

Presentació del Pla Estratègic de Turisme de Lloret de Mar 2010-2014



Índex

- Per què un Pla Estratègic de Turisme
- Metodologia i estructura del treball
- Aspectes destacats de la diagnosi territorial
- Aspectes destacats de la diagnosi turística
- Reflexió sobre el model estratègic
- Missió i visió del Pla
- Pla d'acció operatiu
- Conclusions

Índex

- **Per què un Pla Estratègic de Turisme**
- Metodologia i estructura del treball
- Aspectes destacats de la diagnosi territorial
- Aspectes destacats de la diagnosi turística
- Reflexió sobre el model estratègic
- Missió i visió del Pla
- Pla d'acció operatiu
- Conclusions

Per què un Pla Estratègic

- En l'era de la **globalització i els canvis d'entorn** corresponents **competeixen els territoris i destinacions INTEL·LIGENTS**

Qualitat de vida quotidiana

Sostenibilitat dels nostres
ecosistemes i patrimoni
cultural



Competitivitat de les
activitats econòmiques

Solidaritat i cohesió
social

Aquells que **afronten el repte col·lectiu** d'evolucionar i dirigir
el seu futur

Per què un Pla Estratègic

- Només els **territoris** que tenen **un projecte**, que saben a on van, poden ser **competitius**
- **Lloret de Mar** ha iniciat la seva transformació des de **fa una dècada**, adaptant-se als canvis de l'entorn i dotant-se **d'eines necessàries per a la gestió del seu territori**
- El **Pla Estratègic de Turisme** recull tot aquest esforç realitzat des dels diversos àmbits, **generant un projecte futur comú** per a tots aquells que **resideixen, treballen i desenvolupen la seva activitat a Lloret de Mar**

El Pla Estratègic de Turisme és **l'instrument** que permet dissenyar aquest **futur** i comptar amb les eines necessàries per **construir-lo i gestionar-lo**

Índex

- Per què un Pla Estratègic de Turisme
- **Metodologia i estructura del treball**
- Aspectes destacats de la diagnosi territorial
- Aspectes destacats de la diagnosi turística
- Reflexió sobre el model estratègic
- Missió i visió del Pla
- Pla d'acció operatiu
- Conclusions

Metodologia del treball

Esquema general del PLA ESTRATÈGIC DE TURISME DE LLORET DE MAR 2010-2014

VISIÓ TURÍSTICA

L'objectiu és identificar els eixos de la competitivitat de l'activitat turística per generar estratègies de planificació i desenvolupament turístic adaptades a la realitat i a les capacitats turístiques

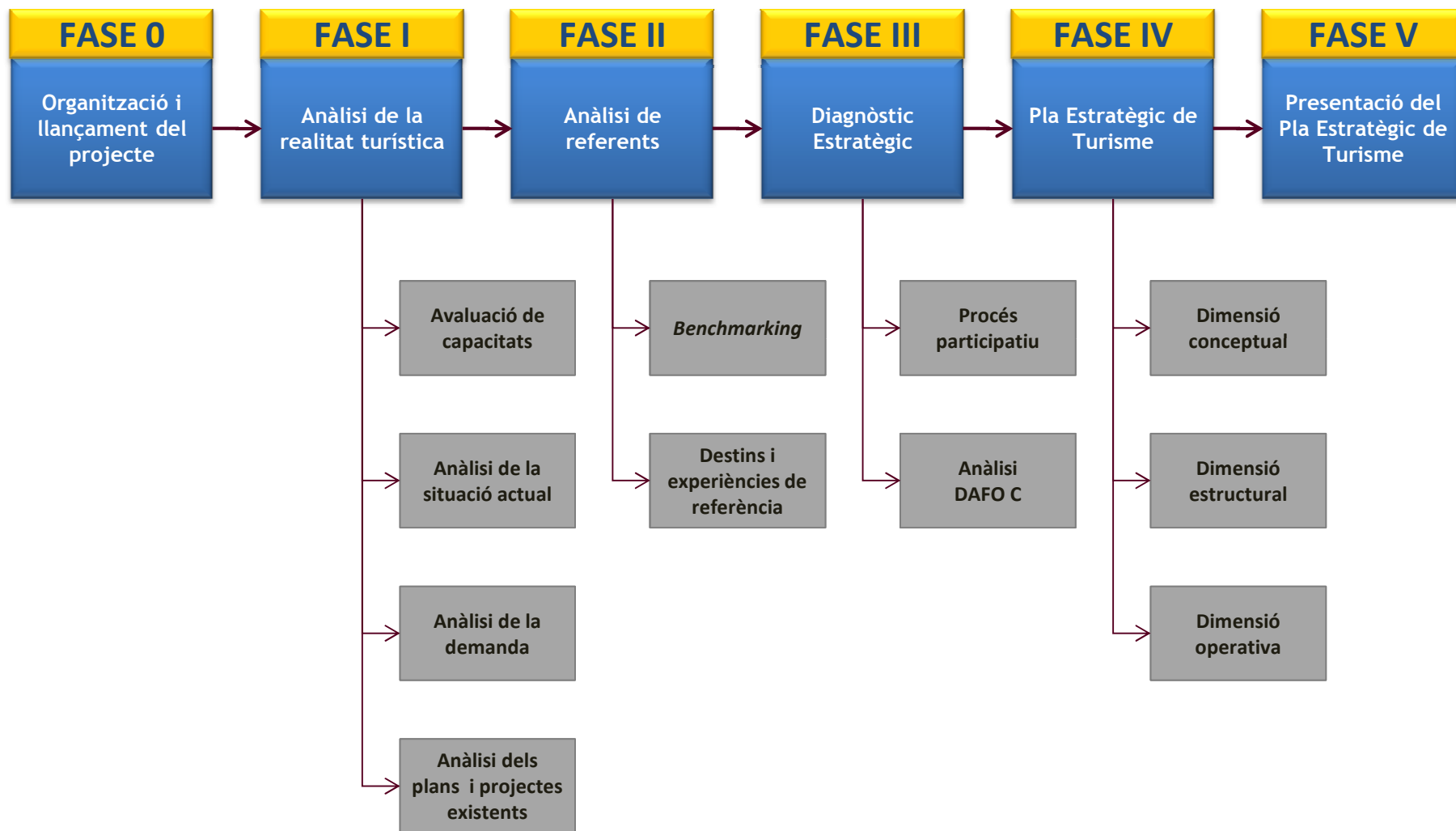
VISIÓ SOSTENIBLE

Identificar actituds i formes d'actuar que generin valor a l'empresa i el territori, i que permetin la seva diferenciació mitjançant una actitud responsable amb el medi i les persones

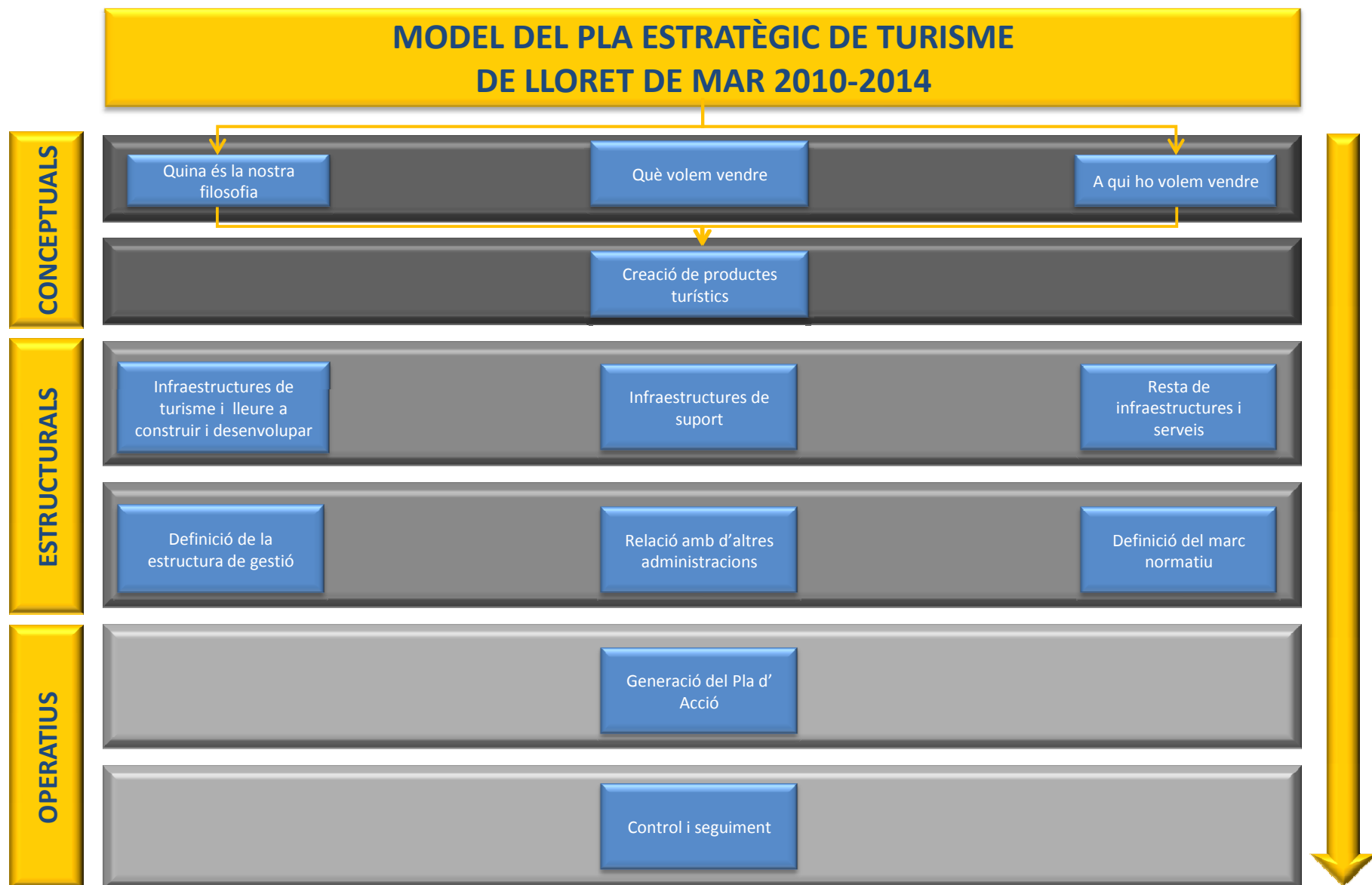
VISIÓ TERRITORIAL

L'objectiu és diferenciar els elements territorials que tenen caràcter estratègic per al turisme, és a dir, que puguin potenciar o limitar el desenvolupament de l'activitat turística

Estructura del treball



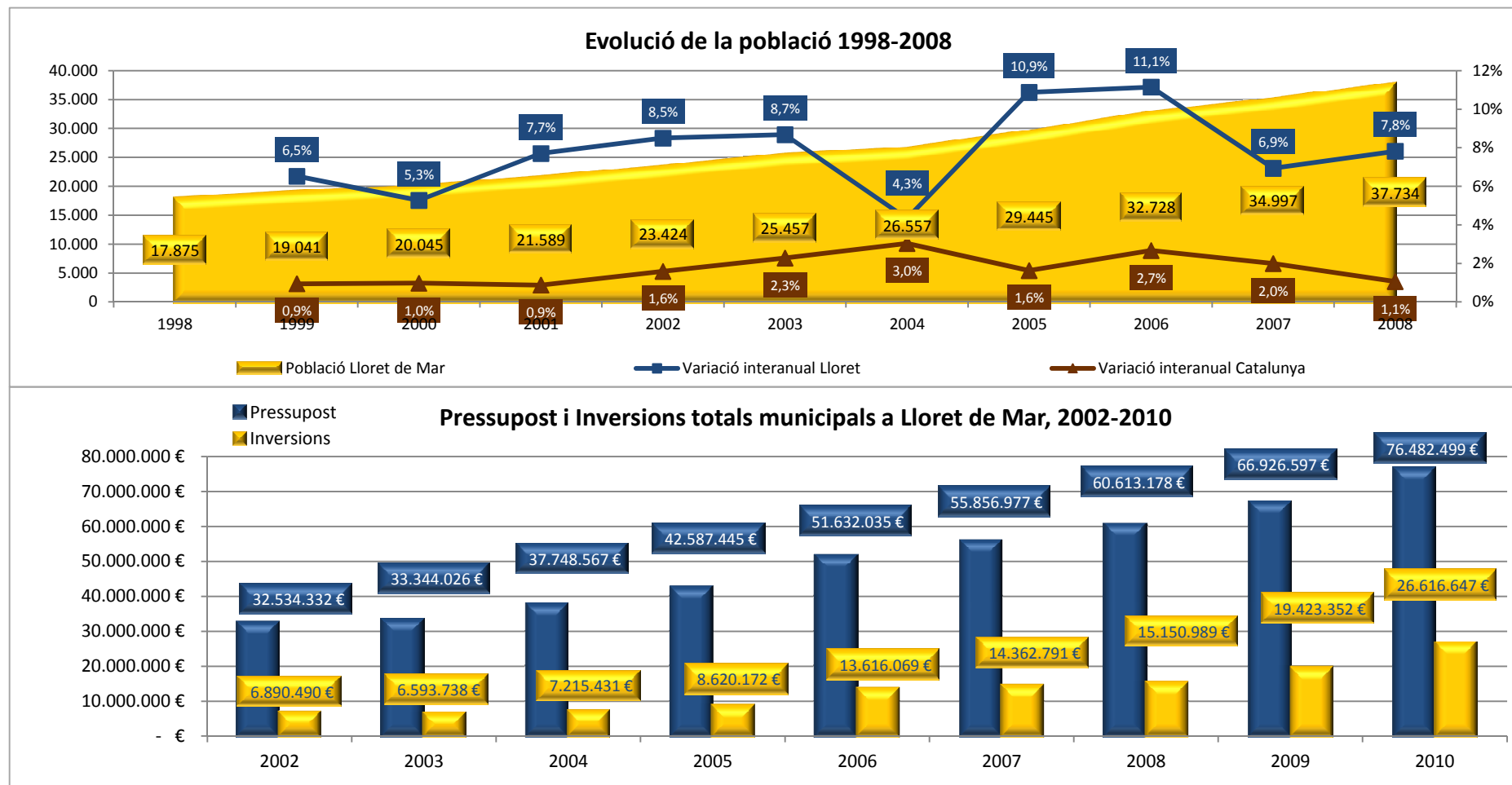
Estructura del model del Pla Estratègic



Índex

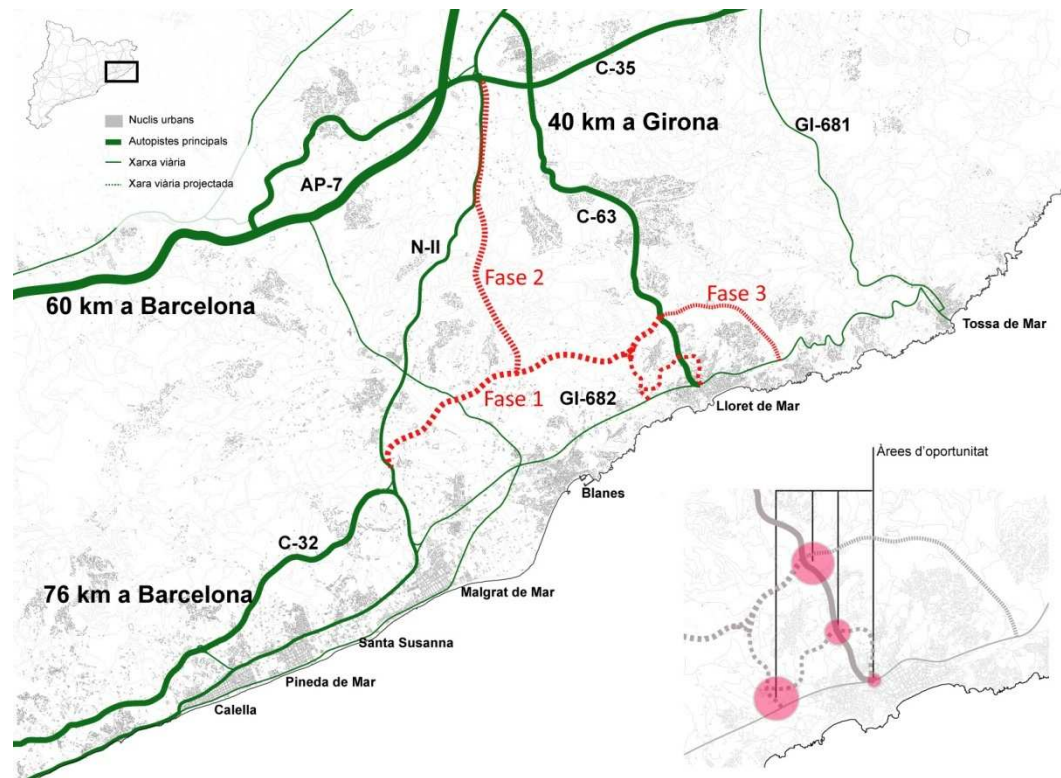
- Per què un Pla Estratègic de Turisme
- Metodologia i estructura del treball
- **Aspectes destacats de la diagnosi territorial**
- Aspectes destacats de la diagnosi turística
- Reflexió sobre el model estratègic
- Missió i visió del Pla
- Pla d'acció operatiu
- Conclusions

Aspectes destacats de la diagnosi territorial



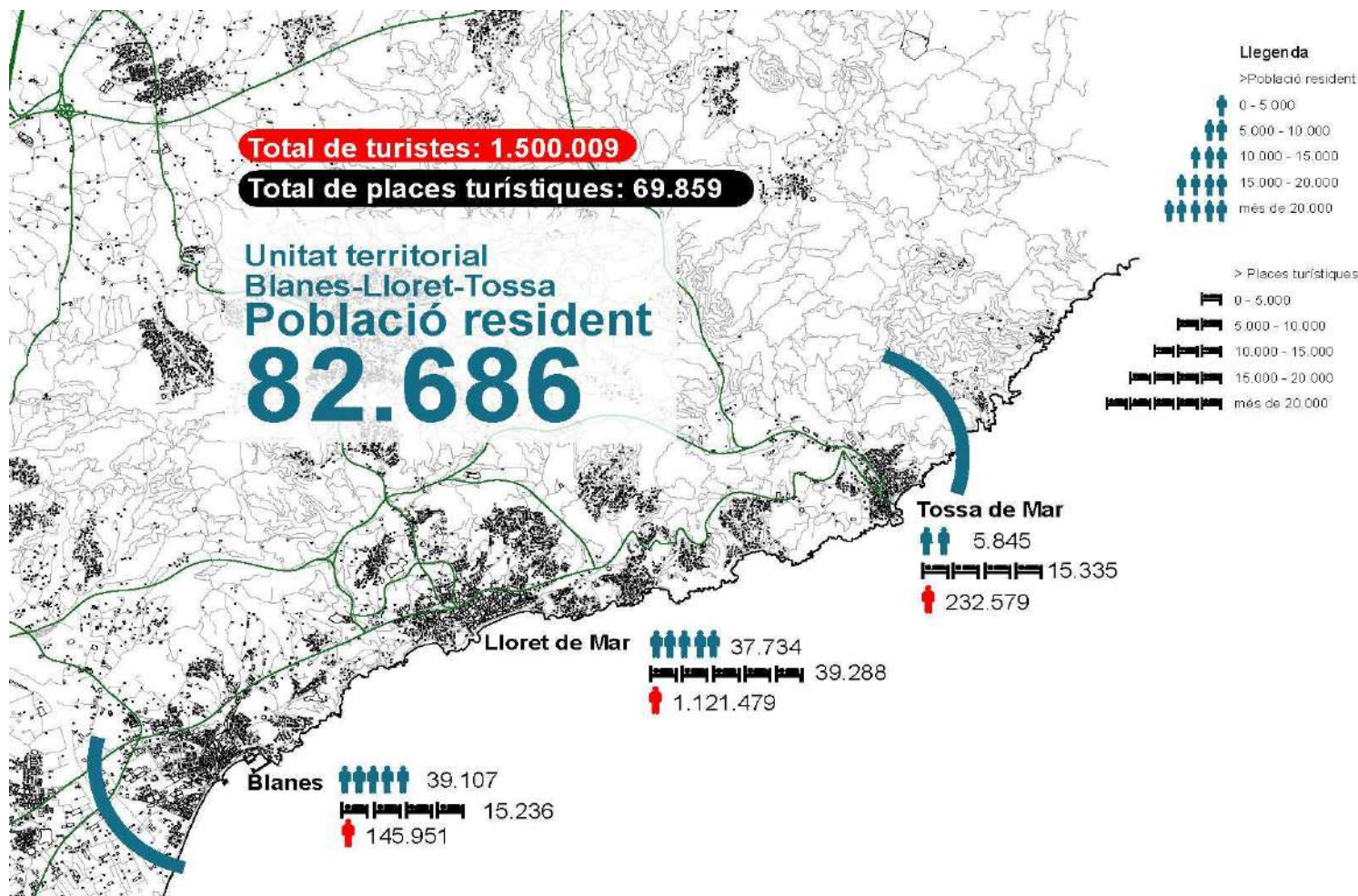
En els últims anys s'ha produït una **transformació** de Lloret de Mar d'un **poble turístic** costaner a una **ciutat turística**.

Aspectes destacats de la diagnosi territorial



Lloret gaudeix d'una **posició geoestratègica destacable**, però resulta ser l'únic municipi superior a 30.000 habitants de Catalunya i en comparació dels principals punts turístics d'Espanya a **no disposar d'una connexió per autopista o autovia** i d'altres infraestructures essencials per al seu desenvolupament.

Aspectes destacats de la diagnosi territorial



Lloret de Mar forma part d'una **unitat territorial i turística** que acull a més de **80.000 residents** i més de **1.500.000 turistes**

Aspectes destacats de la diagnosi territorial

- Lloret de Mar a dia d'avui disposa d'importants **eines i instruments de planificació i ordenació** en tots els àmbits de **gestió municipal**

URBANISME

POUM Lloret de Mar
PGOU Memoria informativa
NATURA, MEDI AMBIENT I MOBILITAT
PALS Memòria, Propostes (Agenda Local 21)
Auditoria Ambiental, PORNP
Lloret Natura: conclusions i projectes
Inventari camins i pistes forestals
Recull ambiental general
Reglament platges 2005-2008
Llistat zones verdes
Declaració MA Platges de Lloret 2009
Declaració Jardins de Lloret 2008
PLA ESPECIAL DE REFORMA INTERIOR (PERI)
AVANT 2009 PROJECTE PLA TERRITORIAL DE LAS COMARCAS GIRONINAS
PLA DE SENYALITZACIÓ D'ALLOTJAMENTS DE LLORET DE MAR

PATRIMONI CULTURAL

Guia del MOLL (Museu Obert de Lloret)
Històric despeses-inversions patrimoni (2003-2007)
Pla de Màrqueting Museus Costa Brava
Museu del Mar
Estudi de les potencialitats econòmiques i laborals del desenvolupament dels atractius del turisme cultural a Lloret de Mar
Pla Estratègic de Interpretació del Patrimoni a Lloret de Mar
Pla Estratègic Xarxa de Municipis Indians
Subvenciones demanades (inversions 2003-2007)
Estudi Visita Castell (2006)
Estudi Visita Jardins (2006)

PROMOCIÓ ECONÒMICA I COMERÇ

POEC de Lloret de Mar
Informe autoritzacions i expedients sancionadors de mostres comercials
Informe Imatge del comerç i mostres comercials
Pla estratègic Comerç 2009 -2013- ASSOCIACIÓ COMERCIANTS LLORET

ESPORTS

Mapa d'instal·lacions i equipaments esportius de Lloret de Mar: Anàlisi i diagnosi del sistema esportiu, propostes i conclusions
Estudi d'hàbits esportius 2007 (MIEM)
Ampliació i millora pistes d'atletisme
Millora pista poliesportiva
Millora vestidors pistes d'atletisme
Projecte nou pavelló escola Pompeu Fabra
Projecte piscina

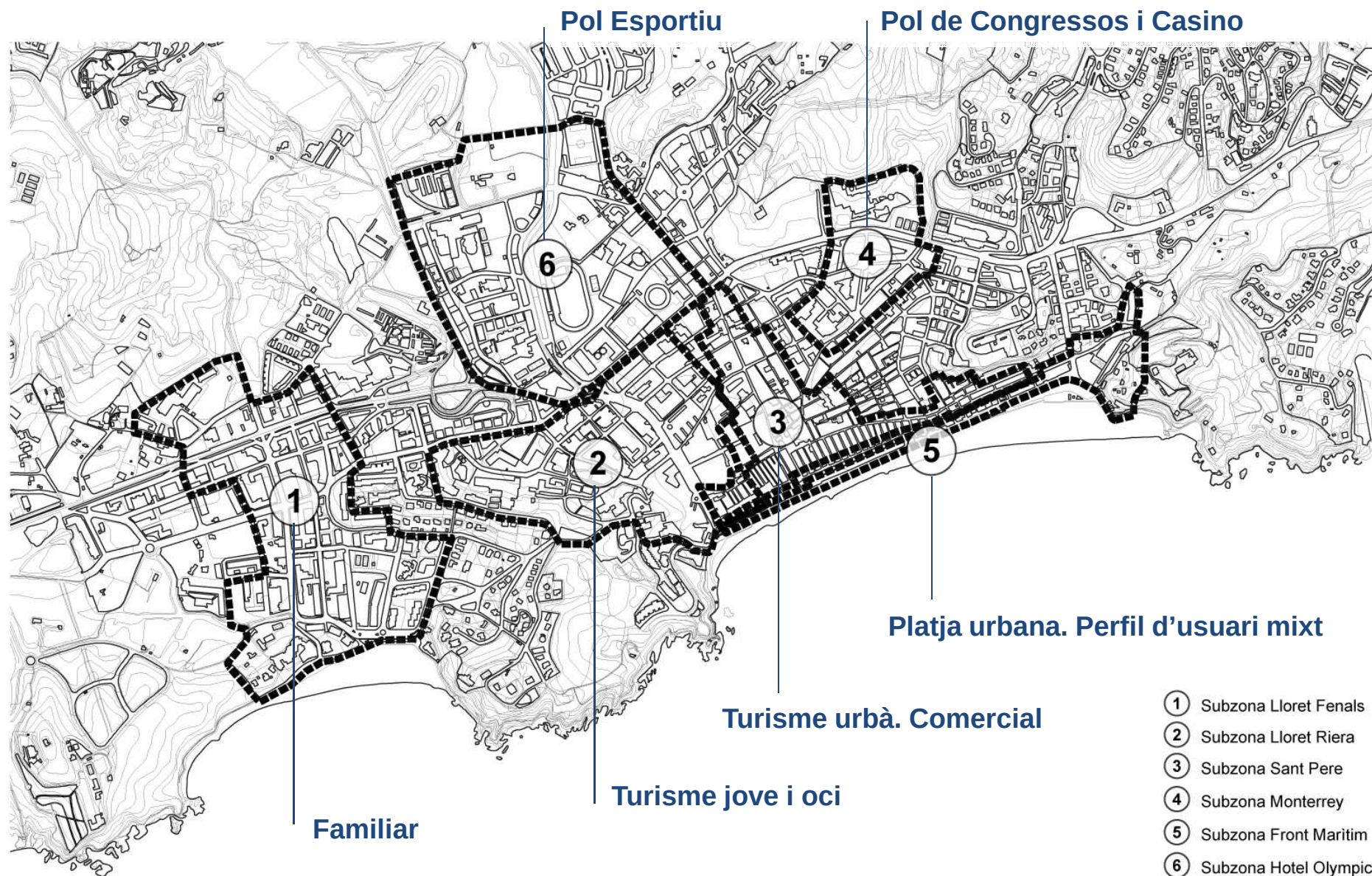
TURISME

Pla d'accions Lloret Turisme 2009, Web i Marketing On-line 2010
Dossier premsa Lloret de Mar 2008
Lloret Turisme 2007
Dossier de premsa Lloret de Mar, Destino Turístico Deportivo
Presentació Jornades Turisme Esportiu 2007
Projecte Platja 2008
Pla d'excel·lència Lloret de Mar 2001
Projecte Nordic Walking
Dades millora política turística 2007
Catàleg de productes/propostes Consell Comarcal La Selva 2009
Personas ateses a las oficinas de turismo 2008
Estudis demanda turística 2003, 2005 i 2007
Històric Hostaleria Lloret
Informe ocupació Lloret gen-des 2008
Comparatiu estudi ocupació INE-CRIIT 2008-2009
Informe ocupació Lloret juny i agost 2009
Estudi demanda turisme esportiu 2007
Estadística esports 2006-2007
Estudis perfil de l'usuari dels vols de baix cost de l'aeroport de Girona 2003-2005
Estudi de la despesa i les característiques dels turistes que arriben a Catalunya a través de l'aeroport de Girona-Costa Brava 2006-2007
Turismo residencial 2005 Exceltur
Índex UAB d'activitat turística 2008
Turisme de reunions a Lloret de Mar 2003

Aspectes destacats de la diagnosi territorial

- **La ciutat compacta** ocupa el 14% del sòl urbà i urbanitzable.
- En la meitat de la ciutat compacta, **específicament en 6 Subzones es concentra el 80% d'activitats econòmiques** que correspon al **6,6% de tot el sòl urbà del municipi**.
- Es reconeix en cada subzona un **producte turístic**, un **segment** i un **caràcter propi**.
- No es tracta d'una zonificació de productes sinó del **reconeixement d'un caràcter turístic marcat** per la localització i els serveis majoritàriament desenvolupats.

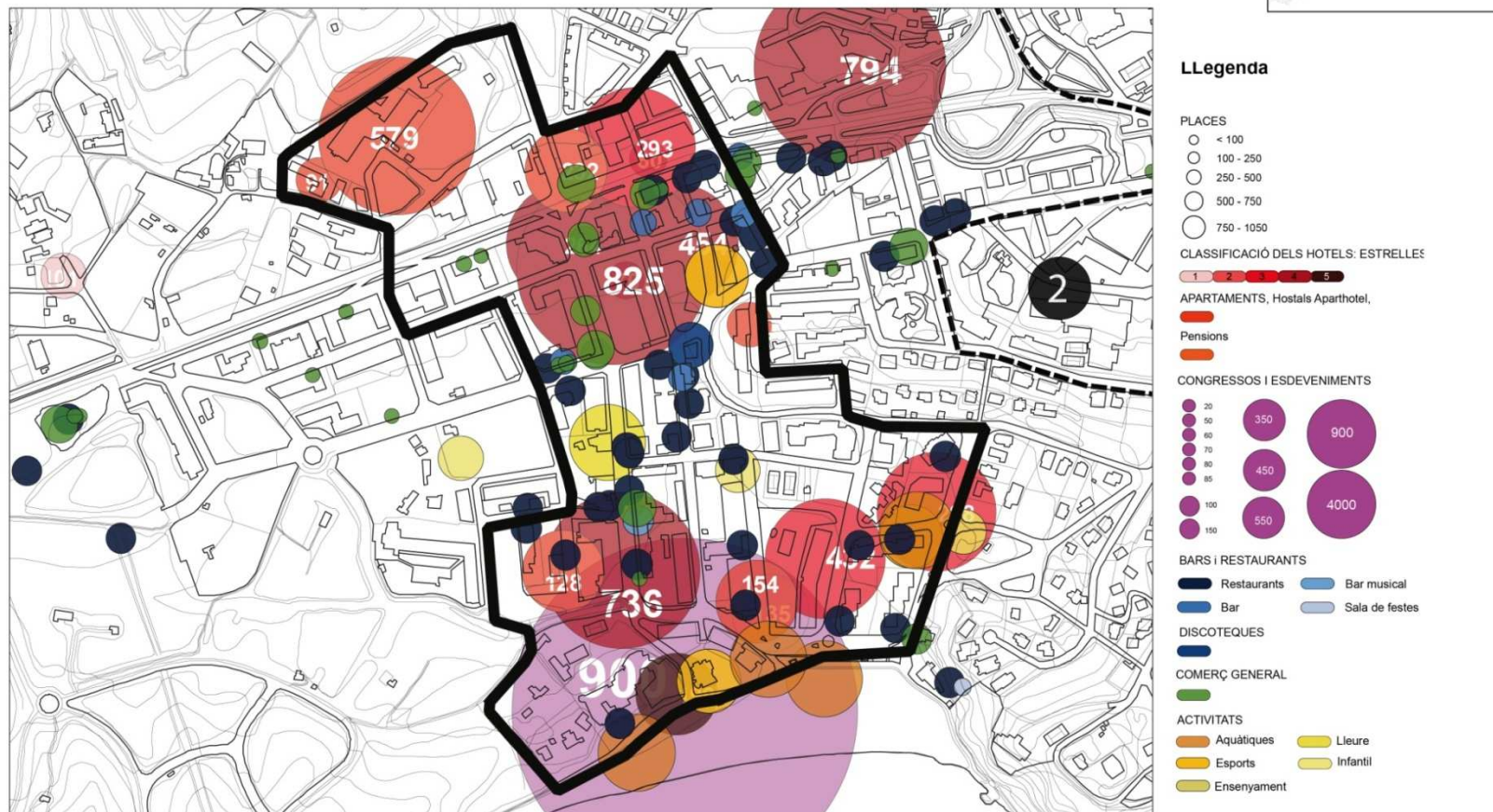
Aspectes destacats de la diagnosi territorial



Aspectes destacats de la diagnosi territorial

- Exemple de localització de l'oferta per tipologies

Subzona 1 | Fenals



Aspectes destacats de la diagnosi territorial

FORTALESES

- ✗ Favorable localització geoestratègica (a la Costa Brava, a 70km de Barcelona i 40km de Girona)
- ✗ **Ubicació privilegiada en el triangle Barcelona/Lloret/Girona**
- ✗ Proximitat i complementarietat amb Blanes
- ✗ Clima mediterrani i temperatura del mar que facilita el bany en temporades llargues
- ✗ Alta qualitat ambiental de l'aigua i la sorra de les platges (reconegudes amb la bandera blava de la Unió Europea)
- ✗ Platges amb atractiu natural elevat, amples i accessibles
- ✗ Alta qualitat del manteniment i dels serveis de les platges
- ✗ Localització del Casc Antic a primera línia de costa
- ✗ **Estructura urbana consolidada**
- ✗ Gran renovació urbana en els últims anys (120 milions d'eures d'inversió municipal en els últims 9 anys)
- ✗ **El 76,14% de la població es concentra en 2,13 km²**
- ✗ Disponibilitat de grans bosses de sòl (POUM)
- ✗ Gran part de la destinació és pot recórrer a peu degut a la seva orografia

DEBILITATS

- ✗ Mancança de connexió per autopista
- ✗ **Ser l'únic punt turístic d'Espanya i l'únic municipi de més de 30.000 habitants de Catalunya sense accés directa amb autopista**
- ✗ Accessibilitat per carretera dolenta
- ✗ **Mancança de transport ferroviari**
- ✗ Ubicació d'aparcaments dins el municipi
- ✗ Dificultats per arribar amb transport públic o col·lectiu a molts dels hotels
- ✗ Escassa tradició de col·laboració interinstitucional
- ✗ Aglomeració d'oferta d'hotels de menys de 100 places i de baixa qualitat en el centre urbà en poc espai
- ✗ Forta concentració de l'oferta nocturna en una zona delimitada
- ✗ Presència de 42 urbanitzacions de baixa densitat, algunes d'elles de baixa qualitat i d'ús turístic no reglat, disperses al municipi sense dotacions (monocultius residencials) que ocupen el 56% del seu territori urbà

Aspectes destacats de la diagnosi territorial

OPORTUNITATS

- ✗ El municipi ha duplicat la seva població en els últims 10 anys (1999: 19.041 hab. / 2008: 37.734 hab.) i compta amb una població jove i demogràficament molt equilibrada
- ✗ **Lloret de Mar és part d'una unitat territorial urbana constituïda per Blanes/Lloret de Mar/Tossa de Mar. Compta amb un total de 82.686 habitants, que conjuntament constitueixen la segona unitat de població més important de tota la província**
- ✗ Lloret de Mar és part d'una unitat territorial turística des de Calella cap a Tossa de Mar que compta amb un total de 2.291.821 turistes
- ✗ Amplia diversitat d'oferta complementària a menys d'una hora
- ✗ **El 80% de les activitats econòmiques del municipi es concentra en el 6,6% del territori (franja costanera)**
- ✗ 347ha de sòl catalogat per el PDUSC – Pla Director Urbanístic del Sistema Costaner
- ✗ El 75% de l'extensió del territori del municipi de Lloret és zona verda. (27 mil hectàrees de massa forestal)
- ✗ Presència de 66,25 Km. de camins (itineraris i rutes)
- ✗ Agenda 21 per Lloret
- ✗ **Noves àrees d'oportunitats en base al futur desenvolupament d'infraestructures de transport**
- ✗ Recent redacció del PERI – Pla Especial de Reforma Interior
- ✗ Pròxima realització parcial del traçat de la circumval·lació de Lloret
- ✗ **Existència de projectes arquitectònics i urbanístics que esdevindran noves oportunitats de desenvolupament**
- ✗ Amplia base de dades georeferenciades en el territori amb un historial de 14 anys

AMENACES

- ✗ Seguir amb el model d'ús extensiu del territori (urbanitzacions)
- ✗ No equilibrar el model de desenvolupament del municipi entre la zona urbana i la resta del municipi
- ✗ No prestar atenció al desenvolupament de serveis necessaris per a les urbanitzacions
- ✗ Conflictes derivats de la ubicació dels locals d'oci nocturn al costat del casc antic
- ✗ **No diversificar la base econòmica del municipi**

Índex

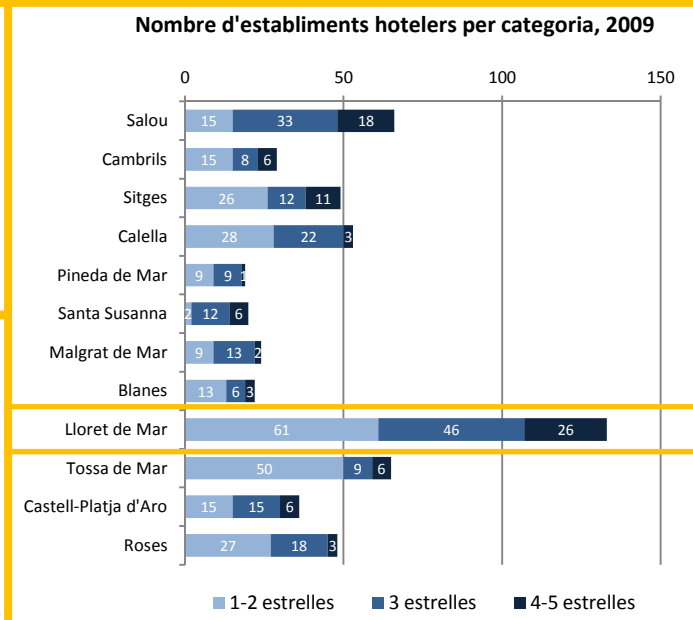
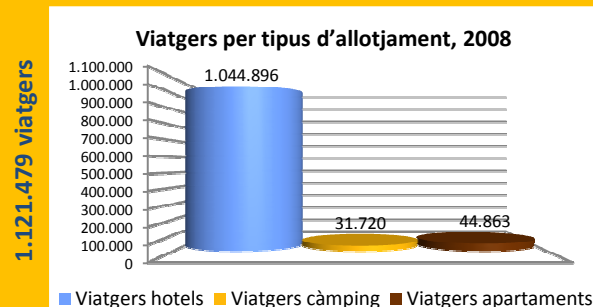
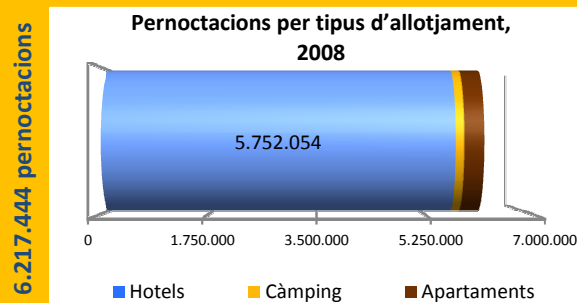
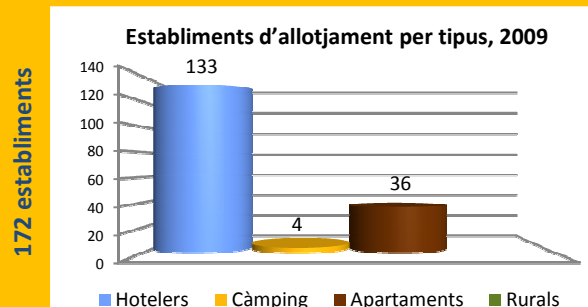
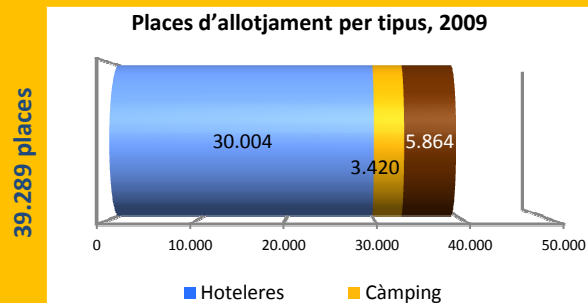
- Per què un Pla Estratègic de Turisme
- Metodologia i estructura del treball
- Aspectes destacats de la diagnosi territorial
- **Aspectes destacats de la diagnosi turística**
- Reflexió sobre el model estratègic
- Missió i visió del Pla
- Pla d'acció operatiu
- Conclusions

Aspectes destacats de la diagnosi turística

- Lloret de Mar és la **primera destinació de Catalunya¹** en nombre de **places i pernотacions** en establiments **hotelers**
- Lloret de Mar és la **cinquena destinació de sol i platja** en el volum de places hoteleres a nivell de tota **Espanya**
- En comparació l'**oferta hotelera de Lloret** representa una **tercera part** de les places hoteleres de **Cuba** i de les pernотacions en l'allotjament hotelier de **Croàcia**

¹ Excepte la ciutat de Barcelona

Dades del Registre Oficial de la Direcció General de Turisme de Catalunya 2009, de l'INE, 2008 i altres instituts d'estadística oficials



Aspectes destacats de la diagnosi turística

ESPORTS

- **INSTAL·LACIONS EN PROJECTE**
Piscina olímpica de 50 m, pavelló esportiu Indro, pista de gel, ampliació camp de golf,...
- **ESDEVENIMENTS ESPORTIUS**

NEGOCIS

- **LLORET CONVENTION BUREAU**
Organització d'esdeveniments MICE
- **NOVES INSTAL·LACIONS EN PROJECTE**
Teatre Municipal de Lloret de Mar
Gran Casino Costa Brava

CULTURA

- **MUSEU OBERT DE LLORET**
Museu a l'aire lliure que integra tot el patrimoni cultural
- **ESDEVENIMENTS CULTURALS**

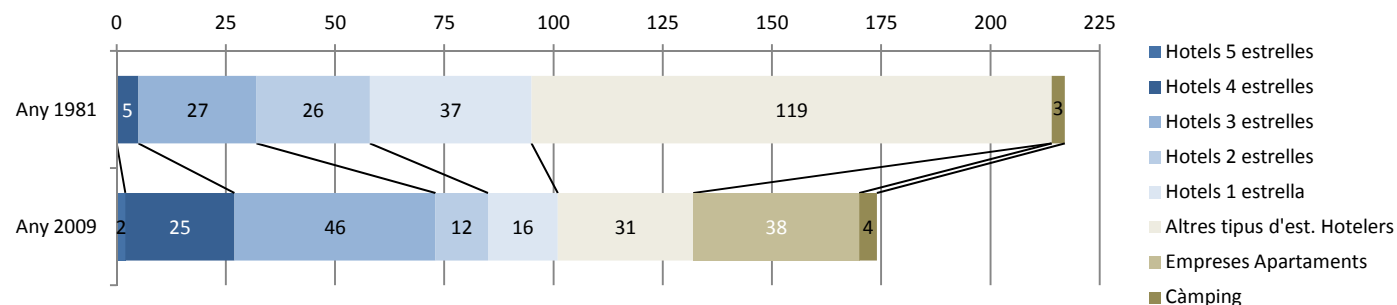


Gràcies a l'esforç compartit Lloret de Mar ja està actualment en el **procés d'una transformació** cap a un **model turístic de major diversificació i especialització**, mantenint la seva competitivitat

Aspectes destacats de la diagnosi turística

INFRASTRUCTURES TURÍSTIQUES

Evolució de tipologies i categories d'establiments d'allotjament 1981-2009

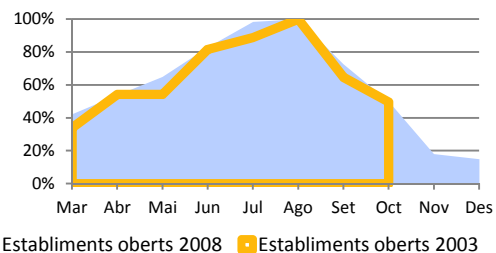


La **inversió** en els últims anys realitzada per part dels **empresaris** destinada a la **renovació d'instal·lacions d'allotjament hotelier** ha comportat un augment significatiu d'oferta de hotels de **4 i 5 estrelles**

Aspectes destacats de la diagnosi turística

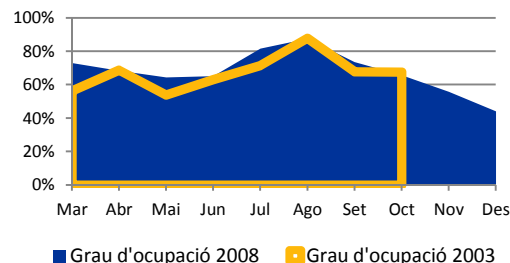
Promig est. oberts 59%

Establiments hotelers oberts, 2008 i 2003



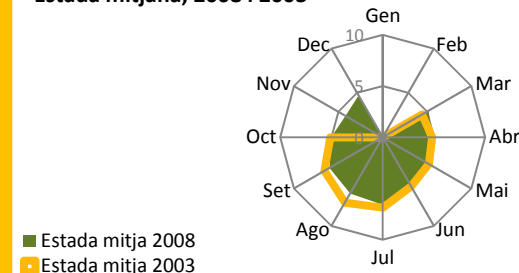
Grau d'ocupació total 71,3%

Ocupació places hoteleres, 2008 i 2003

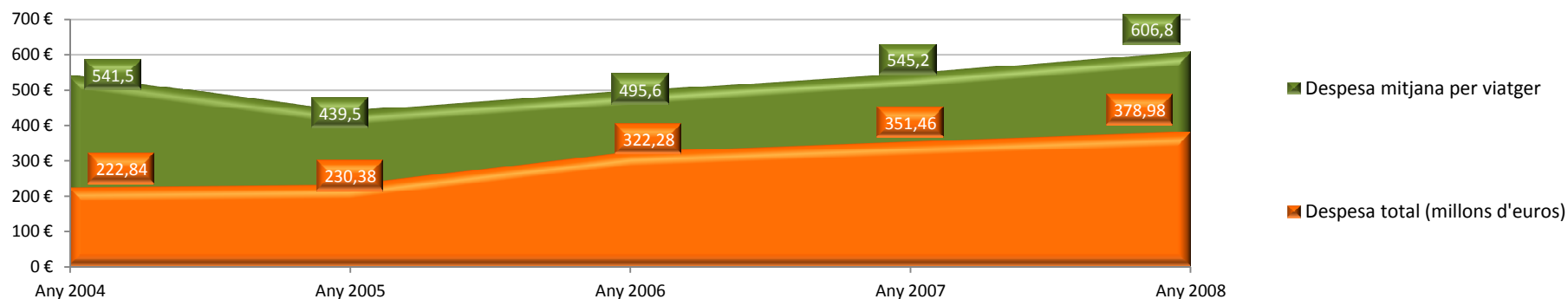


Estada mitja 5,5 nits

Estada mitjana, 2008 i 2003



Despesa total i despesa mitjana per viatger dels viatgers internacionals 2004-2008



- Segons les dades de l'Egatur la **despesa total** dels viatgers a Lloret de Mar s'estima en **430 milions d'euros anuals**
- Lloret de Mar ha aconseguit **allargar la temporada, mantenir l'estada mitjana i incrementar la despesa mitjana per viatger**

Aspectes destacats de la diagnosi turística

FORTALESES

- ✗ **Destinació de sol i platja consolidada i líder a Catalunya**
- ✗ Marca consolidada i reconeguda a nivell nacional i internacional
- ✗ Diversitat de procedència geogràfica dels clients
- ✗ Sector empresarial (hoteler, receptiu, de transport, comercial i de la nit) potent
- ✗ Teixit empresarial amb molta experiència
- ✗ Gran nombre de llits d'allotjament
- ✗ Gran varietat d'hotels i places
- ✗ Quantitat de propietaris d'hotels i d'altres allotjaments
- ✗ **S'ha aconseguit en els últims anys allargar la temporada, mantenir l'ocupació i l'estada mitjana i augmentar la despesa mitjana diària**
- ✗ Disposa d'un organisme de gestió i promoció consolidat
- ✗ Col·laboració pública-privada fluida
- ✗ Existència d'un portafoli de productes turístics estructurat
- ✗ Destinació certificada com a "Destinació de Turisme Esportiu" i en procés "Destinació de Turisme Familiar" de Catalunya
- ✗ **Inversió realitzada en la posada en valor dels recursos turístics i la seva estructuració en productes turístics**
- ✗ **Important inversió en els últims anys en la renovació d'hotels**
- ✗ Ampla oferta d'equipaments esportius
- ✗ Nombre important de places de sales de congressos
- ✗ Nombre significatiu de places d'hotels de 4 i 5 estrelles
- ✗ Oferta de la nit accessible a peu des de molts de les allotjaments

DEBILITATS

- ✗ **Destinació madura i poc diferenciada**
- ✗ Imatge de Lloret de Mar com a destinació barata, de baix cost i de consum d'alcohol
- ✗ Molta concentració en pocs segments de demanda (grups de joves d'oci nocturn, gent gran,...)
- ✗ Poca coordinació i poc esperit de col·laboració en les accions empresarials
- ✗ Manca d'intel·ligència de mercat per la presa de decisions
- ✗ **Una part de la planta hotelera molt envellida, amb escassa renovació en profunditat**
- ✗ Manca de marques d'abast nacional i/o internacional d'hotels i cadenes hoteleres
- ✗ **Escassa obertura de nous hotels en els últims anys**
- ✗ Molta oferta d'apartaments turístics no reglats
- ✗ Poc control del tipus de client per part dels hotelers, degut a la forma de comercialització dels seus llits
- ✗ **Forta competència en preus entre diferents negocis turístics**
- ✗ Escassa oferta d'oci de dia, manca d'iniciatives empresarials innovadores
- ✗ Oferta de la nit barata i amb diferents nivells de qualitat
- ✗ Manca d'equipaments turístics per al producte nàutic (port esportiu) i escassa oferta d'equipaments per al producte de golf
- ✗ Escassa presència de marques de prestigi en l'oferta comercial

Aspectes destacats de la diagnosi turística

OPORTUNITATS

- ✗ Necessitat a nivell estatal de redefinir el model de desenvolupament de les destinacions madures de sol i platja
- ✗ **Existència de línees de finançament estatals per a la reconversió i millora de l'oferta turística de destinacions madures contemplades en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020**
- ✗ Iniciatives existents relacionades amb la innovació promogudes per la *Secretaria de Estado de Turismo*
- ✗ Reconeixement de la necessitat del reposicionament de la destinació per part de les institucions i una part del sector privat
- ✗ Recent creació del Lloret Convention Bureau
- ✗ Les noves tecnologies aplicades a l'activitat turística ofereixen múltiples oportunitats de desenvolupament
- ✗ **Utilitzar el caràcter urbà de Lloret de Mar com a element de diferenciació de la destinació**
- ✗ Aprofitar les noves possibilitats d'accedir a segments d'interès turístic especial
- ✗ **Capacitat d'atraure inversions complementàries a l'activitat turística**
- ✗ Activació de nous sectors productius
- ✗ Propera obertura del Gran Casino Costa Brava i del Teatre Municipal de Lloret de Mar
- ✗ Projecte i propera construcció de la piscina olímpica
- ✗ Projecte i propera construcció del camp de golf de 18 forats

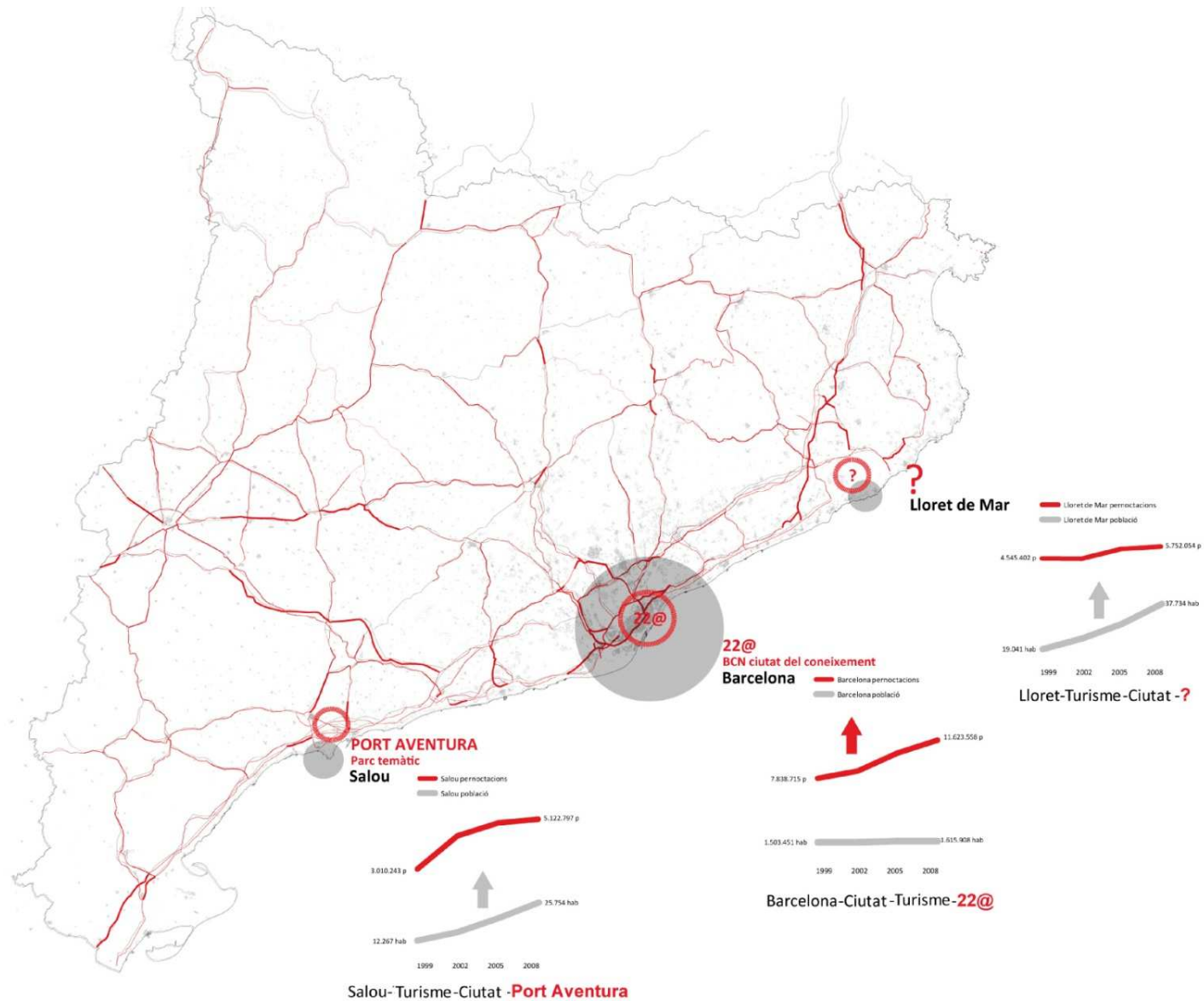
AMENACES

- ✗ No aconseguir diferenciar-se d'altres destinacions de sol i platja
- ✗ **Resistència a emprendre canvis estructurals de model**
- ✗ No incorporar mesures de sostenibilitat a les empreses i a la destinació
- ✗ Legislació cada vegada més restrictiva per al desenvolupament de les destinacions turístiques
- ✗ No resoldre el conflicte entre els segments de la nit i el familiar
- ✗ Intensificació de la guerra de preus
- ✗ Extensió de la modalitat del tot inclòs
- ✗ No aprofitar els canvis realitzats en els últims anys en la destinació per a la seva comunicació i reposicionament
- ✗ **No aconseguir finançament necessari per a la modernització de la destinació**
- ✗ Banalització i homogeneïtat de l'oferta comercial

Índex

- Per què un Pla Estratègic de Turisme
- Metodologia i estructura del treball
- Aspectes destacats de la diagnosi territorial
- Aspectes destacats de la diagnosi turística
- **Reflexió sobre el model estratègic**
- Missió i visió del Pla
- Pla d'acció operatiu
- Conclusions

Reflexió sobre el model estratègic



Índex

- Per què un Pla Estratègic de Turisme
- Metodologia i estructura del treball
- Aspectes destacats de la diagnosi territorial
- Aspectes destacats de la diagnosi turística
- Reflexió sobre el model estratègic
- **Missió i visió del Pla**
- Pla d'acció operatiu
- Conclusions

Missió del Pla Estratègic de Turisme de Lloret de Mar

1. **Rellançar el cicle de vida** de la destinació
2. **Generar un model de desenvolupament turístic sostenible** per a Lloret de Mar compartit pel sector públic i el sector privat
3. **Consolidar Lloret de Mar** com una **destinació ambiciosa i líder** en l'àmbit internacional
4. **Millorar la competitivitat integral** de Lloret com a destinació turística
5. **Conscienciar la població local** sobre la importància del turisme

Visió del Pla Estratègic de Turisme de Lloret de Mar

El turisme ha de continuar essent el **principal sector d'activitat econòmica** de Lloret de Mar,

la qual s'ha de percebre com una **destinació turística diferenciada**, amb **personalitat pròpia**, basada en el turisme de **platja urbà** i el desenvolupament de **totes les seves possibilitats**,

amb un **urbanisme i un paisatge innovadors**, ben **preservats i de qualitat**, **integrada** en el seu context **territorial**, aprofitant-lo per consolidar un **pol d'activitat demogràfica, econòmica i turística de primer nivell** en el conjunt de Catalunya, potenciant el **desenvolupament d'inversions i activitats econòmiques avançades** relacionades amb el turisme i el temps lliure,

i que ha **d'integrar criteris de sostenibilitat mediambiental, econòmica i social** en totes les actuacions relacionades amb el turisme, enfortint la **col·laboració, la cooperació i la coordinació** entre els diferents estaments del sector públic i entre els sectors públic i privat, comptant amb el **recolzament de la societat civil**.

Índex

- Per què un Pla Estratègic de Turisme
- Metodologia i estructura del treball
- Aspectes destacats de la diagnosi territorial
- Aspectes destacats de la diagnosi turística
- Reflexió sobre el model estratègic
- Missió i visió del Pla
- **Pla d'acció operatiu**
- Conclusions

Programes

1. Programa de gestió de la destinació
2. Programa de millora integral de la destinació
3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics
4. Programa de màrqueting, promoció i comercialització
5. Programa de millora de la competitivitat empresarial
6. Programa d'intel·ligència turística
7. Programa de sostenibilitat i accessibilitat
8. Programa de consolidació de la relació amb el territori
9. Programa d'atracció d'inversions i de desenvolupament de projectes estratègics
10. Programa de comunicació i sensibilització dirigir a la població local

Pla d'acció operatiu

1. Programa de gestió de la destinació

La realització del Pla Estratègic de Turisme de Lloret de Mar 2010-2014 sobre la base dels treballs, esforços i inversions públics i privats dels últims anys li atorga a la destinació un avantatge competitiu respecte a altres destinacions de característiques similars al facilitar la consolidació d'un model de desenvolupament turístic consensuat en base als pilars que li sustenten i l'adaptació a un entorn canviant.

Per aconseguir els objectius marcats pel Pla, mitjançant l'aplicació dels deu programes d'actuació proposats, cal tenir l'estructura de gestió necessària i adequada a l'ambició tant pressupostària com l'abast de les accions a desenvolupar.

Les tasques pròpies de la gestió turística d'una ciutat turística com Lloret de Mar requereixen orientar els esforços als àmbits d'actuació, com la consolidació de l'entitat pública-privada Lloret Turisme per poder liderar les accions del Pla en les quals li correspon un lideratge i la responsabilitat del seu desenvolupament, implicació de totes les regidories de l'Ajuntament corresponents i als empresaris privats per actuar des de consens en la gestió dels espais públics i privats, en la millora de la mobilitat i gestió dels fluxos turístics, la convivència entre els visitants i els residents, la normativa i el seu compliment, tasques imprescindibles per generar un creixement econòmic dins d'un model sostenible a llarg termini en una destinació amb magnituds turístiques com les que es registren a Lloret de Mar

Degut a la situació actual de l'activitat turística a Lloret i les seves característiques tanmateix es considera primordial dins d'aquest programa incloure accions concretes que permetin cercar recursos econòmics per poder afrontar una reconversió de la destinació i relançar el seu cicle de vida.

Tot aquest esforç ha d'anar acompanyat d'una gestió i reforç de la marca Lloret de Mar que a dia d'avui és un dels actius principals de la destinació degut al seu reconeixement internacional.

Pla d'acció operatiu

1. Programa de gestió de la destinació

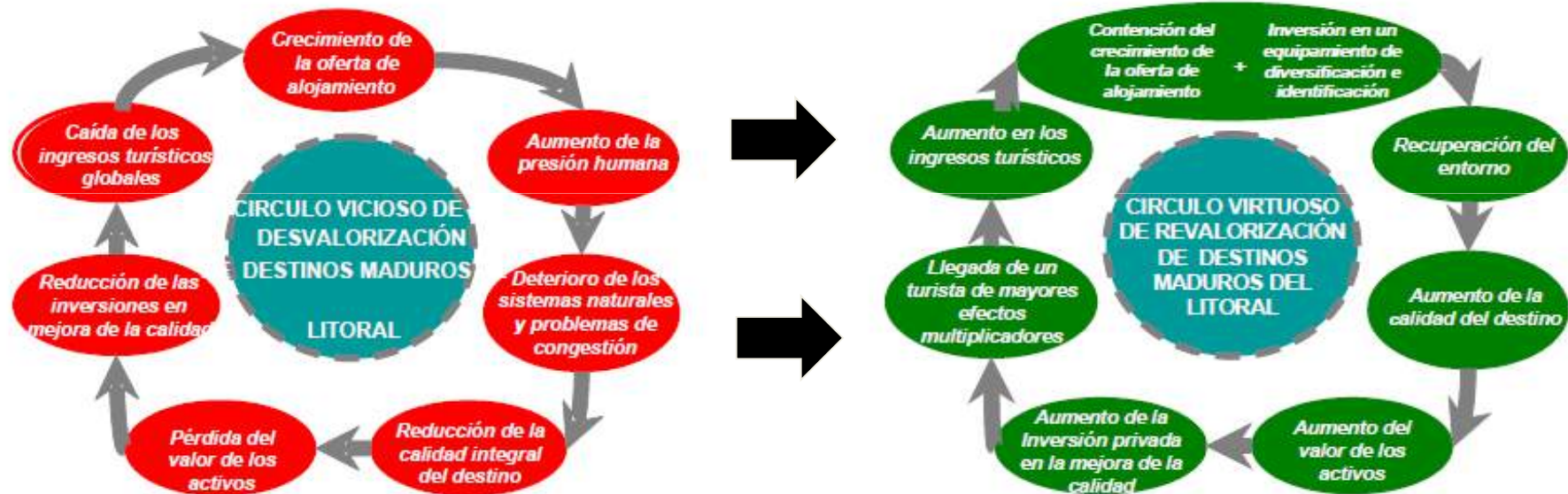


- 1.1. Consolidació de Lloret Turisme
- 1.2. Lloret, destinació gestionada 24 hores
- 1.3. Enfortiment de la convivència turista - resident
- 1.4. Generació de normativa de l'ús de l'espai públic
- 1.5. Reforç de l'ús de la imatge de marca Lloret de Mar a tots els suports promocionals
- 1.6. Organització de seminaris i jornades
- 1.7. Preparació dossier per optar a un pla de reconversió de destinacions madures

Pla d'acció operatiu

1. Programa de gestió de la destinació

1.7. Preparació dossier per optar a un pla de reconversió de destinacions madures



Pla d'acció operatiu

1. Programa de gestió de la destinació

1.	Programa de gestió de la destinació
1.7.	Preparació dossier per optar a un pla de reconversió de destinacions madures I.
<i>Justificació</i>	El municipi de Lloret de Mar és una destinació turística madura, el model de la qual a llarg termini té problemes estructurals i de sostenibilitat que l'Ajuntament no serà capaç de resoldre sol. Per a la sostenibilitat del model turístic espanyol, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 incorpora entre els seus programes el programa de requalificació de destinacions turístiques madures. Aquest programa inclou projectes extraordinaris de requalificació de destinacions i correspon a la reconversió i modernització integral de destinacions madures amb projecció internacional i potent efecte demostració, impulsats, desenvolupats i cofinançats entre totes les administracions competents i amb la participació del sector empresarial, per tal d'implantar un model turístic de futur. Els tres primers projectes d'aquest programa són: Platja de Palma, Costa del Sol Occidental i San Bartolomé de Tirajana. Recentment s'ha parlat d'estendre l'actuació a Benidorm i a Calvià. Per a que Lloret de Mar segueixi sent una destinació turística competitiva de renom internacional, el municipi necessita comptar amb el suport de les administracions públiques per a la seva reestructuració i reconversió integral. Lloret de Mar ja ha invertit molt en la millora de les seves infraestructures i en el seu desenvolupament turístic però en l'actualitat el municipi es troba en un moment on fan falta canvis estructurals, inclòs des del punt de vista urbanístic, per resoldre les seves mancances. Els plans de requalificació de destinacions madures de la Secretaria d'Estat de Turisme representen una verdadera oportunitat per al municipi, i l'objectiu d'aquesta acció és precisament, preparar la documentació i fer les accions necessàries per aconseguir que Lloret de Mar entri a formar part d'aquest programa estratègic de la Secretaría de Estado.
<i>Objectius relacionats</i>	• Consolidar la posició de lideratge de Lloret de Mar com a destinació turística diferenciada a Catalunya • Posicionar Lloret de Mar com una destinació turística equilibrada, moderna, dinàmica i innovadora en els àmbits local, nacional i internacional • Fomentar la millora de la destinació i les inversions relacionades amb el turisme i els serveis turístics avançats a Lloret de Mar • Aconseguir complicitats i generar recursos per dur a terme les directrius més ambiciosos del Pla
<i>Actuacions relacionades</i>	2. Programa de millora integral de la destinació 9. Programa d'atracció d'inversions i de desenvolupament de projectes estratègics

Pla d'acció operatiu

1. Programa de gestió de la destinació

1.7. Preparació dossier per optar a un pla de reconversió de destinacions madures II.

Accions a dur a terme	- Redacció d'un dossier dirigit a la Secretaria d'Estat de Turisme, a la Generalitat de Catalunya i a la Diputació de Girona, el qual presentarà la situació actual de Lloret de Mar, les seves necessitats des del punt de mira de reestructuració, recuperació mediambiental i urbana, regeneració del seu model de negoci i potenciació de les seves capacitats cara al futur. - Aquest dossier haurà de fer èmfasi en l'oportunitat que representa el pla de requalificació integral per impulsar i potenciar la competitivitat de la destinació i aconseguir engegar un nou cicle de creixement sostenible del turisme a les seves tres vessants (social, econòmica i mediambiental), però també perquè Lloret continuï sent el principal motor del desenvolupament socioeconòmic de la Costa Brava i una de les grans locomotores del sector turístic català, tant a nivell de recepció de turistes però també a nivell d'imatge. - El dossier haurà de contemplar la metodologia que s'utilitzarà per desenvolupar el pla esmentat a fi de dotar el municipi de Lloret de Mar d'una visió a llarg termini (fins a 20 anys), d'una sèrie d'estratègies i objectius en els àmbits urbanístics, turístic, mediambiental, social i tecnològic, a més de tota una sèrie de línies d'actuació. S'identificarà el finançament requerit per a la implementació del Pla. - Portar a terme les accions necessàries perquè, des del punt de vista jurídic i administratiu, sigui possible accedir a aquest Pla				
Entitats implicades	Ajuntament de Lloret de Mar - Generalitat de Catalunya - Diputació de Girona - Secretaría de Estado de Turismo - Lloret Turisme - Empresaris i les seves associacions				
Termini d'execució	2010	2011	2012	2013	2014
	☒	☒	☒	☒	☒
Estimació de costos					

Pla d'acció operatiu

1. Programa de gestió de la destinació

1.7.

Preparació dossier per optar a un pla de reconversió de destinacions madures III.

Sistema de seguiment

- Generació dels suports necessaris, tant des del punt de vista de les administracions públiques catalanes com des del punt de vista de l'empresariat de la destinació i de la província
- Declaració de Lloret de Mar per part de les administracions públiques com a beneficiària d'un pla de requalificació integral de destinacions madures
- Constitució d'un consorci mixt, seguint els exemples d'altres destinacions que ja compten amb un pla similar, una eina de gestió que permetrà requalificar la destinació de forma coordinada, consensuada i eficaç

Impacte especial zones municipi

Totes

Zona 1

Zona 2

Zona 3

Zona 4

Zona 5

Zona 6

Altres zones

☒

Impacte especial productes estratègics

Tots

Sol i platja

Oci nocturn

Esports

Esdeveniments

MICE

Altres

Altres

☒

Impacte especial segments estratègics

Tots

Famílies

Joves

Parelles

Gent gran

Esportistes

Empreses

Altres

☒

Pla d'acció operatiu

2. Programa de millora integral de la destinació

Aquest programa està vinculat amb el territori, les infraestructures i la mobilitat que aquest ha d'acollir, aplicant-li una visió integral i garantint en tot moment la qualitat i la competitivitat de la destinació i de tots els seus components.

Per una banda es proposen actuacions relacionades amb la qualitat i millora dels espais públics i amb la mobilitat interna i externa, és a dir la que es genera per arribar a la destinació i la derivada pel moviment dels visitants i ciutadans dins de la mateixa. El tractament actual i futur del paisatge urbà es considera un dels elements de competitivitat primordials de la destinació i per tant ha de ser un dels principals focus d'atenció.

Per altra banda aquest programa pretén elevar el nivell global de l'oferta turística d'allotjament. Les línies d'actuació principals persegueixen la continuació de l'aposta dels empresaris per una millora contínua dels seus establiments, a nivell de les infraestructures físiques i la seva renovació, però també a nivell de prestació de serveis amb garanties de segells de qualitat reconeguts que dins d'un sistema de qualitat de la destinació permetin harmonitzar els estàndards i reforcen el teixit empresarial i la seva competitivitat.

Pla d'acció operatiu

2. Programa de millora integral de la destinació

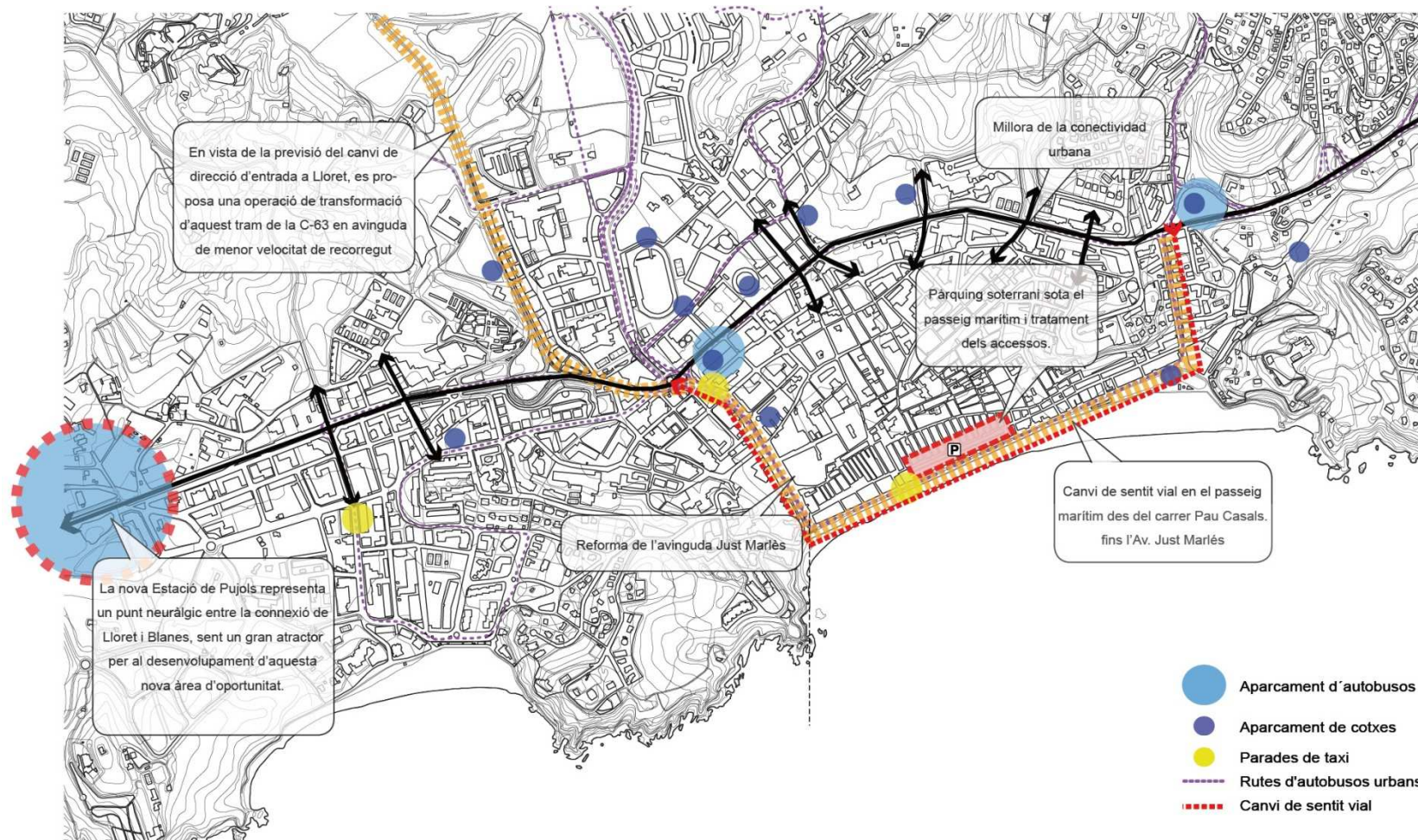


- 2.1. Reconversió de la planta d'allotjament
- 2.2. Millora del paisatge i l'estructura urbana
- 2.3. Suport a l'activitat turística: millora de la mobilitat i els aparcaments
- 2.4. Marques i sistemes de qualitat per a la destinació

Pla d'acció operatiu

2. Programa de millora integral de la destinació

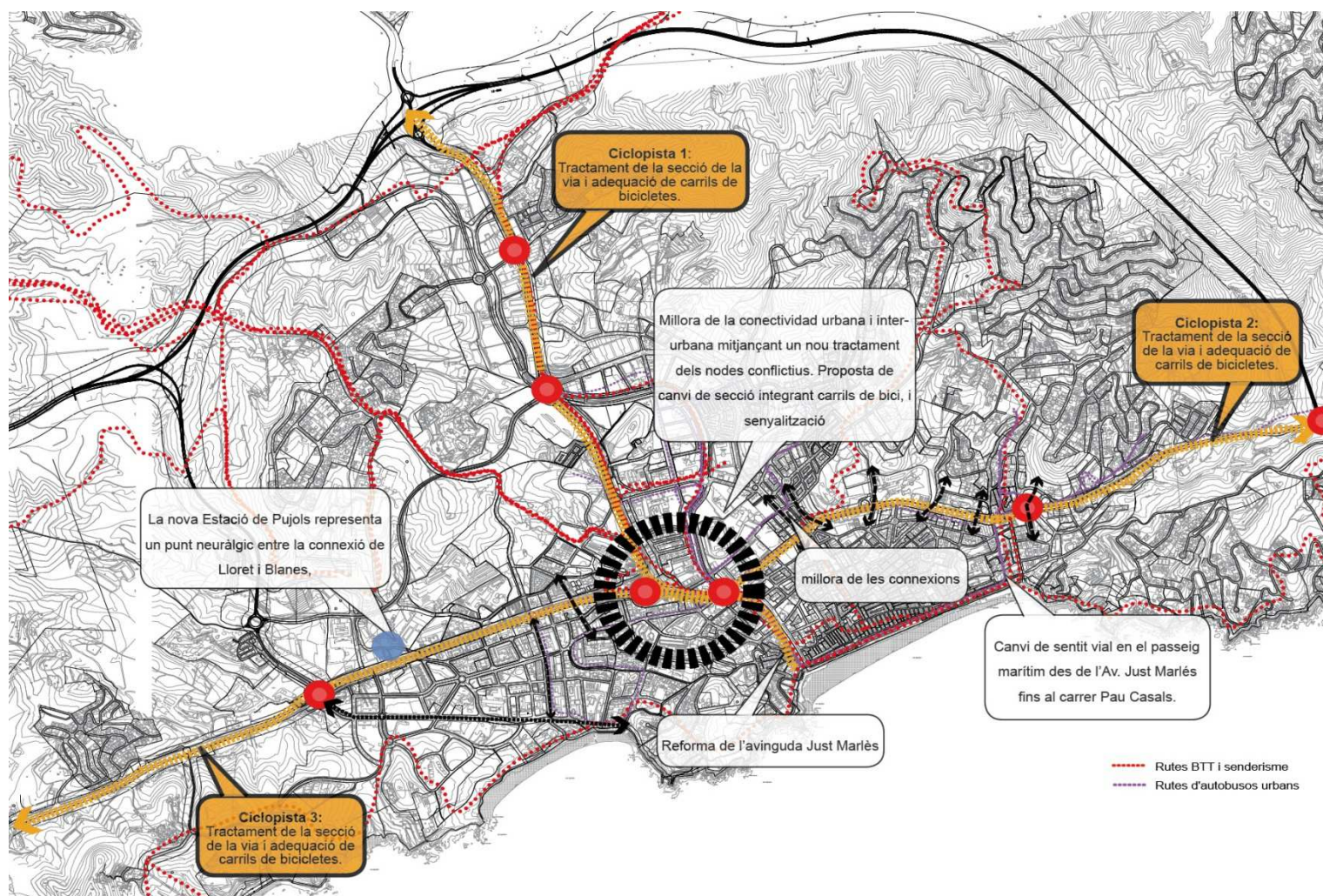
2.3. Suport a l'activitat turística: millora de la mobilitat i els aparcaments



Pla d'acció operatiu

2. Programa de millora integral de la destinació

2.3. Suport a l'activitat turística: millora de la mobilitat i els aparcaments



Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

Un dels eixos principals d'aquest Pla és l'aposta per cinc productes estratègics que li donen l'oportunitat a Lloret de Mar de competir a nivell internacional.

Es defineixen els cinc productes en base a l'anàlisi i diagnosi prèvies i es proposen accions concretes per tal de consolidar aquests productes i que esdevinguin competitius a nivell internacional.

Els productes estratègics definits que són la “platja urbana”, “oci”, “congressos i reunions”, “esports” i “esdeveniments”, a dia d'avui ja formen part del portafoli de productes de Lloret de Mar, tanmateix es detecta una necessitat d'aprofundir en el desenvolupament del seu futur, des de l'òptica de les seves fórmules de gestió, necessitats de posada en valor de recursos o construcció i adaptació d'infraestructures i instal·lacions, la seva promoció i comercialització especialitzada, tot això amb l'objectiu que els productes s'adaptin a les preferències dels segments de demanda que consumeixen cadascun d'ells.

L'optar pels cinc productes i paral·lelament desenvolupar productes complementaris permetrà a mig-larg termini especialitzar la destinació, relançar el seu cicle de vida i penetrar en nous segments i mercats de demanda. El producte de platja urbana és l'aposta estratègica estrella d'aquest Pla, el qual contempla accions innovadores per adaptar la destinació a les necessitats de les famílies per tal d'esdevenir un referent en aquest segment.

Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics



- 3.1. Especialitzar la destinació
- 3.2. Lloret destinació integral: Lloret Estació Familiar
- 3.3. Noves instal·lacions de lleure
- 3.4. Posada en valor dels espais naturals: Rutes
- 3.5. Posada en valor dels elements intangibles
- 3.6. Anàlisi del producte nit

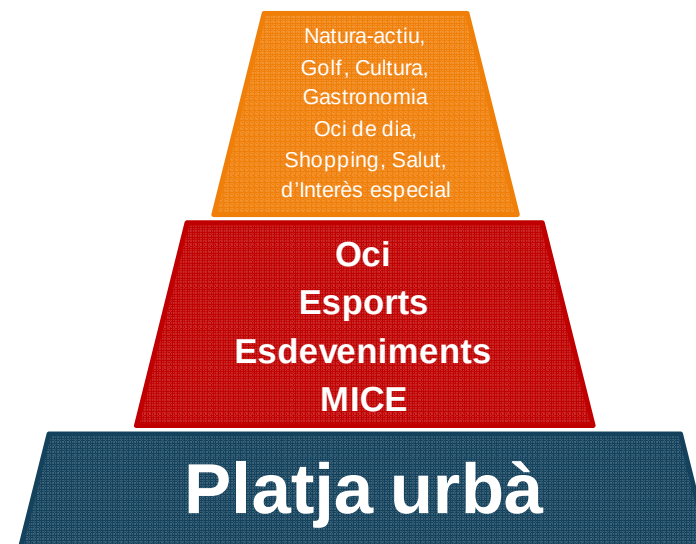
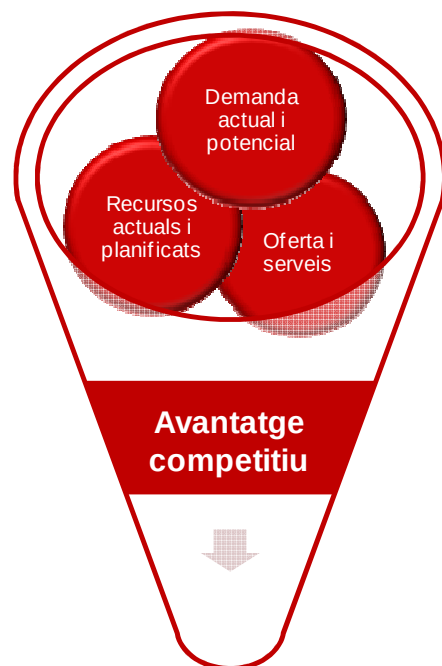
Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3.1. Especialitzar la destinació I.

Justificació



Estructura de productes



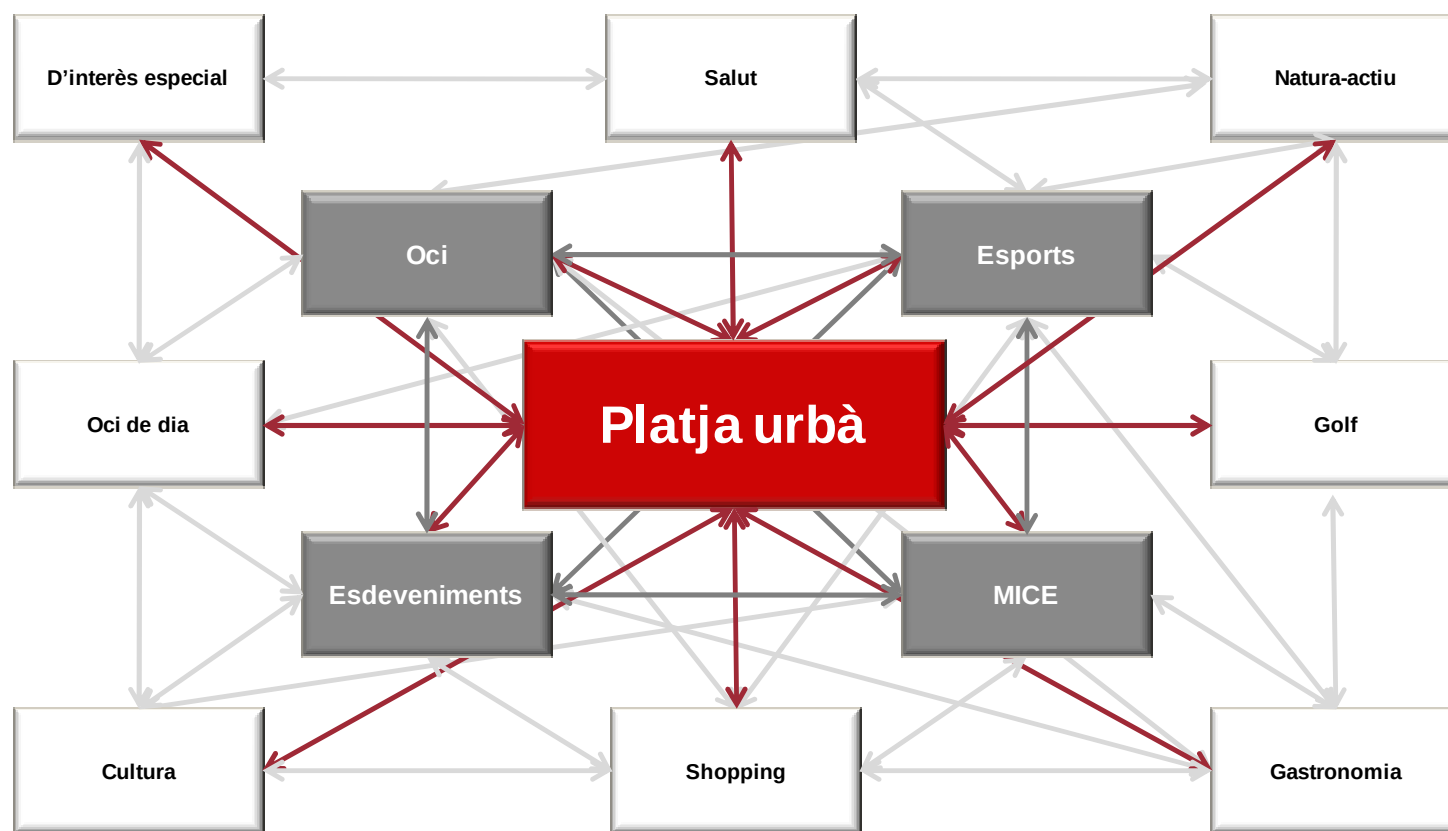
Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3.1. Especialitzar la destinació I.

Justificació

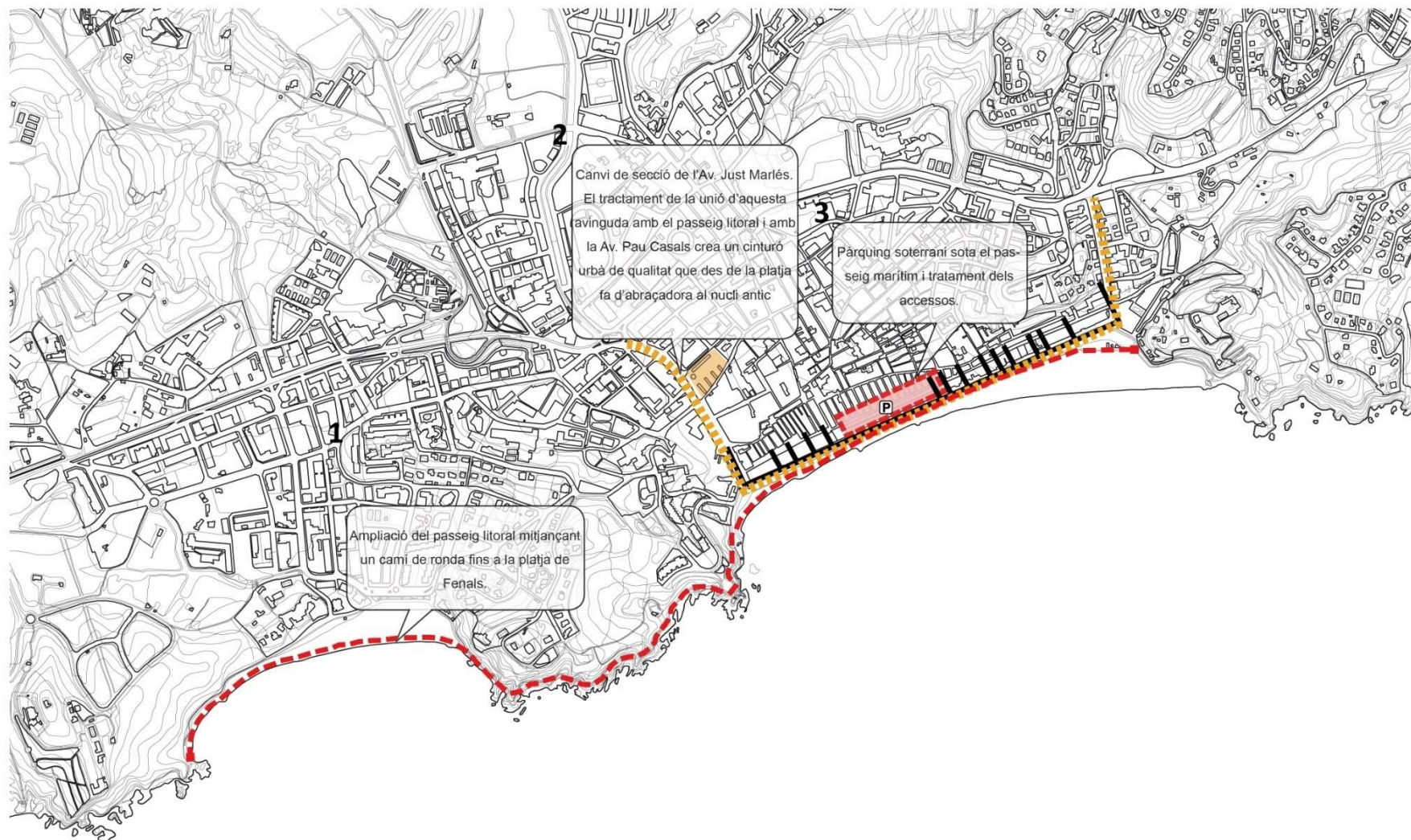


Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3.1.1

Especialitzar la destinació: PLATJA URBÀ



Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3.1.2

Especialitzar la destinació: OCI

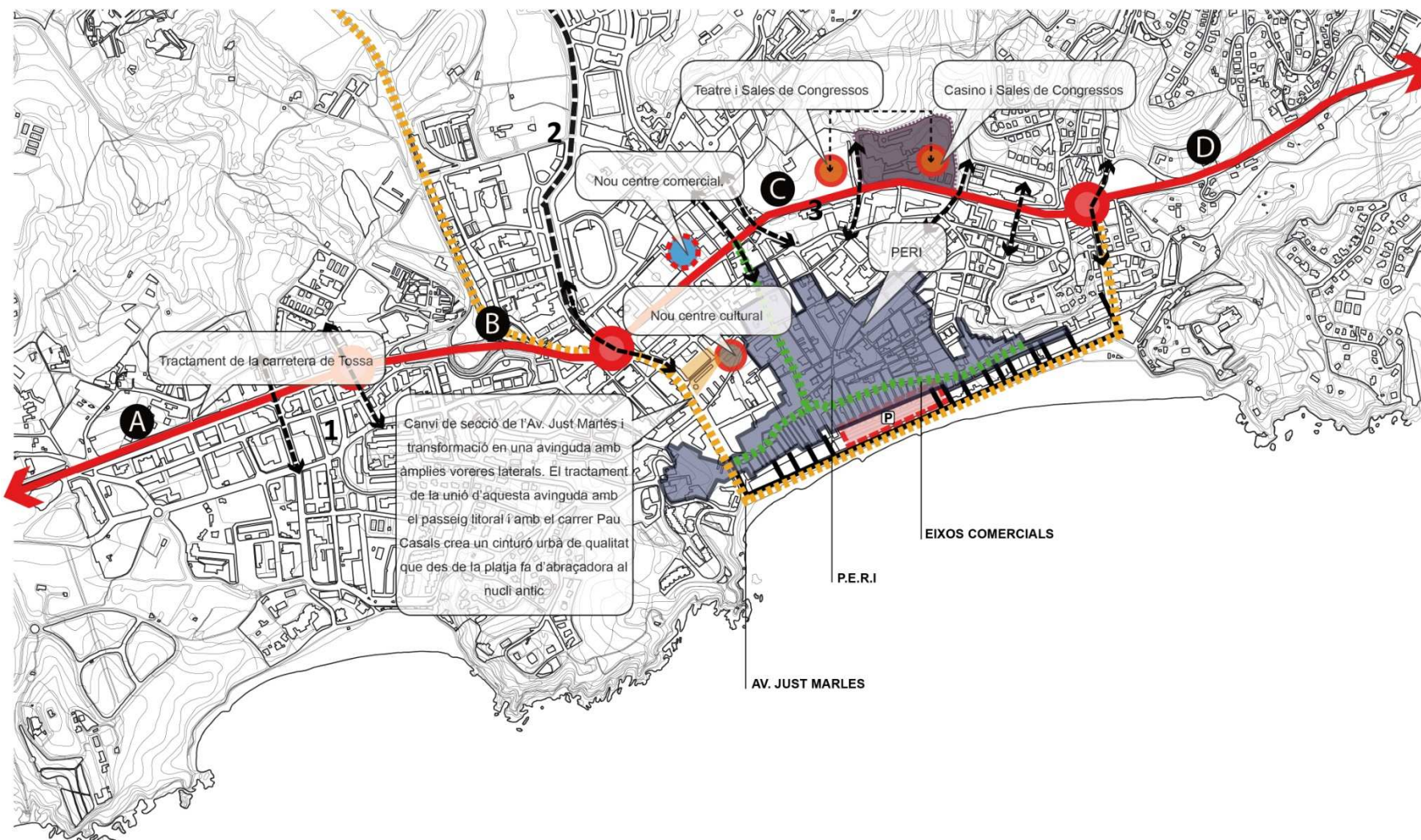


Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3.1.3

Especialitzar la destinació: MICE (congressos, comerç, cultura)

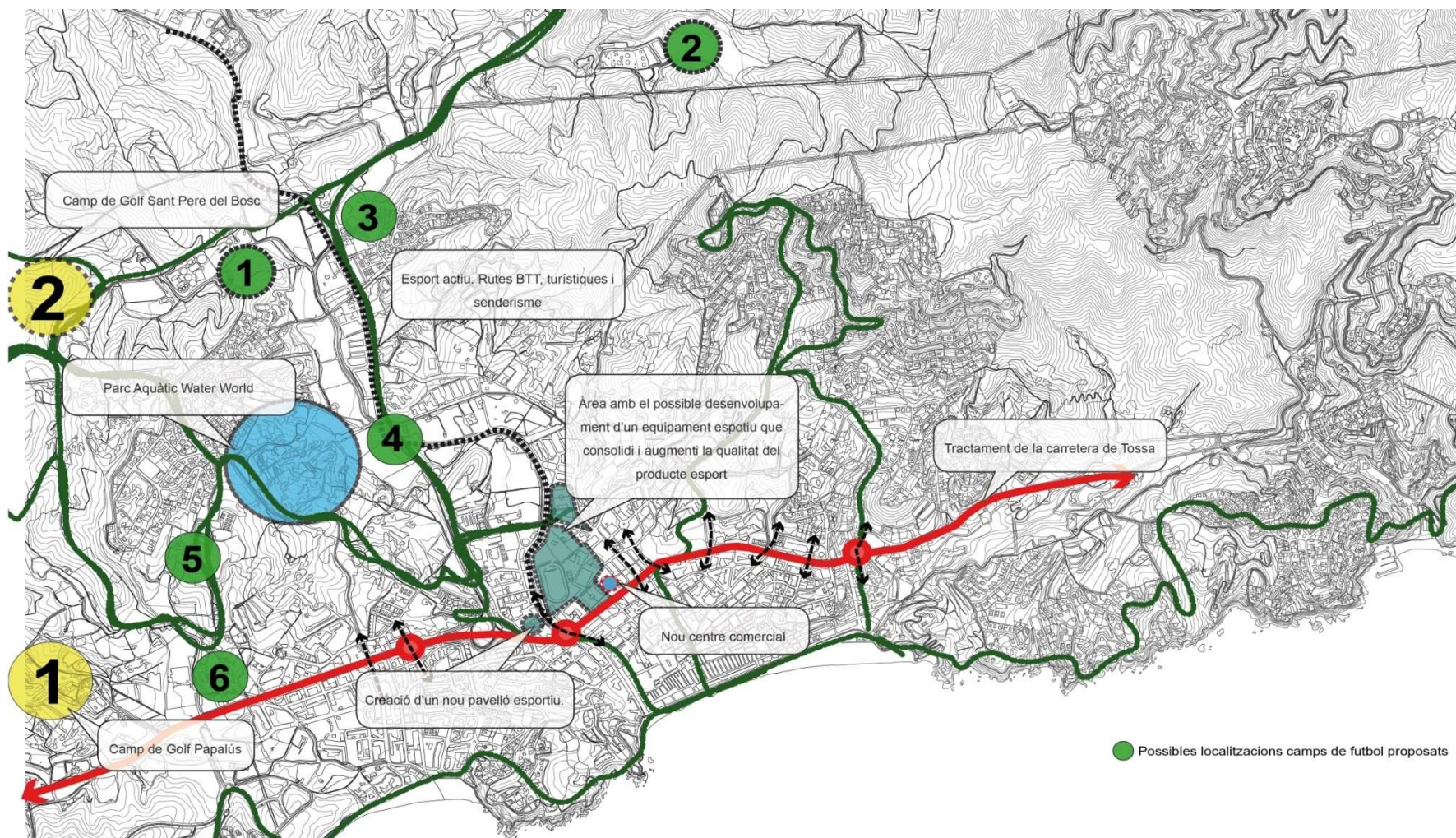


Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3.1.4

Especialitzar la destinació: ESPORTS

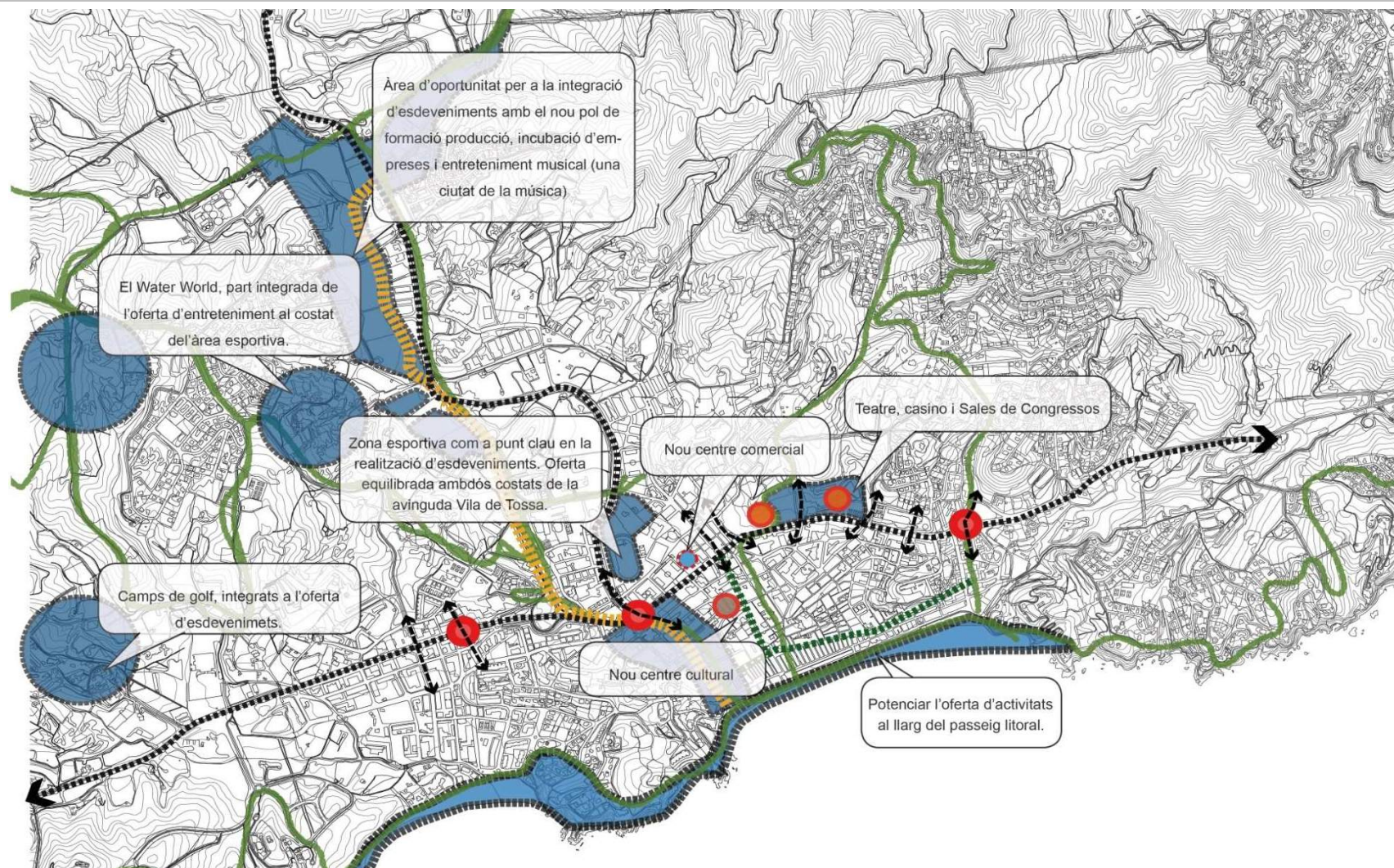


Pla d'acció operatiu

3. Programa de desenvolupament i consolidació de productes turístics estratègics

3.1.5

Especialitzar la destinació: ESDEVENIMENTS



Pla d'acció operatiu

4. Programa de màrqueting, promoció i comercialització

El programa es concep com una orientació estratègica de màrqueting per als propers anys, estratègia basada en la diferenciació de la destinació a mig-llarg termini respecte als seus competidors, i relacionada amb productes, mercats i segments, objectiu que es defineixen en el Pla de Màrqueting Estratègic de Lloret de Mar.

Les estratègies de màrqueting desenvolupades persegueixen l'objectiu de posicionar Lloret de Mar com una destinació turística equilibrada, moderna, dinàmica i innovadora en els mercats local, nacional i internacional.

Les propostes d'aquest programa tenen com a finalitat aconseguir reptes concrets mitjançant la utilització d'eines de màrqueting, promoció i comercialització que es desglossen en les línies d'actuació proposades. Entre els principals reptes hi ha el desenvolupament d'estratègies pròpies per a cada un dels productes definits com a estratègics utilitzant fórmules de col·laboració pública-privada idònies per a cada producte, una aposta ambiciosa per la promoció i comercialització on-line, comunicació que acompanya el procés de transformació de la destinació i programa de patrocinis entre d'altres.

Pla d'acció operatiu

4. Programa de màrqueting, promoció i comercialització

- 4.1. Diferenciació de la destinació
- 4.2. Posicionament i marca
- 4.3. Lloret marca de qualitat
- 4.4. Potenciació de la marca Lloret de Mar a la destinació
- 4.5. Pla de màrqueting estratègic
- 4.6. Promoció
- 4.7. Publicitat
- 4.8. Comunicació i publicity
- 4.9. Acol·lida al visitant
- 4.10. Presència de Lloret de Mar a internet
- 4.11. Suport a la comercialització
- 4.12. Partners i espònsors estratègics



Pla d'acció operatiu

5. Programa de millora de la competitivitat de l'activitat empresarial

L'objectiu d'aquest programa és impulsar un teixit empresarial cada vegada més fort i competitiu, capaç d'aprofitar els canvis externs relacionats amb l'oferta i la demanda de serveis turístics, amb la finalitat de mantenir la competitivitat i lideratge a nivell internacional.

Mitjançant les línies d'actuació proposades el programa persegueix dinamitzar l'aposta dels empresaris per la reconversió i especialització dels seus establiments i empreses, fomentar l'aposta ferma per la incorporació de les noves tecnologies i sistemes de qualitat a tots els processos i baules de la cadena de valor de prestació dels serveis turístics.

Es considera fonamental impulsar la formació dels empresaris i dels treballadors del sector a tots els nivells per augmentar la capacitat del sector, d'assolir els canvis profunds que s'estan produint en diversos àmbits com la gestió, promoció i comercialització dels serveis turístics i la seva adaptació a les necessitats de la demanda actual.

També es pretén donar suport a l'enfortiment de la col·laboració entre els empresaris, fomentar l'associacionisme, cohesió i acords entre empreses per poder desenvolupar iniciatives conjuntes innovadores. Aquest es percep com un dels requisits bàsics per un desenvolupament equilibrat de la destinació, tot i tenint en compte que el sector turístic va molt més enllà de l'allotjament, i que a dia d'avui la col·laboració i planificació conjunta entre els diferents subsectors és element clau de supervivència i competitivitat integral de les destinacions.

Pla d'acció operatiu

5. Programa de millora de la competitivitat de l'activitat empresarial



5.1. Foment de la formació

5.2. Foment de l'associacionisme i la col·laboració

5.3. Incorporació de les empreses a les marques de qualitat

5.4. Incorporació de les noves tecnologies a l'empresa

5.5. Incorporació de les empreses a Internet

Pla d'acció operatiu

6. Programa d'intel·ligència turística

La recopilació, anàlisi i comunicació de la informació dels mercats i de l'activitat turística per transformar-la en coneixements per al sector turístic de Lloret és una de les tasques necessàries per poder innovar en producte i poder basar la planificació i pressa de decisions empresarials i de promoció en informació fiable sobre la situació del mercat i de la destinació i en les tendències dels mercats emissors.

Per donar resposta a aquesta necessitat es proposa desenvolupar des de Lloret Turisme un sistema estandarditzat d'estudis i estadístiques que generi informes periòdics o sota demanda orientats a l'activitat empresarial.

Entre altres actuacions dins d'aquest programa destaquen l'elaboració d'un anàlisi específic sobre la cadena d'intermediació i estructura de preus, elements claus de la competitivitat i dels quals a dia d'avui hi ha mancança d'informació i per altra banda dur a terme un procés permanent i sistemàtic d'identificació de "bones pràctiques" que serviran com a exemples i referents per aprendre i estimular la innovació continua en el desenvolupament de la destinació i les empreses turístiques de Lloret.

Pla d'acció operatiu

6. Programa d'intel·ligència turística



- 6.1. Sistema estandarditzat d'estudis i estadístiques
- 6.2. Anàlisi sobre cadena d'intermediació i estructura de preus
- 6.3. Investigació sobre els mercats emissors
- 6.4. Benchmarking

Pla d'acció operatiu

7. Programa de sostenibilitat i accessibilitat

Aconseguir que una destinació es converteixi en un exemple de turisme responsable real, comporta l'adopció de mesures per tots els agents que el componen. Aquestes accions tenen com a objectiu principal orientar l'activitat turística de Lloret de Mar cap a la sostenibilitat i ecoeficiència, garantir que s'està produint el menor impacte ambiental possible, que es millora la qualitat de vida de la població local i es fa més eficient el desenvolupament empresarial, i en conseqüència, el seu exercici socioeconòmic.

Les accions concretes proposades per aquest programa tenen que veure amb la sensibilització i foment d'adopció de les mesures més innovadores, participació en programes i pactes de sostenibilitat i responsabilitat ambiental, social i econòmica a nivell mundial, i fomentar l'obtenció de certificacions mediambientals amb una projecció internacional reconegudes pels visitants i ciutadans de Lloret de Mar.

Dins del que comporta el ser una destinació responsable, s'entén que aquesta pot facilitar l'accés a tot i per a tots, i aquesta és la definició de l'accessibilitat universal. Es calcula que la demanda potencial de turisme accessible a Europa pot arribar fins a cinquanta milions de persones. Dades les característiques territorials de Lloret i l'interès estratègic pels segments familiar i de gent gran, entenem que el municipi té un gran potencial per a desenvolupar el turisme accessible de forma integral.

Per poder desenvolupar aquesta tipologia de turisme, cal comptar amb un Pla de millora de l'accessibilitat universal i posar en marxa accions que fomentin l'adaptació de recursos, productes i de l'oferta turística i complementària a les necessitats d'aquest segment.

Pla d'acció operatiu

7. Programa de sostenibilitat i accessibilitat



- 7.1. Lloret de Mar, destinació turística responsable
- 7.2. Generació de normativa innovadora en sostenibilitat
- 7.3. Foment de l'adscripció a certificacions mediambientals
- 7.4. Lloret de Mar, destinació accessible
- 7.5. Pla de millora de l'accessibilitat universal

Pla d'acció operatiu

8. Programa de consolidació de la relació amb el territori

Lloret de Mar forma part d'una unitat territorial i turística compresa pels municipis de Blanes, Lloret de Mar i Tossa de Mar que conjuntament representa una població de més de 80.000 habitants i més de 1.500.000 de turistes que rebran anualment.

A més els perfils, tant urbans com d'activitat econòmica i turística, de les poblacions són bastant complementaris, i els equipaments de les ciutats també. Es considera estratègicament important, treballar per generar una visió de com seria la realitat conjunta i com es podrien crear sinèrgies i efectes multiplicadors, no tan sols a nivell de turisme, sinó a tots els sectors d'activitat econòmica en general.

És necessari per aprofitar aquesta oportunitat que els municipis li donin suport, a través d'una decisió política per una banda i de l'involucrament de l'iniciativa empresarial per altre, amb la finalitat conjunta de constitució d'un grup de seguiment i de reforçament de la posició conjunta, molt més forta que la de qualsevol municipi per separat.

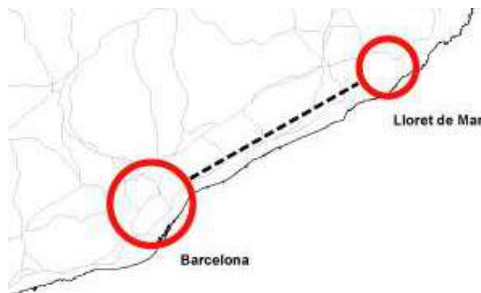
Pla d'acció operatiu

8. Programa de consolidació de la relació amb el territori



8.1. Generació d'una visió conjunta Lloret-Blanes

8.2. Creació d'un lobby per desenvolupar el territori



Pla d'acció operatiu

9. Programa d'atracció d'inversions i de desenvolupament de projectes estratègics

El futur a llarg termini d'una destinació no està en els recursos que es dediquen a promoció, sinó en aquells que es dediquen a atraure inversions i a generar cicles de creixement econòmic.

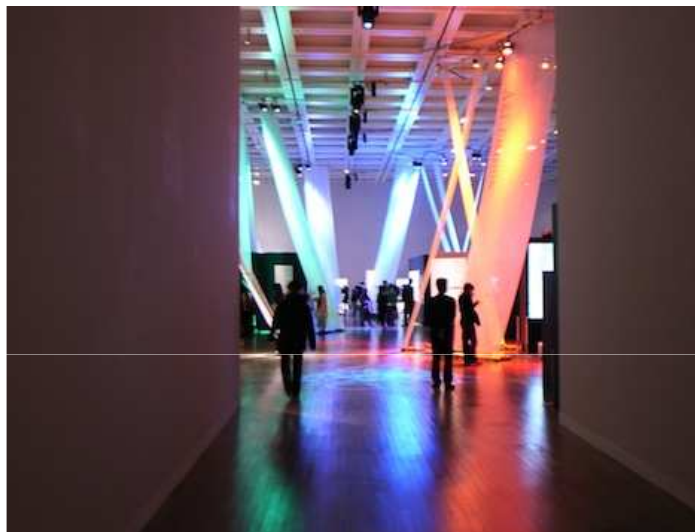
La potència turística de Lloret de Mar, lligada a la seva dinàmica de creixement i desenvolupament territorial, la planificació de noves infraestructures, així com el paper pioner i de lideratge en el desenvolupament del turisme a Catalunya, fan que existeixin oportunitats per al desenvolupament territorial a partir de projectes estratègics.

Les línies d'actuació d'aquest programa incideixen en la necessitat de seguir amb les iniciatives de desenvolupament de projectes de grans infraestructures, així com en l'aprofitament de les noves àrees d'oportunitat detectades en el territori, que compten amb l'existència de bosses de sòl i poden atraure noves projectes d'activitat econòmica i noves inversions. Per aprofitar aquest fet, cal fer-lo d'una forma organitzada, i estructurada, i amb els objectius d'allò que vol aconseguir clarament explicats.

Una de les oportunitats detectades és apostar per un model orientat a la diferenciació dels sectors productius i la promoció econòmica de Lloret, creant un centre de promoció i intel·ligència turística, que operi com base tecnològica d'incubació d'empreses innovadores en l'àmbit turístic.

Pla d'acció operatiu

9. Programa d'atracció d'inversions i de desenvolupament de projectes estratègics



9.1. Grans projectes d'infraestructures

9.2. Projectes estratègics de diversificació econòmica

9.3. Àrees d'oportunitat. Projectes turisme-territori

9.4. Elaboració del Investor's Portfolio de Lloret de Mar

Pla d'acció operatiu

10. Programa de comunicació i sensibilització dirigit a la població local

Les conclusions de l'anàlisi mostren que és necessari realitzar accions enfocades a la població local amb l'objectiu d'aconseguir l'enfortiment del sentiment de pertinença a una ciutat moderna, dinàmica, innovadora i líder a nivell nacional i internacional, la principal activitat es vol basa en un turisme de qualitat, responsable i respectuós amb el territori i la gent que li habita o desenvolupa en el la seva activitat.

És imprescindible transmetre mitjançant accions concretes els canvis que s'estan produint en el model de desenvolupament turístic de Lloret de Mar primer al seus ciutadans, ja que són ells que recolzen diàriament l'activitat turística que té lloc en el seu municipi.

Pla d'acció operatiu

10. Programa de comunicació i sensibilització dirigit a la població local

10.1. Reposicionament de la destinació

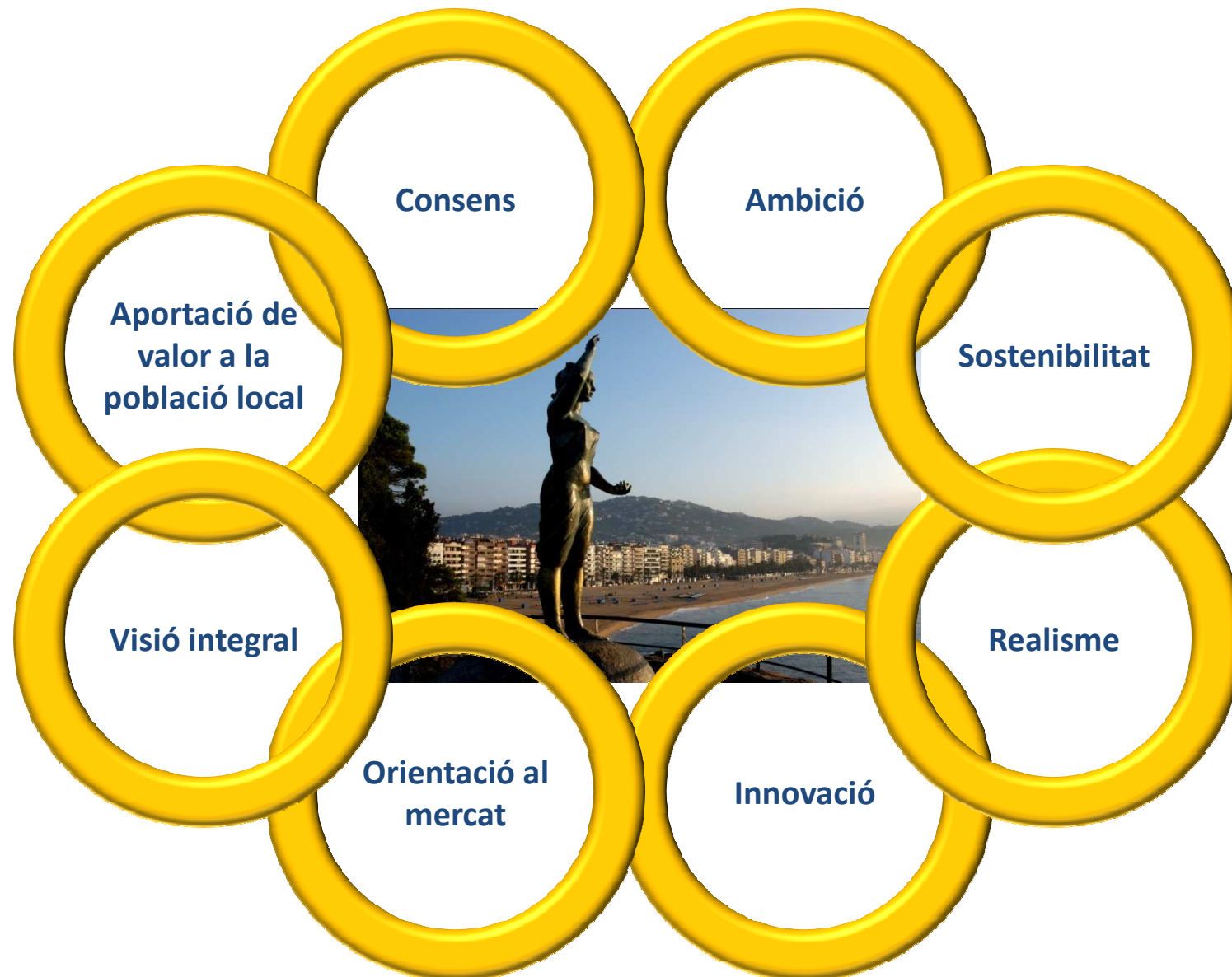
10.2. Pla de màrqueting intern



Índex

- Per què un Pla Estratègic de Turisme
- Metodologia i estructura del treball
- Aspectes destacats de la diagnosi territorial
- Aspectes destacats de la diagnosi turística
- Reflexió sobre el model estratègic
- Missió i visió del Pla
- Pla d'acció operatiu
- **Conclusions**

Conclusions



Conclusions

- Lloret de Mar és una **ciutat oberta, dinàmica, turística i residencial** que constitueix un **motor econòmic de la zona** basat en l'activitat turística i en activitats de serveis complementaris
- Lloret de Mar com a ciutat i destinació turística **planifica des del consens** la continuació de la seva transformació cap a un **model de ciutat turística sostenible en els àmbits social, econòmic, ambiental i emocional**.
- Lloret de Mar compta amb una **gestió del turisme professionalitzada, públic-privada**, amb una **capacitat elevada de col·laboració i integració d'esforços** per dur a terme projectes innovadors i ambiciosos
- Lloret de Mar seguirà orientant la seva **ordenació i gestió territorial** cap a un model que garanteix la **convivència visitant-resident** en la major mesura possible
- Lloret de Mar **consolida la seva aposta per cinc productes estratègics** i continuarà amb el seu desenvolupament des dels àmbits de l'inversió, gestió, promoció i comercialització per tal d'esdevenir una **destinació diversificada, especialitzada i altament competitiva** en els mercats i segments de mercat considerats estratègics.

Conclusions

- Lloret de Mar **aprofundirà en el coneixement de la seva demanda** interna i externa per tal de garantir la **satisfacció i gaudi autèntic** de tots els residents i visitants usuaris dels serveis privats i públics vinculats a l'activitat turística
- Lloret de Mar fixa el seu model des de una perspectiva **d'integració de les seves relacions amb altres territoris veïns**
- Lloret de Mar considera que el seu **model de ciutat-destinació turística** té la capacitat d'atraure **inversió** vinculada amb **activitats innovadores** relacionades amb el turisme i amb altres sectors complementaris
- Lloret de Mar entén que la seva **població i totes aquelles persones que desenvolupen la seva activitat en el territori** són els que **aporten valor al seu projecte** i vol que formen part del mateix
- Lloret de Mar cercarà el **finançament indispensable** per a acometre totes les inversions necessàries, públiques i privades, per mantenir la competitivitat de la destinació en els àmbits nacional i internacional