respecto Cataluña
Alemania	530	4.22%	422.118	0.13%
Bélgica	140	1.11%	102.692	0.14%
Dinamarca	23	0.18%	54.702	0.04%
Finlandia	25	0.20%	15.816	0.16%
Francia	1.977	15.73%	1.047.007	0.19%
Italia	211	1.68%	387.801	0.05%
Noruega	23	0.18%	47.246	0.05%
Países Bajos	272	2.16%	184.501	0.15%
Reino Unido	1025	8.16%	628.004	0.16%

Fuente: Frontur y OMTCT 2018



Los porcentajes son bastante bajos en relación con las llegadas al territorio catalán. Pero desde la Península Ibérica, durante el mismo periodo, fueron de 5.229 visitantes. Es decir, el 41.62% del total. Según datos del Observatorio del Mercado del Trabajo, del Comercio y del Turismo de Girona, de las llegadas desde España, el 69.21% proceden de Cataluña. Como se ha comprobado en la fase de diagnóstico, Girona ciudad es concebida en muchos casos como destino de paso y de excursión de día. La población catalana es la que más visita Girona e incluso la contempla como destino de *city-break*.

Es importante mantener la afluencia catalana y española hacia Girona ciudad, e intentar mejorar las estadías. Pero los número de los mercados europeos emisores debe mejorarse para que vean en Girona un destino en el que se pueden desarrollar unas vacaciones completas. Siempre desde un punto de vista sostenible.

Tal y como se puede observar en el cuadro sobre los mercados emisores que tiene más cuota en la ciudad de Girona coinciden, claro está, con los que más visitan el conjunto de Cataluña. Para este proyecto nos centraremos en estos mercados, ya que demuestran interés en Girona y podemos proponerles una forma alternativa de verla con el *slow tourism*. Así pues, los países a los cuales queremos impactar son Francia, Alemania, Italia y Reino Unido. Sin perder de vista otros países como Países Bajos o Bélgica, los cuales se muestran como potenciales para nuestra estrategia.

A nivel psicográfico, según datos de la Oficina de Turisme de Girona, los perfiles más destacados de visitantes, son los siguientes:

- 50.3% hombres/49.8% mujeres
- 38 años son la media de edad de los visitantes
- El 60% son trabajadores/as en activo por cuenta ajena
- El 7.8% trabajadores por cuenta propia
- El 17% son estudiantes
- El 74% tienen estudios universitarios

## 8. Objetivos

Los objetivos de la planificación estratégica comienzan con la descripción de la visión, la misión para después concretarse en una serie de objetivos que impulsan el sentido que deberán tener las acciones que tomaremos.

### Visión

A largo plazo, nuestra planificación situará la ciudad de Girona y sus alrededores como un destino donde los viajeros europeos comprometidos con el medio ambiente y la sostenibilidad encontrarán todo lo que necesitan para desarrollar sus vacaciones. Con actividades todo el año. Una ciudad con espacios naturales donde practicar deportes y relajarse. Recursos reconocidos con los certificados de turismo sostenible más importantes.

### Misión

Convertir la ciudad de Girona en una destinación en la que los viajeros *slow* europeos se sientan cómodos y la tengan presente en el momento de decidir sus vacaciones.

### Objetivos

- Incrementar las llegadas de turistas europeos, sobretodo de los mercados emisores potenciales.
- Potenciar los recursos naturales de los alrededores de la ciudad de forma sostenible.
- Minimizar la presión turística en el centro histórico de la ciudad para que la población local vea los beneficios reales de esta actividad.
- Atraer parte del turismo de la ciudad de Barcelona para situarnos como destino principal de su viaje.
- Contribuir a la desestacionalización del destino con la oferta de turismo natural y cultural todo el año.
- Aumentar las pernoctaciones en alojamientos regulados de la ciudad y sus alrededores.

- Certificar los recursos más importantes de la ciudad con sellos de turismo sostenible.

### **8.1. Estrategias**

Para lograr cumplir con los objetivos planteados desarrollaremos una serie de líneas estratégicas que darán forma a la visión que tenemos para el destino ciudad de Girona. Nos centraremos en 6 estrategias principales y 1 transversal que nos guiarán en la definición de las acciones a desarrollar.

#### **Estrategia de segmentación**

Todas las estrategias propuestas en el proyecto parten de la segmentación realizada. A continuación podemos ver unos perfiles básicos de los mercados con más potencial.

#### **Perfiles objetivo**

Si nos centramos tanto en los perfiles que visitan la ciudad de Girona y los relacionamos como en las características generales de los Slow travellers, podemos obtener la descripción de los segmentos a los cuales podremos impactar con nuestra estrategia de marketing. A esto debe sumarse el estudio sobre la procedencia de los visitantes, que nos permitirá saber a qué mercados es más eficiente destinar nuestro proyecto. Cabe insistir que el perfil de viajero que practica turismo slow parte más de la mentalidad de cada uno y los perfiles psicográficos, que no de indicadores como la edad, el lugar de residencia o el estado civil. Por eso se elaboran en este proyecto cuatro perfiles orientativos según las características comunes presentadas en el apartado anterior.

## PERFILES OBJETIVO SLOW TOURISM



MARIE

Mujer de 38 años  
Residente inglesa en gran ciudad  
Soltera  
Trabaja por cuenta ajena  
Estudios universitarios  
Viaja por cuenta propia contratando servicios directamente  
Se mueve en avión para llegar al destino, pero por este viaja en transporte público  
Amante de la naturaleza y los deportes de aventura  
Tiene conciencia de los efectos del cambio climático  
Es activa, pero le gusta relajarse en su tiempo libre  
Es de clase media y vive en un piso de alquiler



MARIE Y ALAIN

Familia compuesta por pareja de 42 años con dos hijos de entre 5 y 10 años  
Residentes en ciudad media francesa  
Casados/as  
Trabajan por cuenta ajena  
Estudios universitarios  
Viajan por cuenta propia y utilizando su vehículo privado siempre que sea posible  
Les gustan los alojamientos de trato familiar donde pasar más de una semana  
Disfrutan en familia de las actividades al aire libre  
Aprovechan sus viajes para compartir momentos inolvidables y aprender cosas nuevas  
Clase media-alta que vive en una casa de propiedad



CARLA Y BRUNO

Pareja de 65 años  
Residentes en gran ciudad italiana  
Casados/as  
Jubilados  
Viajan a un destino que les parezca tranquilo para pasar una semana o más  
Siempre que pueden, viajan hacia el destino en vehículo privado  
Amantes de la buena gastronomía  
Uno de sus objetivos de viaje es conocer los productos típicos del lugar  
Visitan los centros culturales para relacionarse con la población local  
Clase alta que viven en piso de propiedad



STEPHEN

Hombre de 36 años  
Residente en gran ciudad alemana  
Soltero  
Trabaja por cuenta propia  
Estudiante  
Organiza su propio viaje  
Siempre que puede viaja en transporte público  
Pernocta en pensiones  
Le gusta practicar senderismo y desplazarse en bicicleta por el destino  
Clase media, comparte piso de alquiler

En relación a la procedencia de la demanda nos fijamos en los mercados que hemos destacado en el apartado de análisis de la demanda. Como se ha señalado en los perfiles anteriores, los mercados en los que centrará más nuestra estrategia son los países de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido. Está claro que no se puede impactar a todo el territorio de un país por igual. Así que, tal y como se ha apuntado, las áreas de más impacto serán las grandes ciudades y las regiones más pobladas.

### Segmentos en función del comportamiento

La forma de viajar es lo que más define al público objetivo en el que se centra esta estrategia. Las variables son en este caso la forma en que reservan sus vacaciones, la duración del viaje, el medio de transporte y el alojamiento. Con estas características posicionaremos la sub-marca de la Girona slow para orientar a la demanda hasta nuestros productos.

1. **Modalidad de reserva:** generalmente por Internet y adquiriendo los productos y servicios por separado. Busca lo que necesita y reserva directamente al proveedor.
2. **Duración del viaje:** una semana de media o más en el mismo lugar para conocerlo en profundidad. Por lo que la oferta de actividades debe ser proporcional a la estadía.
3. **Medio de transporte:** este segmento evitará viajar en avión entre destinos. Se siente más cómodo viajando en tren o autobús.
4. **Tipo de alojamiento:** preferiblemente establecimientos hoteleros de ambiente familiar como hostales o casas rurales.

### Segmentos en función del estilo de vida

Por estilo de vida destacaremos el compromiso con el medio ambiente y los aspectos que tienen que ver con la sostenibilidad. Pero si tenemos que mencionar alguna de las tipologías generales de perfil de viajero/a, nos fijaremos en los aventureros comfort. Esto se debe a que los *slow travellers* son aventureros sociales por naturaleza y grandes excursionistas, pero siempre dentro de un control y límites de seguridad que aporta la población local y el destino en sí. En la estrategia tenemos en cuenta la seguridad que necesita el público objetivo. Por eso destacaremos en la promoción de los recursos naturales sus características y dificultades. Para que se vean como lugares tranquilos en los que se puede pasear o hacer alguna actividad controlada.

### Estrategia de presencia en canales afines al slow traveller. Comunicación y promoción digital de productos y destino

Dar a conocer todos aquellos productos que el perfil objetivo espera mediante canales donde esté presente. Destacaremos solamente los productos que contienen componentes *Slow* como los recursos naturales, las actividades al aire libre o creativas y la cultura. Es una estrategia de inbound marketing, ya que es el usuario quien nos buscará. Debemos tener presentes los sites de comercialización de

experiencias y alojamientos *slow* para posicionarnos en estos canales. El trabajo en SEO y SEM será de vital importancia en ese sentido, ya que deberemos tener visibilidad en webs y redes sociales para que los segmentos potenciales nos detecten. La creación de una sub-marca del destino como lugar propicio para realizar *slow tourism* forma parte de la estrategia para posicionar Girona como destino afín a este público.

Lo que nos lleva a definir la estrategia de segmentación que es la clave para este tipo de producto.

### **Estrategia de potenciación de recursos turísticos recomendados para slow tourism**

Como se ha observado en la fase de diagnóstico, hay algunos recursos de la ciudad y los alrededores de Girona que no tiene el impacto deseado. Estos son los espacios naturales y culturales, como los museos. Tampoco se dispone de gran oferta de restauración de Km 0 certificada, lo cual sería importante para dirigir a nuestros segmentos en el momento de elegir donde comer. Hay recursos que ya disponen de productos creados como los itinerarios del Consorci de Vies Verdes de la comarca del Gironés. Sin embargo necesitan un *push* para posicionarse como actividad debido a su bajo nivel de visita. Lo mismo ocurre con los museos de la ciudad y el patrimonio cultural de alrededor. Ya se dispone de productos, pero hace falta generar movimiento fuera del centro histórico hacia alrededor de la comarca.

Esta estrategia presenta acciones que impulsarán recursos y productos ya creados dirigiendolos a nuestro público objetivo.

### **Estrategia de aportar valor al transporte público y el alojamiento regulado**

Como se puede ver en la fase de diagnóstico, en Girona disponemos de buenas infraestructuras de conexión y mucha oferta de alojamientos regulados. De esta forma vemos cómo se debe mejorar la visibilidad de los medios de transporte públicos de forma que se perciba un fácil acceso a la ciudad y sus alrededores. Mostrar la competitividad de las infraestructuras como vías férreas y carreteras; garantizando que se puede llegar al destino mediante transportes que no emitan

grandes cantidades de CO<sub>2</sub> y ayudan a reducir la huella de carbono por persona. Potenciar el uso de las líneas de autobús interurbanas para desplazarse por el área metropolitana de Girona, pero también si se viaja a una destinación cercana. Lo mismo ocurre con el tren de alta velocidad. Es necesario mostrar que se puede llegar desde Francia con este medio de transporte. Pero también es un punto destacado comunicar la conexión de menos de una hora con la ciudad de Barcelona para estimular las visitas desde Girona y no al revés.

En relación a la oferta hotelera, la estrategia persigue potenciar los alojamientos de la ciudad de menor categoría en base a estrellas, como hostales y pensiones. A la vez que se genera conocimiento de la oferta de alrededor, como en el caso de las casas rurales. Mostrar el ambiente familiar y de proximidad.

### **Estrategia de posicionamiento sostenible**

Girona dispone de pocas etiquetas ecosostenibles en estos momentos. Esta línea estratégica pretende motivar a los proveedores de servicios a certificarse para que el destino se posicione como sostenible mediante formaciones y conocimiento de las ventajas y repercusión que tiene estar certificado. Las etiquetas más potenciadas serán Biosphere, Q de Calidad Turística, Green Destinations y normativas ISO.

### **Estrategia de regulación**

Esta estrategia está orientada a presionar a las autoridades municipales para que regulen los HUT (habitajes de uso turístico). El desarrollo de aplicaciones que facilitan las reservas a este tipo de alojamientos va en contra de nuestro propósito de desarrollo sostenible en la ciudad de Girona, sobretodo en su centro histórico.

### **Estrategia de apoyo empresarial**

La ayuda y compromiso del sector empresarial, sobretodo el relacionado con la actividad turística, es clave para este proyecto. A parte de formación sobre cómo desarrollar políticas sostenibles en sus áreas de trabajo, será necesario que integren los valores medioambientales en su comunicación y distribución. Potenciar su participación a nivel digital desde sus webs y redes sociales para que sus productos

y servicios se relacionen con el posicionamiento de marca que queremos para Girona.

### **Estrategia de participación ciudadana**

Esta es una estrategia transversal a todas las demás. El propósito es dar a conocer todas las acciones a la población local y stakeholders para que participen en la medida que crean oportuna. Comunicar de forma transparente todos los pasos de esta estrategia y del proyecto para obtener la colaboración ciudadana, ya que son un elemento fundamental en el tipo de destinación que queremos lograr.



## 9. Acciones

Para saber si las acciones que hemos llevado a cabo para conseguir los objetivos establecidos precisamos de herramientas de medición. Como la tipología de acciones cambia de una estrategia a otra, vamos a utilizar un cuadro que contenga los sistemas de medición por acción de forma clara. A su vez, dividiremos los cuadros por estrategias para poder obtener, a simple vista, una fotografía de las herramientas más necesarias.

Estrategia de presencia en redes afines al slow traveller. Comunicación y promoción digital de productos y destino

### Acción 1. Desarrollo de submarca Slow Girona

El desarrollo de una marca de referencia que englobe todos los productos y servicios de *slow tourism* que ofrece Girona. Se trata de canalizar todo el contenido mediante esta para que los segmentos descritos nos encuentren y relacionen con sus actitudes viajeras. Este será un encargo del Área de promoción turística del Ayuntamiento de Girona hacia una consultoría de branding.

- **Target**  
Segmentos de slow tourists
- **Marca**  
*Slow Girona*
- **Ámbito de referencia**  
Girona ciudad y alrededores

- **Beneficios clave**  
Disfrutar de los recursos naturales y culturales de Girona de forma responsable  
Posibilidad de encontrar la tipología de alojamientos idóneos para realizar unas vacaciones *slow* en establecimientos familiares y con menos de 20 habitaciones



Disponibilidad de servicios comprometidos con el medioambiente y otros aspectos sostenibles

- **Reasons to believe**

Oferta de patrimonio natural y alojamientos afines a la filosofía *slow tourism*

- **Slogan**

*You Slow Here*. En referencia a los puntos en los mapas donde se indica 'usted está aquí', pero haciendo referencia que es en Girona donde puedes realizar tus vacaciones slow.

## Acción 2. Creación de un documento informativo sobre los segmentos y la estrategia a seguir

Esta acción se basa en la redacción de un documento que contenga toda la información sobre este proyecto de marketing estratégico. Estará concebido para un desarrollo a largo plazo para formar unas bases sólidas. Los receptores son todos aquellos actores que operan en el destino:

- Órganos públicos de gestión turística de la comarca del gironés.
- Sector privado.
- Empresas relacionadas con el sector turístico.

El contenido de este documento debe dar detalles sobre la línea estratégica a seguir para que todos los actores citados la puedan seguir y participar de la forma más ajustada a sus intereses. Deberemos garantizar que se alinea con la estrategia general del destino turístico, en este caso Girona ciudad, pero también a los responsables de la marca Girona-Costa Brava y l'Agència Catalana del Turisme (ACT). Servirá de manual para fijar responsabilidades a cada una de las partes para que se desarrollen las tareas en base a las competencias específicas. De esta forma, podremos medir resultados relacionando cada acción con su actor y la eficiencia y efectividad lograda.

## Acción 3. Producción de material audiovisual

Durante las primeras fases de la puesta en marcha del plan será necesario crear material como fotografías, videos, entre otros para la creación de un repositorio

virtual de contenido. A este solamente tendrán acceso los partners que colaboren con la estrategia. El contenido de esta plataforma serán fotografías y piezas audiovisuales que muestren productos y servicios *slow*. Imágenes de los caminos, la gastronomía km0, actividades sostenibles, alojamientos rurales, o medidas medioambientales de la ciudad. Todo este material tendrá la función de promocionar y comunicar el turismo *slow* en Girona mediante canales online donde nuestros partners se publiciten para captar público hacia sus actividades o productos. Se trata de disponer de material con un criterio unificado para que la marca se vea común en todos los medios donde aparezca.

### **Acción 4. Uso de un CRM (Customer Relationship Management)**

Para gestionar toda la relación con los partners haremos uso de un CRM que nos permita mantener una comunicación periódica con toda la información que sea necesaria para el desarrollo de las acciones en común. Esta herramienta se usará desde el Área de Promoción Económica, Desarrollo Local y Turismo por el responsable de coordinación de la estrategia.

### **Acción 5. Press trips**

Esta es una acción imprescindible en nuestra estrategia de comunicación. Se basa en organizar una visita de seis días para periodistas representantes de las principales revistas de viajes que se distribuyen en Europa. Tanto en su versión impresa como digital. Algunas de estas podrían ser Lonely Planet, Conde Nast Traveller y Geo, pero también se debe invitar a periodistas de las revistas editadas en los mercados estratégicos: Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. Las revistas a nivel Europeo en las cuales queremos impactar son Hidden Europe y e-travelmag. Estos circuitos están diseñados a modo de un *customer journey* “ideal” para nuestros segmentos de *slow tourism*. Así pues, los invitados viajarán al destino ciudad de Girona en medios de poca emisión de co2, en la medida que fuese posible. El alojamiento será en casas rurales de alrededor de la ciudad, y el programa se creará en base a actividades característicos del turismo *slow*.

La principal intención de esta acción es obtener *publicity* en las revistas de viajes más influyentes de Europa. Donde los mercados objetivo puedan encontrar información sobre cómo realizar *slow tourism* en Girona, conociendo los productos y servicios que ofrecemos y, sobretodo, cómo contratarlos. Los reportajes que se escriban sobre Girona pueden tener su apartado para el nicho de mercado que buscamos con toda la información *slow*.

### **Acción 6. Presencia en Ferias de turismo internacionales**

Una de las acciones de marketing más completas es la asistencia a ferias de turismo. Su preparación dura todo el año y, al finalizar, siguen las tareas para afianzar contactos realizados durante las jornadas. Con esta acción no se pretende formar un stand dedicado a *Slow Girona*. La submarca quedaría reflejada en material de la exposición correspondiente a la provincia de Girona dentro del stand del destino Catalunya.

Las alianzas para estar presentes son en base a utilizar la marca Catalunya Experience como paraguas donde incluir nuestros productos y servicios orientados a los *slow travellers*. De esta forma nos podrán identificar y valorar para sus vacaciones. Una forma idónea sería con el uso de un panel explicativo con un enlace o código QR con el que se pueda obtener toda la información sobre turismo *slow* en Girona a través del smartphone del público. La idea es no vender nuestro producto impreso para crear conciencia sostenible e impactar en los ideales de nuestro target.

En las ferias de turismo las relaciones más fuertes son con otras DMO de destinos turísticos y empresas del sector. Será importante gestionar las conexiones que hagamos con otros agentes de turismo para que conozcan nuestro producto y lo tengan presente para alianzas entre destinos.

Las ferias europeas donde nos incluimos con Catalunya Experience serán:

**ITB 2019 Berlín: Feria de turismo, Alemania**

**Fechas:** 06.03.2019 - 10.03.2019

**Localización:** Berlín, Alemania.

WTM 2019 London : World Travel Market Feria de Turismo Londres, Inglaterra

Fechas: 04.11.2019 - 06.11.2019

Localización: Londres, Inglaterra

### Acción 7. Adhesión a la web de turismo de Girona

Con la creación de la submarca Slow Girona tendremos un espacio donde incluiremos todos los productos y servicios destinados a los *slow travellers*. Las diferentes categorías de servicios, tanto primarios como auxiliares, se verán reflejadas en una sección dedicada a *Slow Girona*. Esta se encontrará dentro del apartado “Qué hacer” dónde veremos ‘Slow Girona’. Cuando nuestro target acceda a este apartado podrá ver todos los recursos destinados a la práctica del turismo *slow* y podrá diseñar su viaje a la ciudad sabiendo que tiene a su disposición los servicios que van con sus ideal de vacaciones.

En este apartado deberán estar presentes todas las certificaciones de las cuales disponga el destino. Tanto de calidad turística como de carácter sostenible. Es una acción de comunicació de la submarca que debe contemplar todos los componentes *slow* que ofrece Girona.



Ejemplo de cómo quedaría el apartado en la web oficial de turismo de Girona.

### Acción 8. Acciones de marketing digital

El marketing digital es una de las principales acciones que se desarrollarán para la captación y fidelización de los usuarios, pero también de los stakeholders y empresarios turísticos del destino. Para generar engagement hacia el *slow tourism*

hace falta generar contenidos que lo den a conocer y lo posicionen en Girona. Las acciones de marketing digital son:

- Creación de content marketing que relate experiencias de *slow tourism*. A modo de dar a conocer este tipo de turismo, se crearán textos y vídeos que expliquen las características y ventajas de practicar los viajes *slow*. Estos se publicaran en un blog específico sobre turismo de Girona. Estará en los diferentes idiomas de los principales mercados objetivos.
- Desde el blog y la web de turismo de Girona se llegará a una landing page en la que podremos ver un vídeo del destino con imágenes de naturaleza y productos típicos. El usuario tendrá un espacio donde dejar su dirección de correo electrónico para que podamos enviar información de su interés. Por cada lead que obtengamos enviaremos un *e-book* sobre *slow tourism* para que el usuario aprenda y sienta curiosidad sobre cómo practicarlo.
- En los textos se trabajará el SEO para destacar las palabras clave *slow tourism* Girona. De esta forma generamos que se encuentren las páginas y redes sociales donde se habla de nuestra propuesta orgánicamente. Si estos resultados quedan entre los primeros en los resultados de los buscadores, sobretodo en Google, ya que es el principal de nuestro nicho, tendremos más impacto de visitas. Del mismo modo, haremos campaña de AdWords para las mismas palabras, comprandolas para tener más opciones de impacto. Será importante segmentar las características para que aparezcamos en los resultados.
- Presencia en las redes sociales. Lo ideal es crear cuentas en las principales redes sociales con la submarca *Slow* Girona para que contengan las imágenes y textos especializados en *slow tourism*. Con el social media podremos crear una comunidad *slow travel* internacional que, a parte de promocionar nuestro destino, nos permitirá medir los niveles de interés que genera.

## Marketing estratégico para potenciar el Slow Tourism en Girona

Acción	Herramienta de medición	Resultados esperados
Desarrollo de submarca Slow Girona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-test y test de marca con segmentos afines</li> <li>• Post-test después de lanzamiento público</li> </ul>	Obtener una submarca potente para agrupar toda la oferta considerada slow tourism.
Creación de un documento informativo sobre los segmentos y estrategias a seguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de indicadores turísticos</li> </ul>	Incremento de las acciones llevadas a cabo por los operadores turísticos hacia los segmentos.
Producción de material audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clipping de publicaciones online del material por parte de nuestros partners</li> </ul>	Homogeneidad en la distribución de contenidos sobre oferta slow tourism de Girona.
Uso de un CRM (Customer Relationship Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análíticas propias del sistema CRM que utilicemos</li> </ul>	Mejorar la comunicación con nuestros públicos para que sea eficiente y eficaz.
Press trips	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los press trips</li> <li>• Clipping de publicity generada en los medios invitados</li> </ul>	Obtención de publicity en todos los medios invitados en reportajes, vídeos, blogs, revistas y televisión.
Presencia en ferias de turismo internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de leads</li> <li>• Indicadores de llegadas de los mercados objetivo</li> </ul>	Conseguir contactos estratégicos con empresas afines e incrementar las llegadas desde los países donde se han celebrado las ferias.
Adhesión a la web de turismo de Girona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repercusión de los recursos adheridos en la demanda</li> <li>• Indicadores turísticos</li> </ul>	Crecimiento de la demanda de los recursos que se pueden encontrar en Slow Girona.
Acciones de marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análíticas web sobre visitación, clicks, tiempo de sesión.</li> <li>• Indicadores turísticos</li> </ul>	Atraer a los segmentos objetivos hacia nuestro contenido para que se interese por el destino. Medir los leads para comprobar si son de calidad y hacer estrategias de captación y fidelización.

### Estrategia de potenciación de recursos turísticos recomendados para slow tourism

#### Acción 9. Creación de una Red de caminos alrededor de Girona

Esta es una acción que busca realizar una campaña de comarketing con el Consorci de Vies Verdes. Este gestiona diferentes vías o caminos alrededor de la provincia de Girona hasta lo Pirineos. Como esta entidad depende de la marca turística Girona-Costa Brava y la Diputació de Girona, la relación con el Ayuntamiento y, en concreto, el área de promoción turística no será difícil para concretar líneas de acción. El sentido de este acuerdo será para generar un producto con los diferentes itinerarios que se encuentran alrededor de la ciudad de Girona, como las rutas del Carrilet o la de Girona-Sarrià de Ter. Los pasos clave serían el estudio de los segmentos compartidos para generar acciones de marketing para el desarrollo de una campaña conjunta desde las respectivas plataformas. Entra dentro del objetivo de desarrollar interés por los recursos naturales y, en especial, para potenciar el senderismo y el ciclismo entre la demanda.

### **Acción 10. Patrimonio cultural Girona 360°**

El turismo *slow* tiene un fuerte componente cultural. Se precisa una acción que mueva a los viajeros y viajeras alrededor de la ciudad y no se centralice en el centro histórico, donde se encuentra el 80% del patrimonio cultural de la ciudad. Con la promoción del patrimonio arquitectónico que se encuentran dentro de las rutas y caminos que rodean la ciudad conseguiremos rotación de visitantes. Para esto sería fundamental una buena señalización con explicación sobre el recurso y promoción desde la Oficina de Turismo de Girona en base a un folleto, tanto digital como en papel, sobre los edificios que se encuentran alrededor de la ciudad. Esta acción también motiva a prolongar la estadía en la ciudad para poder visitar todos estos recursos patrimoniales en diferentes días. El folleto contendrá el patrimonio arquitectónico y pretende dar una visión de los recursos culturales en 360°. Un nombre que proporciona interés para nuestros segmentos podría ser *Girona cultura 360°*, ya que se encuentran muestras de diferentes tipos de arquitectura (civil, religiosa, pairal) que explica la historia de la región. Pero a parte juega con el movimiento que se realiza alrededor del destino.



### **Acción 11. Creación oferta de actividades fluviales en el río Ter con empresas especializadas**

Los recursos hídricos en el destino están conformados por cuatro ríos. La realización de actividades deportivas relacionadas con estos recursos naturales tiene oferta dentro de Girona, pero, por lo general las empresas se mueven alrededor de la provincia. Se trata de una acción de acuerdo con la empresa Girona aventura para que desarrollen actividades en las orillas del río Ter como Kayak o senderismo acuático. Un lugar idóneo para la realización de estas experiencias.

Acción	Herramienta de medición	Resultados esperados
Creación de una Red de caminos alrededor de Girona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de Indicadores de puntos de interés del destino OMTCT</li> <li>• Enncuestas Oficina de turismo de Girona</li> </ul>	Incremento de la visita de público hacia los recursos naturales para el desarrollo de actividades como ciclismo o senderismo.
Patrimonio cultural Girona 360°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de Indicadores de puntos de interés del destino OMTCT</li> <li>• Enncuestas Oficina de turismo de Girona</li> </ul>	Descentralización del centro histórico de Girona. Repercusión de los recursos potenciados. Incremento de popularidad.
Creación de oferta actividades fluviales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de Indicadores de puntos de interés del destino OMTCT</li> <li>• Enncuestas Oficina de turismo de Girona</li> </ul>	Ventas de actividades. Repercusión de los recursos potenciados. Incremento de popularidad.

## Estrategia de valor del transporte público y el alojamiento

### **Acción 12. Alianza con empresas de transportes interurbanos**

Las empresas de transporte interurbano que conecta Girona con otros municipios son Sarfa y Teisa. Para nuestra acción, la que más nos conviene, es Teisa por sus rutas hacia diferentes puntos de interés. Dispone de más paradas e itinerarios que distribuyen viajeros/as por toda la región. La alianza trataría de generar un acuerdo

para que la creación de un descuento en los bonos de 10 viajes. Este descuento se aplicaría a aquellos viajeros/as que abonen la cantidad simbólica de 0.80€ en concepto de compensación de la huella de carbono que supone su desplazamiento en autobús. Con este gesto se incentiva y se pone en valor el uso del transporte público alrededor de la región en vez del uso de vehículo privado. A la vez que motiva a nuestro público objetivo al uso de este medio de transporte por el cuidado del medioambiente.

### Acción 13. Creación de red de alojamientos slow para pensiones y casas rurales

Coordinación de estándares en la promoción de los alojamientos de tipo pensiones y casas rurales. Doce de las veinte casas rurales que se encuentran en la comarca del Gironès pertenecen al consorcio de Turisme Rural de Girona. Esta representa a más de 200 casas rurales de la provincia. La acción de promoción tiene que ser conjunta con el consorcio para que todos y todas las propietarias se adhieran a la red Slow Girona para alojamientos. Esta asociación nos puede ayudar para potenciar el turismo *slow* en la comarca, pero también sirve como canal de promoción de los establecimientos a nivel individual.

En la ciudad y alrededores se encuentran un total de 6 pensiones y 4 B&B. Esta acción se basa en establecer un acuerdo con los alojamientos de pocas habitaciones para formar una red de alojamientos slow Girona. Con esta red podemos disponer de un catálogo de servicios atractivos para nuestro público objetivo, pero a la vez, ofrecemos un canal de comercialización extra a los alojamientos y los ponemos en valor. A parte de aparecer en la sección *slow* de la web de turismo de Girona, como red podrán generar paquetes de estancias para que un mismo huésped pueda estar en dos o más alojamientos adheridos durante sus vacaciones. Dando a conocer las ventajas de alojarse en un entorno familiar.

Por su parte, los alojamientos se podrán orientar a ofrecer experiencias de *slow tourism* adaptadas a su entorno. Crear actividades para sus huéspedes en relación a su establecimiento, desarrollando storytelling, organizando eventos o ofreciendo degustaciones de cocina local.

### **Acción 14. Comunicación medioambiental en trenes**

El transporte por excelencia de los *slow travellers* es el tren. Tanto para llegar a Girona desde Europa, como desde España, el tren de alta velocidad es una de las mejores vías de acceso. El AVE lleva pocos años en la ciudad de Girona. Conecta con la ciudad de Barcelona en 38 minutos, de centro a centro. Sin embargo, también se dispone de líneas regionales que lo hacen en una hora y media. Se disfruta más del trayecto y pasa por lugares muy característicos de la geografía catalana. Para los dos tipos de viaje en tren, el lento y el rápido, se llegará a un acuerdo con RENFE (Red Nacional de Ferrocarriles Españoles) para que haga difusión en sus redes sociales y en comunicación exterior. Se situará un cartel informativo en estaciones y interior de vagones con los niveles medioambientales que supone viajar en tren en vez de avión.

Otra acción en relación al desplazamiento hacia la gran ciudad es llegar a un acuerdo para poder ofrecer un billete combinado para viajeros que se alojen en establecimientos de la red de alojamientos *slow*. Un billete de 4 viajes a 40€, importe menor al que cuesta un billete de ida y vuelta a Barcelona (25€). Con este podrán viajar a la capital catalana, pero también a la ciudad de Figueras al norte tocando con Francia. Fomentamos los desplazamientos que parten de Girona y no al revés, de Barcelona a Girona para generar pernoctaciones en nuestro destino.

Acción	Herramienta de medición	Resultados esperados
Alianzas con empresas de transporte interurbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de Indicadores de medios de desplazamiento del destino OMTCT</li> <li>• Enncuestas Oficina de turismo de Girona</li> <li>• Venta de tiquets especiales</li> <li>• Indicadores medioambientales</li> </ul>	Incremento de los pasajeros en autobus por la ciudad de Girona y alrededores. Alta adquisición del tiquet sostenible.
Creación de red de alojamientos Slow	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de Indicadores de tipo</li> </ul>	Incremento de estadas en alojamientos de tipo pensión, B&B y casa rural.

	<p>de alojamiento del destino OMTCT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores turísticos de pernoctaciones</li> <li>• Encuestas Oficina de turismo de Girona</li> </ul>	<p>Incremento de noches por persona. Dinamización de los alojamientos de alrededor de la ciudad.</p>
Comunicación medioambiental en trenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de Indicadores de medios de desplazamiento del destino OMTCT</li> <li>• Indicadores turísticos de llegadas</li> <li>• Encuestas Oficina de turismo de Girona</li> <li>• Venta de tiquets especiales</li> <li>• Indicadores medioambientales</li> </ul>	<p>Incremento de los pasajeros en autobus por la ciudad de Girona y alrededores. Alta adquisición del tiquet sostenible. Incremento de estadas en alojamientos de tipo pensión, B&amp;B y casa rural. Incremento de noches por persona. Dinamización de los alojamientos de alrededor de la ciudad.</p>

## Estrategia de posicionamiento sostenible

### Acción 15. Coordinación de administraciones públicas del territorio sobre criterios de gestión sostenible

Se promoverá desde el Área de Promoción turística del Ayuntamiento de Girona y la Diputación de Girona una fase de revisión de las políticas sostenibles en relación al turismo con todos los municipios del entorno. Con esta acción se pretende coordinar criterios para fomentar la certificación de las empresas turísticas de cada municipio. Alojamientos, servicios relacionados con el turismo y comercios que cumplan las características básicas para obtener una ecoetiqueta.

Disponer de certificaciones en turismo sostenible situará el destino ciudad de Girona y alrededores, pero también productos y servicios individuales, en webs de turismo sostenible. Logrando posicionamiento y notoriedad que le puede suponer un reclamo de la demanda.

Las certificaciones destacadas que se quieren obtener son:

## Biosphere Responsible Tourism



<b>Entidad</b>	Instituto Turismo Responsable
<b>Partner</b>	UNESCO, TUI.
<b>Ámbito de incidencia</b>	Destinos, ciudades, alojamiento, transporte
<b>Descripción</b>	“Programa de certificación sostenible diseñado para la industria turística, promovido por Naciones Unidas que incorpora los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y las directrices emanadas de la Cumbre del Clima de París”.
<b>Ejemplo de distinciones</b>	Catalunya, Palacio de Congresos y Exposiciones de Galicia, Siam Park, Omali Hotel...

**Fuente:** <https://www.visionesdelturismo.es/certificaciones-sostenibles-sellos-a-nivel-mundial/>

## Green Destinations



<b>Entidad</b>	Green Destinations Foundation
<b>Partner</b>	EUCC, Slovenia Green, Asian Ecotourism Network, Green Partner...
<b>Ámbito de incidencia</b>	Destinos
<b>Descripción</b>	“Green Destinations ayuda a destinos ambiciosos con un enfoque personalizado e interactivo para mejorar la calidad, la sostenibilidad y la visibilidad del mercado. es un sistema para monitorear y mejorar la sostenibilidad de destinos y regiones, y la norma aplica 100 criterios y 100 indicadores.”

<b>Ejemplos</b>	Ljubljana Tourism Board en Slovenia, TOPS
<b>distinciones</b>	Tour Operators , Promoting Sustainability en Nicaragua

**Fuente:** <https://www.visionesdelturismo.es/certificaciones-sostenibles-sellos-a-nivel-mundial/>

## ISO

<b>Entidad</b>	Private Certification Bodies
<b>Partner</b>	Figuras nacionales de normalización
<b>Ámbito de incidencia</b>	Todo tipo de ámbitos
<b>Descripción</b>	“ISO (Organización Internacional de Normalización es el mayor desarrollador y emisor de Normas Internacionales. La norma ISO 14000: 2004 es un sistema de gestión ambiental también aplicable a los servicios
<b>Ejemplo de distinciones</b>	Cadena Hotelera Hesperia, TUI, Guggenheim



**Fuente:** <https://www.visionesdelturismo.es/certificaciones-sostenibles-sellos-a-nivel-mundial/>

### Acción 16. Acciones de marketing directo a empresas turísticas

Esta acción es desarrollar la comunicación correspondiente a las empresas turísticas que operan en Girona sobre la importancia de actuar de forma sostenible. Con la base de datos creada y un CRM con todos los actores del destino, podremos emitir información sobre acciones sostenibles que se pueden gestionar desde cada empresa. La misión es la adaptación de protocolos sostenibles por parte de estas para que lo integren en sus bases y su Responsabilidad Social Corporativa (RSC). A esta acción le acompaña, en formato impreso y digital, el manual de buenas prácticas para adoptar una actitud sostenible. La redacción de este documento, realizado por especialistas en turismo sostenible, tiene como objetivo llamar a la acción a los y las empresarias turísticas para que sigan los preceptos de este. La

alineación de procedimientos sostenibles se encamina a la consecución de certificados para cada una de las empresas. Es por eso, que con este manual de buenas prácticas se enseñaran los criterios y pasos a seguir para obtener una certificación.

### **Acción 17. Celebración de jornadas de turismo sostenible en Girona**

Junto a las dos acciones anteriores se organizará un encuentro por parte de turismo de Girona y la Diputación de Girona, así como la marca Girona-Costa Brava, para actores del sector turístico de la región en el Palacio de Congresos de Girona. En estas se contratará a expertos y expertas en turismo sostenible para que den conferencias sobre el tema, presentando casos de éxito y exponiendo los resultados anuales. Durante esta jornada se desarrollarán *workshops* para generar sinergias entre los asistentes sobre las diferentes bases de la sostenibilidad. Los invitados para conducir la jornada serán representantes de certificaciones, como por ejemplo Biosphere. Por eso, uno de los *workshops* tendrá como foco los 17 compromisos de la sostenibilidad.

### **Acción 18. Obtención del sello gastronómico KM0-Slow Food**

Con esta acción se pretende reconocer a todas aquellas empresas de restauración, como restaurantes, gastrobares, servicios de catering, entre otros, por su utilización de productos locales. Dentro del movimiento *Slow*, el apartado gastronómico, con el que comenzó, es uno de los más relevantes. El *slow traveller* valora la proximidad de la cocina, ya que forma parte de la cultura y la economía local del destino que se vive.

Para conseguir este sello es necesario que un 70% de los productos del establecimiento culinario sean adquiridos directamente al proveedor que lo produzca en un radio de menos de 100 km. Los ingredientes deben ser ecológicos y estacionales. Se rechaza la conservación con químicos.

Se realizará una valoración de los establecimientos de restauración de cocina local. Una auditoría con profesionales de la gastronomía sostenible y representantes del

sello *Slow Food*. Disponer del sello generará visitación por parte de nuestro nicho de mercado que podrá disfrutar de la cocina local de forma ecológica.

Acción	Herramienta de medición	Resultados esperados
Coordinación de administraciones públicas del territorio sobre criterios de gestión sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de ecoetiquetas</li> <li>• Indicadores medioambientales</li> </ul>	Disponer de, al menos, 5 certificaciones medioambientales para diferentes recursos. Ganar en posicionamiento sostenible.
Acciones de marketing directo a empresas turísticas de la comarca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de gestión sostenible de empresas</li> <li>• Obtención de ecoetiquetas</li> <li>• Indicadores medioambientales</li> </ul>	Disponer de, al menos, 5 certificaciones medioambientales para diferentes recursos. Ganar en posicionamiento sostenible.  Incremento de gestión sostenible de las empresas turísticas.
Celebración de jornadas de turismo sostenible en Girona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de turismo MICE</li> <li>• Indicadores de gestión sostenible de empresas</li> <li>• Inscripciones a las jornadas</li> </ul>	Afluencia de visitantes a las jornadas Ganar en posicionamiento sostenible. Incremento de gestión sostenible de las empresas turísticas.
Obtención del sell Km0-Slow Food	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de hostelería</li> <li>• Encuestas Oficina de turismo de Girona</li> </ul>	Potenciar la gastronomía Km 0. Incremento de valor de la restauración local.

## Estrategia de regularización de los HUT

### **Acción 19. Propuesta de nueva normativa de registro de pisos turísticos**

Desde el Área de promoción turística del Ayuntamiento de Girona se redactará una propuesta de normativa para regular la actividad de los HUT en el Barri Vell de la ciudad. La misión es asegurar un entorno competitivo justo con otros operadores del sector. Pretende que se establezcan las normas necesarias para regular estas viviendas contratadas a partir de aplicaciones de Internet. De forma que los derechos de los establecimientos regulados se vean protegidos.



**Acción 20. Sesiones informativas con los colectivos en defensa de los barrios**

Organización de encuentros con los colectivos en defensa de los barrios de la ciudad. En estos se ofrecerá información transparente sobre el desarrollo de políticas turísticas en desarrollo. La función es recoger feedback para mejorar procesos que se alineen con las necesidades de los residentes en la ciudad de Girona. Algunos de estos colectivos son el Col·lectiu més barris menys pisos turístics y el Sindicato de arrendatarios de Girona.

Acción	Herramienta de medición	Resultados esperados
Propuesta de nueva normativa HUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de Indicadores de tipo de alojamiento del destino OMTCT</li> <li>• Indicadores turísticos de pernoctaciones</li> <li>• Enncuestas Oficina de turismo de Girona</li> </ul>	<p>Incremento de estadas en alojamientos de tipo pensión, B&amp;B y casa rural.</p> <p>Incremento de noches por persona.</p> <p>Dinamización de los alojamientos de alrededor de la ciudad.</p>
Sesiones informativas con los colectivos de defensa de los barrios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de popularidad del turismo en la ciudad de Girona</li> <li>• Indicadores de acogida local hacia los turistas</li> </ul>	<p>Descenso de la turismofobia en la ciudad de Girona.</p> <p>Presentación de datos positivos sobre turismo en la economía de la ciudad.</p>

**Estrategia de apoyo empresarial**

**Acción 21. Formaciones gratuitas para emprendedores**

Las PYMES y las startups han crecido en los últimos años en Girona. Con el SOC (Servei d’Ocupació de Catalunya) organizaremos formaciones gratuitas para fomentar la emprendeduría de servicios y productos turísticos sostenibles. Estas servirán para que las nuevas empresas se impulsen desde su inicio con valores sostenibles. Uno de los apartados de la formación será el relacionado con el

segmento de *slow tourism* para darlo a conocer a los futuros empresarios y empresarias.

### **Acción 22. Concurso de subvenciones públicas**

Desarrollo de un concurso para dar soporte económico para la promoción y mejoras de calidad a las 10 empresas turísticas que cumplan con los principales valores sostenibles en el desarrollo de su actividad. Se trataría de identificar buenas prácticas para crear un modelo sostenible empresarial para el sector. Se premiará a las empresas elegidas, a parte de por sus valores, para conseguir colaboración en la fase de redacción de los puntos del modelo.

Acción hacia aquellas empresas del sector turístico, sea cual sea el servicio o producto que deseen afiliarse a la marca Slow Girona. Con la promoción de la submarca en sus redes y la representación de sus servicios en nuestra web se conseguirá crear una sinergia que promueva el conocimiento de Slow Girona tanto en redes del destino como en los medios digitales de cada una de las empresas.

### **Acción 23. Generación de un clúster de empresas para destino Slow**

Los clusters son aglomeraciones de empresas que se orientan a un mismo objetivo con productos similares y cercanas entre sí. La propuesta a las empresas con productos y servicios que son afines a nuestro proyecto podrán tener más visibilidad si forman parte de este cluster. También puede ayudar a crear nuevos productos mediante las sinergias de las empresas. El cluster ayudará a potenciar Girona como destino de turismo *Slow* gracias al apoyo de las empresas. Así se verá como un producto uniforme con el que los segmentos objetivos podrán identificar.

Acción	Herramienta de medición	Resultados esperados
Formaciones gratuitas para emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Indicadores de gestión sostenible de empresas</li> <li>● Indicadores medioambientales</li> <li>● Participación de la formación</li> <li>● Indicadores formación nuevas empresas</li> </ul>	Incremento de conocimiento sostenible en las empresas de nueva formación. Dar oportunidades de emprendedores/as con proyectos de turismo sostenible.

Concurso de subvenciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de participación</li> <li>• Propuestas de las empresas participantes</li> </ul>	<p>Generación de propuestas de turismo sostenible.</p> <p>Co-marketing entre empresa y administración pública.</p> <p>Fomento de los valores sostenibles en empresas turísticas.</p>
Generación de cluster de empresas para destino slow	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de gestión sostenible de empresas</li> <li>• Indicadores medioambientales</li> <li>• Participación de la formación</li> <li>• Indicadores formación nuevas empresas</li> </ul>	<p>Creación de sinergias entre empresas con valores sostenibles.</p> <p>Promoción del destino con características slow tourism.</p>

### Estrategia de participación ciudadana

#### **Acción 24. Comunicación transparente a los residentes de Girona y alrededores**

Acción de comunicación transparente sobre el desarrollo de acciones para el turismo sostenible. Se basa en informes trimestrales vía web a lo cuales se podrá tener acceso mediante solicitud por parte del residente. Es decir, será una información que los locales podrán obtener siempre que quieran estando registrados en una plataforma de conocimiento ciudadano. Con estos informes se pretende recoger feedback, pero también hacer partícipe a la comunidad local en los procesos de implementación turística. La plataforma estará abierta a todos aquellos residentes de la comarca del Gironés para que opinen y propongan ideas sobre el turismo en el destino.

La participación vía web realizando encuestas, viendo vídeos informativos, impacto en los mercados exteriores, puede generar un sentimiento positivo hacia el turismo.

Esta es una acción transversal ya que se pueden consultar todas las acciones en desarrollo a través de la plataforma web. Se quiere conseguir que los locales comprendan el funcionamiento del desarrollo turístico para que sean proclives a la

mejora del sector, y que lo vean como una actividad económica que repercute en su entorno.

Acción	Herramienta de medición	Resultados esperados
Comunicación transparente a los residentes de Girona y alrededores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación ciudadana</li></ul>	Incremento de la participación por parte de los residentes de Girona y alrededores en las mejoras del turismo en la ciudad.

## 10. Conclusiones

Sobre el proyecto realizado se pueden obtener varias conclusiones divididas en aspectos conceptuales como el *Slow Tourism* y el marketing estratégico, y aspectos formales como las herramientas utilizadas a lo largo de la realización del mismo.

La idea u objetivo principal era desarrollar un modelo de planificación estratégica para potenciar el *slow tourism* en un destino urbano. Si bien las definiciones del marco teórico han ayudado a establecer la dirección de los fundamentos del marketing y el tipo de producto elegido, vemos que son conceptos mucho más extensos. El marketing estratégico tiene sus normas y bases, pero se define como una filosofía en cuanto a procedimiento se refiere. Sabemos que con su aplicación en destinos turísticos, podremos sacar todo el jugo y conocer perfectamente la situación del destino en el cual queremos realizar una mejora o cambio de orientación estratégica. Ha sido enriquecedor hacer uso de las técnicas de marketing estratégico, ya que a parte de analizar un destino es un desarrollo orgánico sobre qué hacer para conseguir el propósito.

Sobre el turismo *Slow* existe mucha literatura. Prácticamente todas las conclusiones de los estudios realizados se basan en los mismos conceptos: experiencia, transporte lento, mayor estadía, etc. Esto dificulta la definición de un segmento *slow* único, ya que con las variables comentadas todos y todas hemos podido ser *slow travellers* en algún momento. Lo que hace diferente a este arquetipo de turista, mejor dicho viajero, es su mentalidad no solo en el momento de viajar, sino en los aspectos más cotidianos del día a día. Su compromiso con la sostenibilidad en todas las áreas de la vida. Lo que es realmente importante es hacer llegar mensajes afines a este nicho del mercado para que sepan que hay destinos que los pueden acoger sin hacer que cambien su comportamiento durante las vacaciones.

Con esta premisa descubrimos en el marketing estratégico la clave para llegar a estos, pero sobretodo las herramientas para encontrarlos. Comprobamos que son personas que prefieren organizar sus viajes. Por lo tanto, situarnos en los medios donde pueden estar presentes es una de las bases para que nos tengan en cuenta. La definición de los segmentos es uno de los puntos que me ha ayudado a articular las propuestas de valor del proyecto. El estudio de los viajeros internacionales en el

destino elegido y la profunda revisión sobre literatura de *slow tourism* ha sido básica para determinar los perfiles de demanda. Los resultados me han guiado en el desarrollo de las estrategias, pero también en la comprensión de técnicas estudiadas durante el curso para reafirmar los conocimientos adquiridos.

En relación a las técnicas utilizadas, comprobamos que cada una nos ha aportado una parte fundamental para el desarrollo de las estrategias. El Diamante de Porter nos ha centrado en la realización de una fotografía del destino en los cinco aspectos base. Se han encontrado elementos positivos y negativos que consiguen que veamos el estado real del destino turístico. Sin duda, nos situamos enfrente de las posibilidades que tenemos para conseguir desarrollar un proyecto potenciando los aspectos positivos y repensando lo que no funciona.

En el caso de estudio, la ciudad de Girona, comprobamos que pesan más los aspectos positivos. Por su localización, sus recursos y las preferencias de la demanda, hemos visto que Girona tiene una estructura turística consolidada. Internamente, el destino resuelve todas las necesidades que puede tener la demanda. Aunque no todos los recursos disponibles, y de calidad, están igualmente posicionados, como los naturales o los museos. Sin embargo, Girona es reconocida por otros aspectos que la desmarcan de la fase del ciclo de vida del desarrollo.

Sabiendo que el destino turístico funciona nos preguntamos ¿podría llegar a desarrollarse como destino de *slow tourism*? Para obtener una respuesta debíamos fijarnos en una técnica que nos acercase a ejemplos reales. Empleamos el análisis POP y POD con *slow destinations*, Begur y Pals, los dos en la provincia de Girona. De esta forma podríamos saber el grado competitivo que se llegaría a dar en caso de éxito de Girona como *slow destination*. Ya se han podido observar los resultados de este análisis, y el caso es que las diferencias son grandes en términos de superficie y recursos, pero también que los dos ejemplos de *slow cities* están demasiado preparados para recibir turistas. Con esto nos referimos a que a veces la línea entre un modelo de destino y otro puede ser muy delgada. En realidad, los destinos de Pals y Begur cumplen con los requisitos para ser una *slow city*, pero también disponen de gran carga turística estacional durante el verano, y en gran parte se debe a las segundas residencias. Los puntos de similitud entre Girona y los

dos destinos juegan a favor de la primera. Siendo una ciudad mediana de 100 mil habitantes dispone de características *slow* en cuestión de alojamientos, recursos y actividades. Es cierto que para competir a nivel *slow tourism* se debe valer de sus municipios de alrededor para equipararse en naturaleza y alojamiento rural, por eso determinamos que no, Girona no podría ser una *slow city*.

El hecho de no optar a *slowcittà* no la convierte en descartable para los *slow travellers*. Digamos que, si el segmento es tan individual y difícil de encontrar, un destino tampoco tiene que estar etiquetado como tal para generar demanda. El marketing turístico nos enseña a posicionar y conseguir atraer cambiando desde dentro. Con lo que acondicionar un destino para nuestro público objetivo nos acerca a este de una forma más orgánica. Así, lo que se puede afirmar es que Girona puede ser un buen competidor de las *slow cities* analizadas con el desarrollo de los recursos similares, potenciándolos para que sean más atractivos. Para las diferencias vemos que Girona ofrece una variedad cultural que diversifica las actividades y nos puede ayudar a prolongar la estancia en el destino.

De la última idea, el análisis DAFO, nos ha mostrado el posicionamiento de *city-break* que tiene Girona. Es una idea que se puede comenzar a eliminar (a muy largo plazo) con las oportunidades que tiene Girona de destacar como una ciudad con recursos para todos los gustos, pero también con actividades de proximidad.

De los análisis internos se ha comprobado que la administración pública está muy volcada en el desarrollo del turismo en la ciudad. Aunque se vea limitado por presupuestos y funciones, saber que mantiene buenas relaciones con el sector privado abre la puerta a la realización de estrategias. En este caso, el ayuntamiento de Girona, la Diputación y las marcas turísticas correspondientes trabajan a todos los niveles del turismo para que la región tenga un posicionamiento excelente. Quizás lo que les falte es un poco más de proyección hacia el exterior y en el caso de Girona, venderse como destino individual para conseguir desestacionalizar su demanda, pero sobretodo para no ser un mero lugar de paso.

Las estrategias de este proyecto tienen en foco al *slow traveller* y su forma de viajar. Pretenden potenciar Girona como una destinación *slow friendly* sacando el mejor partido de sus recursos y servicios, pero también adaptando normativas y

generando conciencia sostenible en el sector empresarial. Se han desarrollado acciones que involucran a los diferentes públicos en las líneas de formas de viajar, tipos de alojamientos y actividades, relación del destino con el turismo sostenible y la comunidad local. Un mix que podría convertir Girona en destino apto para *slow travellers*, pero que también le aporta un desarrollo sostenible que la puede hacer un mejor sitio para viajar y para vivir.

Decíamos que el *slow traveller* está en foco, pero la comunidad local debe estar en el mismo lado. Un requisito básico para viajar de forma *slow* es contactar y compartir con los locales. Para este paso es indispensable formar e informar sobre las acciones en turismo que llevamos a cabo a la población. No siempre estarán a favor, pero la comunicación transparente es importante.

Las acciones propuestas tienen diferentes formas de medición. Vemos que las más comunes son los históricos de indicadores turísticos. Si nos fijamos en los objetivos, atraer a mercados y prolongar noches por persona, será determinante la información que nos proporcionan estos indicadores. De todas formas, para cada acción disponemos de métricas que les son indispensables, como las analíticas web o el número de entradas vendidos. Las acciones no son de hierro, ya que si las medimos y no vemos buenos resultados podemos optar por reconducirlas. Es importante medir periódicamente y disponer de tácticas para la reorientación. Otro sistema de medición, importante en este proyecto, es el feedback de la comunidad local, ya que si queremos llegar a tenerla como aliada se debe tener en cuenta su voz.

Para finalizar, podemos decir que este modelo de marketing estratégico nos puede servir para potenciar el *slow tourism* en un destino urbano. Como se ha comentado, es necesario tener una fotografía del destino para comenzar a trabajar y desechar aquello que no se identifique con la filosofía *slow*. Compararse con destinos *slow* también resulta eficaz, ya que podemos ver si disponemos de un mínimo para continuar con nuestro propósito. Si vemos que no hay ningún *Point o Parity* será mejor replantear el destino. Sabemos que el estudio de la demanda es el punto clave para determinar si el destino es potencialmente atractivo. En este caso deberemos analizar los segmentos que nos visitan y compararlos con el perfil *slow tourist*. Finalizada la fase de diagnóstico, las estrategias planteadas nos harán



escoger los recursos más apropiados y adaptarlos con estándares sostenibles. Con todos estos pasos estaremos más cerca de llegar a ser un destino *slow friendly*.

## 11. Bibliografía

**Adeyinka-Ojo, S. F.** (2013). Slow tourism: experiences and mobilities. *Anatolia*, 24(2), 278–280. <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.796829>

**Calzati, V., & de Salvo, P.** (2017). Slow tourism: A theoretical framework. In *Slow Tourism, Food and Cities: Pace and the Search for the “Good Life.”*

**De, O., Pirineos, L., & Luis, J. (n.d.)**. Catalunya, un destino de turismo responsable.

**Delle Fave, A., Massimini, F., & Bassi, M.** (2011). Psychological Selection and Optimal Experience. 39–58. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9876-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9876-4_3)

**de Luis Blanco, A.** (2011). Una aproximación al turismo Slow. *El turismo Slow en las Cittaslow de España. Investigaciones Turísticas*, (1), 122–133.

**Dickinson, J., and L. Lumsdon.** (2010). *Slow Travel and Tourism*. London: Earthscan.

**D. Sosa, M.** (2012). *Tiempo libre, Movimiento Slow calidad Turística: Realidades, Oportunidades y Relaciones*. 91.

**Espasa, X.** (2013). *Plan-de-Marketing-turístico-de-Catalunya*. 33.

**Estrada, A.** *Distribución electrónica: el punto de vista del proveedor*. UOC, 2010 (Páginas 26-41)

**Fuggle, L., Klein, F., & Kow, N.** (2016). *MANUAL de MARKETING DE DESTINOS para DMO y DMC*.

**Galí Espelt, N., & Donaire Benito, J. A.** (2006). La imagen percibida por los turistas de la ciudad de Girona. *Estudios Turísticos*, 168, 123–140.

- Gardner, N.** (2009). A manifesto for Slow Travel. *Hidden Europe* 25, 25(April), 1–5.
- Giner Sánchez, David.** Social Media Marketing en destinos turísticos. Editorial UOC: 2017
- Girona, C. De.** (2018). Quart Trimestre Indicadors turístics.
- Green, B. D., & Murad, E.** (1986). The shuttle glow as an indicator of material changes in space. In *Planetary and Space Science* (Vol. 34).
- Guiver, J., & McGrath, P.** (2016). Slow Tourism: Exploring the discourses. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 27, 11–34.
- Instituto de turismo de España.** (1991). Turespaña. Tourspain.
- Kotler, P., & Keller, K.** (2012). Dirección de marketing. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lavandera, I. R.** (2015). Más allá del turismo sostenible Fundamentos teóricos del Turismo slow. 73.
- Lumsdon, L. M., & McGrath, P.** (2011). Developing a conceptual framework for slow travel: A grounded theory approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(3), 265–279.
- Matos, R.** (2012). Can slow tourism bring new life to alpine regions? *The Tourism and Leisure Industry: Shaping the Future*, (January 2004), 93–104.
- Meroño, C. P., & Bueno, M. Á. B.** (2014). Estrategias de Marketing Turístico / Touristic Marketing Strategies. *Retos Turísticos*, 13(1).
- Miralbell, O.** (2007). Gestión de oficinas de turismo. Barcelona: Universitat Oberta

de Catalunya (UOC)

**Morrison , A. M. et al** (1998). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets (vol. 7, nº1, págs. 1-19)

**Muñiz Martínez, N., & Cervantes Blanco, M.** (2015). Marketing de ciudades y “Place Branding.” Pecunia : Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, (Monogr), 123.

**Oh, H., Assaf, A. G., & Baloglu, S.** (2016). Motivations and Goals of Slow Tourism. Journal of Travel Research, 55(2),

**Organización Mundial del Turismo (OMT).** (2014). Manual sobre turismo accesible para todos. In Organización Mundial del Turismo. Urban Tourism Destinations.

**Peñarroya, M. (n.d.).** Marketing turístico en red. UOC

**Physical, O., & Platform, C.** (2009). Chapter 2 77–102.

**Pécsek, B.** (2018). Slow Tourism As the Sustainable Alternative for Developing Urban Tourism Destinations.

**Polo, B. (n.d.).** La marca turística. UOC

**Poluzzi, A. (n.d.).** Marketing estratégico de destinos turísticos. UOC

**Pública, R. D. E., Izquierdo, R. J. S., & Izquierdo, R. J. S.** (2005). Corporativa (RSC) y su gestión integrada. 137–161.

**Recuero, N; Blasco, María F.;García de Madariaga, J** (2016): Marketing del turismo cultural. Esic editorial: Madrid.

**Romero, C. (n.d.).** Herramientas de comunicación turística II. UOC

**Tourism, W., & Unwto, O.** (2018). Sustainable Mountain Tourism – Opportunities for Local Communities, Executive Summary.

**Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030.** (2017).

**UdG JMR ALS.** (2018). Estratègia turística de girona i el seu territori pla d'accions per un turisme sostenible i de qualitat 2022. 239.

**UNWTO** (2018). European Union Tourism Trends. In European Union Tourism Trends. <https://doi.org/10.18111/9789284419470>

**Vallet Bellmunt, T., Vallet Bellmunt, A. J.Monte Collado, P.** (2015). Principios de marketing estratègic.

### 11.1. Webgrafia

#### Web de la Organización Mundial del Turismo

[www2.unwto.org/es](http://www2.unwto.org/es)

#### Web del Institut d'estadística de Catalunya (IDESCAT)

[www.idescat.cat/](http://www.idescat.cat/)

#### Web del Instituto Nacional de Estadística (INE)

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

#### Web de la Red de Municipios Cittàslow

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

#### Web de la DMO de Pals

[www.visitpals.com/ca/](http://www.visitpals.com/ca/)

**Web de la DMO de Begur**

[www.visitbegur.cat/](http://www.visitbegur.cat/)

**Web del sello de Calidad Turística**

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

**Web del sello Biosphere**

[www.biospheretourism.com/](http://www.biospheretourism.com/)

**Web Visiones del Turismo**

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

**Web de la DMO de Girona**

[www2.girona.cat/ca](http://www2.girona.cat/ca)

**Web del Diari de Girona**

<https://www.diaridegirona.cat/>

