

 **Documento 2.**
Fichas técnicas de programas y actuaciones en el plan de marketing de Andorra¹**Cuadro 1. Ficha del programa “Creación de empresas para desarrollar nuevas ofertas”**

Fases	Actuaciones
Fase 1. Identificación de las oportunidades de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un inventario de oportunidades para nuevos negocios e identificar 20 buenas opciones. Mediante un análisis en profundidad se han seleccionado las 6-8 propuestas más atractivas. Finalmente, preparar el <i>plan de negocio</i> de los 3 mejores. Esta fase está financiada por el Ministerio y los Ayuntamientos: el primero como impulsor de iniciativas de interés para el país; el segundo por el hecho de que los productos se desarrollarán en los territorios de los Ayuntamientos.
Fase 2. Implantación de los proyectos aprobados	<ul style="list-style-type: none"> Las 3 mejores opciones se presentarán en público y se distribuirá una copia del informe a los empresarios y a las personas interesadas. Para crear productos no se darán subvenciones. El Gobierno pagará el 50% del coste <i>soft</i> de preparar los proyectos, es decir: <ul style="list-style-type: none"> El asesoramiento permanente durante la fase inicial del proyecto. El estudio de viabilidad. El plan de negocio definitivo.
Fase 3. Financiación de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Para financiar las iniciativas del sector privado se plantea crear una entidad de promoción de iniciativas turísticas entre el Ministerio, los ayuntamientos y los bancos. Esta sociedad contará con un fondo para: <ul style="list-style-type: none"> Garantizar los préstamos que pidan las personas que quieren constituir las empresas para desarrollar los nuevos productos. Constituirse en socios de estas empresas en una primera fase hasta que el negocio arranque. En este momento, la sociedad deja de ser socia y convierte su aportación en préstamo a bajo interés.
Fase 4. Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> Los emprendedores también recibirán soporte para hacer <i>benchmarking</i> (aprender de los mejores) mediante la organización de viajes de estudios a lugares donde el desarrollo del producto se ha hecho con éxito y se pueda ver como funciona para aplicarlo en Andorra.
Fase 5. Legislación pro-activa	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer la creación de gestores de experiencias turísticas en la nueva legislación de agencias de viajes.

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

Cuadro 2. Ficha del programa “Creación de itinerarios para la naturaleza y de rutas culturales”

Ámbito	Desarrollo del producto			
Objetivos	Incrementar la oferta de actividades para que el visitante conozca el país.			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar a partir del inventario de caminos y senderos y de las posibilidades que ofrece el paisaje, la flora, la fauna y el patrimonio andorranos. Seleccionar las rutas más atractivas y preparar itinerarios de muestra, calculando: duración, dificultades, servicios disponibles, lugares de interés, época del año para realizarlos. Publicar los itinerarios de muestra. Hacer un seguimiento para conocer las opiniones (pros y contras). Ampliar la oferta diversificando los contenidos. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> Turismo Medioambiente Cultura y Patrimonio Ayuntamientos 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

¹ Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999). *Pla de màrqueting turístic d'Andorra 1999-2003*, Redactado por THR, Asesores en Turismo.

Cuadro 3. Ficha del programa “Impulso de las promociones comerciales”

Ámbito	Desarrollo del producto			
Objetivos	Comunicar una imagen de dinamismo y renovación del sector del comercio			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de incentivar la compra entre semana y en temporada baja ofreciendo al cliente potencial servicios y beneficios que sean atractivos, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran promoción especial (2 veces al año) con fuertes descuentos sobre grandes marcas (es necesario llegar a un mínimo número de tiendas para que sea atractivo al cliente). ▪ A partir de un mínimo de compras, pago de los peajes de autopista (compradores de Barcelona) o de los aparcamientos en el país. ▪ Servicio de transporte para entregar las compras al hotel. ▪ Servicio de acompañamiento por parte de azafatas (para gente mayor/de la 3ª edad). ▪ Ofertas con hoteles y restaurantes. ▪ Descuentos y regalos en Caldea y otros lugares de interés. ▪ Etc. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Medioambiente • Cultura • Ayuntamientos 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

Cuadro 4. Ficha del programa “Creación de un Convention Bureau”

Ámbito	Desarrollo del producto			
Objetivos	Desarrollar una oferta organizada y competitiva para captar turismo de congresos e incentivos			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones de un C.B.: promover un destino como sede de reuniones (turismo de negocios), asociaciones (congresos) y comercial (convenciones/incentivos). • Objetivos: promover y vender (actúa entre el destino y el intermediario o cliente final). • Puede ser público, privado o mixto. • El modelo BCN es mixto: 50% aportado por socios (empresas que pagan diferentes baremos) + 50% aportado por el turismo BCN. Funciona con un reglamento interno y un comité no ejecutivo con representantes de todos los sectores (las decisiones las aprueba Turismo de BCN). Los socios miembros (excepto los hoteles) han de tener 2 años mínimo de experiencia en su sector. Trabajan 6 personas y captan 1/3 del turismo de negocios de la ciudad. • Las ofertas las decide el cliente final sobre una propuesta hecha por el C.B. con 3 opciones pedidas a los socios por rotación (y de acuerdo con la solicitud de servicios). • Un presupuesto de funcionamiento se reparte en: 40% para sueldos y estructura general + 60% para marketing y promoción. • El manual de ventas solamente tiene publicidad de los socios. Estos pagan las cuotas y también su participación en las acciones promocionales. • Hay diversas asociaciones no obligatorias de C.B. tanto en España como internacionales. • En Europa la participación del sector privado normalmente es inferior al 50%. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Asociaciones empresariales 		<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio • Empresas 	
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

En el ámbito de los “recursos turísticos”, se detallan tres programas: 1) Mejora de refugios y cabañas, 2) Inventario de la flora y la fauna del país y 3) Actuaciones sobre el patrimonio cultural.

Cuadro 5. Ficha del programa “Mejora de refugios y cabañas”

Ámbito	Recursos turísticos			
Objetivos	Adecuar las instalaciones existentes para utilizarlas en diversas actividades organizadas para disfrutar de la naturaleza: descansos, pernoctación, comidas, etc.			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar el inventario de refugios y cabañas del país. • Evaluar el estado de conservación y equipamiento. • Hacer un plan para decidir los diferentes usos de las instalaciones. • Presupuestar las necesidades detectadas. • Planificar los trabajos de mejora para incluirlos en los presupuestos del Gobierno y de los Ayuntamientos. • Evaluar la conveniencia de hacer participar a patrocinadores. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Medioambiente • Ordenamiento Territorial • Ayuntamientos 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

Cuadro 6. Ficha del programa “Inventario de la flora y la fauna del país”

Ámbito	Recursos turísticos			
Objetivos	Conocer a fondo todas las posibilidades que ofrece la naturaleza andorrana para poder desarrollar productos basados en actividades al aire libre.			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar la documentación existente sobre esta materia. • Completar los datos mediante entrevistas con expertos conocedores del país y bibliografía. • Hacer fichas de cada elemento de interés con: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción. ▪ Época del año en que se puede hacer la actividad relacionada. ▪ Localización de la actividad. ▪ Accesibilidad. ▪ Proximidad de servicios. ▪ Etc. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Medioambiente • Cultura • Ayuntamientos 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

Cuadro 7. Ficha del programa “Actuaciones sobre el patrimonio cultural”

Ámbito	Recursos turísticos			
Objetivos	Facilitar el acceso de los visitantes a las iglesias románicas y otros lugares de interés cultural.			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariar los lugares de interés. • Evaluar el estado actual de conservación, accesibilidad, iluminación, aparcamiento y vigilancia. • Preparar los recorridos posibles y las necesidades de horarios de apertura. • Presupuestar el coste de personal para mantener los lugares abiertos y vigilados. • Estudiar las fuentes de ingresos (entradas, venta de recuerdos, etc.) para financiar la apertura de los lugares. • Preparar itinerarios de muestra con agencias de viajes locales que hagan rutas culturales y pruebas piloto. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Cultura y Patrimonio • Ayuntamientos • Particulares afectados 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

En el ámbito de los “sistemas de información”, se identifican dos programas: creación de centros de bienvenida e información y señalización turística. Sus fichas técnicas se muestran en los cuadros 8 y 9.

Cuadro 8. Ficha del programa “Creación de centros de bienvenida e información”

Ámbito	Sistemas de información			
Objetivos	Facilitar al visitante el acceso a la información turística y a la contratación de servicios turísticos.			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se han de crear dos centros situados a las entradas norte y sur del país. • Los centros han de estar situados al pie de la carretera, contar con buenos aparcamientos, estar bien equipados y servidos por personal cualificado. • Los servicios básicos que ofrecerán son: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar con detalle sobre todo lo que ofrece Andorra al visitante (recursos, equipamientos, servicios, fiestas, acontecimientos, etc.). ▪ Hacer reservas de servicios turísticos (alojamiento, restaurantes, visitas, excursiones, actividades de ocio, venta de entradas, etc.). Este servicio puede contratarse en una agencia local que se instale en los centros con personal propio a cambio de un canon o alquiler. ▪ Los dos centros ofrecerán información sobre las compras en Andorra y todo los productos y servicios que el sector considere. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Cámara de Comercio • Ayuntamientos implicados • Empresas turísticas 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

Cuadro 9. Ficha del programa “Señalización turística”

Ámbito	Sistemas de información			
Objetivos	Facilitar los recorridos y la orientación del visitante por el interior del país.			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un plan de señalización turística de ámbito nacional, aprobado por el ministro y por todo los ayuntamientos y que sea aplicado a todas las parroquias. • El plan ha de incluir diferentes tipos de orientación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientativo (cómo llegar a los lugares de interés). ▪ Informativo (qué hay en cada lugar de interés). ▪ Descriptivo (qué es cada cosa de interés). 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Ordenamiento Territorial • Medioambiente • Cultura y Patrimonio • Ayuntamientos • Cámara de Comercio 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

En cuanto a la “formación de guías y monitores con títulos oficiales”, se consideran dos programas: formación de centros de bienvenida e información y cursos de nuevas tecnologías aplicados al marketing para empresas turísticas.

Cuadro 10. Ficha del programa “Formación de centros de bienvenida e información”

Ámbito	Formación profesional			
Objetivos	Formar profesionales en las diferentes actividades que incluyen los nuevos productos a desarrollar			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un inventario del estado actual de la información profesional turística • Identificar las especialidades con más posibilidades, de acuerdo con las empresas turísticas (estaciones de montaña, agencias, hoteles, nuevas empresas, etc.). • Diseñar un plan de formación intensivo, adaptado a la realidad y con buenos expertos para impartir los cursos. • Crear una titulación oficial (en Andorra) para incentivar la participación en los cursos y controlar las actividades de guías y monitores para garantizar unos mínimos de cualificación profesional. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Ayuntamientos • Centros de formación • Asociaciones empresariales 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

Cuadro 11. Ficha del programa “Cursos de nuevas tecnologías aplicados al marketing para empresas turísticas”

Ámbito	Formación empresarial			
Objetivos	Facilitar a los empresarios turísticos nuevas técnicas de marketing que permitan mejorar el rendimiento de sus negocios.			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de formación que permita a los empresarios (sobre todo a los pequeños y medianos) familiarizarse con las nuevas tecnologías que ofrecen nuevas oportunidades a coste reducido. • El programa ha de ser corto, intensivo y completamente adaptado en contenido y horarios a las necesidades del asistente. • Ejemplos del contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El marketing a través de Internet. ▪ Programas de fidelización. ▪ Rentabilizar las inversiones de promoción. ▪ Fuentes de información para encontrar nuevos clientes. ▪ Comercio electrónico. ▪ Etc. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Comunes • Asociaciones empresariales • Cámara de Comercio 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)

Finalmente, en el ámbito de la mejora de la calidad, se ha elaborado un programa de estándares y marcas de calidad.

Cuadro 12. Ficha del programa “Estándares y marcas de calidad”

Ámbito	Mejora de la calidad			
Objetivos	Estimular la mejora cualitativa de la oferta turística y facilitar al visitante un código de diferenciación de los diferentes niveles de calidad de la oferta.			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los sectores de actividad en que es conveniente establecer un sistema de estándares y sellos de calidad. • Definir los estándares a aplicar y el sistema más práctico de evaluar. • Consensuar la implementación con los agentes implicados. • Dar a conocer al visitante los sectores acogidos a la normativa de calidad. • Sectores que pueden beneficiarse del sistema (al margen del alojamiento que está en vías de hacerlo): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alquiler de esquís y material para la nieve. ▪ Escuelas de esquí. ▪ Comercio. ▪ Restaurantes. ▪ Alquiler de coches. ▪ Etc. 			
Agentes implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Cámara de Comercio • Asociaciones empresariales 			
Productos ofertados	Nieve	Verano	Compras	Descansos
Urgencia/prioridad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dificultad técnica	Baja	Media	Alta	Muy alta
Coste estimado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Ministeri de Turisme i Cultura d'Andorra (1999)