

Andorra el país dels Pirineus. Marca i destinació turística

Andorra és un petit país que ha estructurat al llarg del temps uns sectors comercial i turístic altament acreditats, i que manté una imatge de marca potent i consolidada.

El model turístic andorrà, amb la neu a l'hivern, la natura a l'estiu i el comerç tot l'any, com a elements diferenciadors d'altres destinacions turístiques competidores del nostre entorn, s'ha anat complementant amb altres motors, especialment amb l'oferta d'oci de Caldea, Naturlandia o el Palau de Gel, entre d'altres, que han satisfet els canvis en la demanda dels turistes i que actuen per ells mateixos durant tot l'any. Un altre element que ens diferencia és el fet que el nostre país disposa d'una oferta d'allotjament de primer ordre, reglamentada des de l'any 2000, nombrosa, moderna i diversificada. L'any 2010 es componia de 38.598 llits i 258 allotjaments turístics.

L'afluència de turistes a Andorra arriba al punt màxim el 2001. A partir d'aquest any el retrocés és constant, i s'intensifica amb l'esclat de la crisi mundial. En l'exercici del 2010 l'entrada de visitants va ser de 8.551.264, fet que representa una disminució del -5,4%, en relació amb l'exercici anterior.

És cert que la crisi mundial ha comportat una reducció de la capacitat adquisitiva dels clients potencials d'Andorra, especialment dels espanyols, molt afectats pel problema de l'atur. Però també és necessari distingir entre la crisi i els seus efectes derivats, dels problemes estructurals d'un model turístic que, d'acord amb el que diuen els agents del sector, corre el risc de quedar obsolet. Així, no podem basar



Jordi Daban i
Alsina, administrador
únic de Daguís
Hotels i tresorer de
la Cambra de
Comerç, Indústria i
Serveis d'Andorra

- Allotjaments turístics de primer ordre reglamentats l'any 2000 moderns i diversificats.

- Any 2010 : 38.598 llits
258 allotjaments



- Afluència turística a Andorra, punt àlgid l'any 2001 amb 11 milions de visitants aproximadament.
- L'exercici 2010 es tanca amb 8.551.264.

El sector turístic al món



- Recuperació al 2010 després de la caiguda de 2009, que es manté el 1er semestre de 2011 (creixement 5%).
- Increment d'ingressos inferior al nombre de visitants (4.7%).
- Totes les regions registren tendències positives, excepte Nord d'Àfrica i Orient Mitjà (en benefici d'Europa meridional i mediterrànea).

• 2on sem 2011: dubtes i incerteses per la greu situació de l'economia mundial; frenada a la recuperació occidental i sobrecreixement economies emergents.

El sector turístic al món

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. Espanya	11	10	10	10	10	10	10	10	10
2. França	11	11	11	11	11	11	11	11	11
3. Alemanya	11	11	11	11	11	11	11	11	11
4. Itàlia	11	11	11	11	11	11	11	11	11
5. Rússia	11	11	11	11	11	11	11	11	11
6. Estats Units	11	11	11	11	11	11	11	11	11
7. Corea del Sud	11	11	11	11	11	11	11	11	11
8. Austràlia	11	11	11	11	11	11	11	11	11
9. Japó	11	11	11	11	11	11	11	11	11
10. Mèxic	11	11	11	11	11	11	11	11	11

• Algunes modificacions significatives en els rankings de països receptors, en línies amb tendències mundials de llarg termini

la interpretació de resultats només en aquesta crisi i atribuir-los purament i exclusiva a ella.

Per situar-nos, vegem quina és la imatge i el posicionament actual del país. D'acord amb l'estudi *Imatge turística d'Andorra 2010-2011* realitzat per Andorra Turisme, i basat en 800 enquestes a Espanya i 800 a França, els nostres veïns ens veuen de la manera següent:

A escala global, la imatge que es té d'Andorra des d'Espanya és més favorable que no pas a França. Aquesta imatge, tot i que fortament condicionada per les compres i l'esquí, incorpora el país com una destinació de natura, de turisme rural i de diversió. Pel que fa als francesos, consideren poc rellevants els atributs de natura, turisme rural i oferta termal.

Així doncs, la percepció general és que la marca turística *Andorra* s'associa excessivament amb compres i esquí, sense acabar d'explotar i donar a conèixer altres propostes interessants del país. Tothom està d'acord que hem de trencar amb la bipolaritat turística estiu-hivern i desestacionalitzar la nostra oferta. Això, òbviament, no ho aconseguirem si no som capaços de desenvolupar altres propostes que explicaré més endavant.

I Andorra?

NOMBRE DE TURISTES (*)	
SÈRIES ANNUALS PERIÓDIT ANNUAL	2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007
Nombre de turistes. Total (milers)	2.946 3.516 3.388 3.138 2.791 2.418 2.227 2.189 (...)

- La crisi a Andorra havia començat molt abans, al 2002.
- Des de 2001:
 - El nombre de visitants ha baixat més del 50% (més en turistes que en excursionistes)
 - Les permotacions han baixat en proporció semblant.
 - La concentració en el turista espanyol es cada cop més gran (60-70% els últims anys; 35-40% catalans).

(*) Font: Govern d'Andorra. Departament d'Estadístiques.

I Andorra?

País	2007		2008		2009		2010 ^(*)	
	Entrada	Llit	Entrada	Llit	Entrada	Llit	Entrada	Llit
Castelló	26	3.540	49	6.091	89	4.607	95	7.871
Barcelona	567	2.142	147	2.742	281	3.492	348	5.008
Girona	26	1.912	35	1.889	28	2.013	27	1.493
La Mollerussa	26	1.142	39	3.274	36	3.389	41	3.445
Andorra la Vella	46	2.277	42	2.207	45	2.795	42	4.470
Segrià i Ribagorça	13	1.238	12	1.442	12	1.288	12	1.248
Escaldes Engordanyes	26	5.448	35	5.761	32	5.700	34	5.471
TOTAL	267	22.046	220	24.514	245	23.780	237	30.308

- El nombre d'allotjaments turístics es manté estable des de fa anys.
- Els preus i marges s'han reduït, i s'han generalitzat els processos de redimensionament de personal, ajust de costos, etc.

Pel que fa als productes, l'esquí segueix sent el producte més ben estructurat de la nostra oferta, amb un total de 2.230.000 dies d'esquí la temporada 2010-2011

I Andorra?

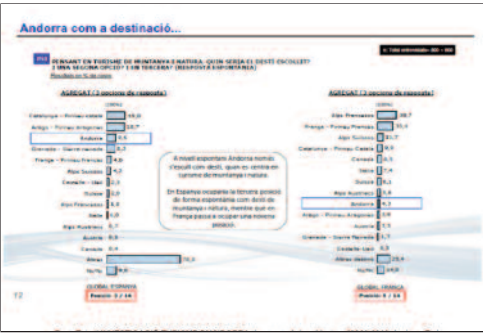
	PER TENDÈNCIA			PER CATEGORIA		
	2009	2010	%	2009	2010	%
Gener	36,7	17,7	48,2	71,2	31,6	44,4
Febrer	10,1	20,9	208	30,3	10,7	35,3
Març	36,1	40,9	113	48,8	33,8	69,2
Abril	30,7	41,3	134	30,3	40,3	133
Maig	10,7	20,7	193	20,9	30,2	144
Juny	30,0	20,8	69	20,3	20,6	101
Juliol	10,4	20,7	203	21,7	40,6	187
Agost	40,9	17,4	42,4	40,8	40,4	98,8
Setembre	10,0	10,0	100	10,0	10,0	100
Octubre	10,0	10,0	100	10,0	10,0	100
Novembre	10,0	10,0	100	10,0	10,0	100
Diciembre	10,0	10,0	100	10,0	10,0	100
MIGEL·LANI	10,7	10,6	99,2	10,8	10,4	96,3

- Lleugera recuperació al 2010, sense que la oferta hagi variat.
- Lleugers canvis a favor de categories més altes.

Imatge i posicionament actual d'Andorra



i una inversió global de 6,4 milions d'euros. D'acord amb l'estudi que he esmentat, Andorra només s'escull com a destinació quan se centra en el turisme de muntanya i natura. A Espanya ocuparia la tercera posició, amb un 9,6%, mentre que a França, la novena posició. Si tenim en compte que, de les cinc primeres posicions d'aquest rànquing, quatre corresponen als Pirineus, veurem que, entre tots, tenim el 51,9% de la quota de mercat del producte neu entre els espanyols. Com veiem en aquesta gràfica, els nostres competidors pertanyen al Pirineu català i aragonès, sense perdre de vista el Pirineu francès, en la cinquena posició. Segons l'estudi, la nostra competència ofereix un atractiu més gran pel que fa a la seva oferta rural, de natura i de gastronomia, i transmet, a més, emocions de tranquil·litat i relax, que, en definitiva, són les que desitja el client que es desplaça a les nostres destinacions.



La marca *Andorra* ha d'anar associada a uns valors, que han de ser diferencials de la resta dels valors dels nostres competidors, si més no, han de ser millors.

La competència, que fins ara mesuràvem en quilòmetres, avui és molt més global, les destinacions i les àrees comercials no entenen de fronteres. Així doncs, podem parlar de destinació com un país (com és el nostre cas), una ciutat, un centre

comercial o fins i tot un *resort* hotelier. I no ens hem d'equivocar, ja que tots entren en confrontació entre ells.

Hem de ser millors que les altres destinacions i la clau d'aquesta competitivitat és la diferenciació. Hem d'aconseguir diferenciar el nostre producte en les ments dels consumidors i així posicionar-nos per sobre dels altres.

Què hem de fer?

- Treballar els valors de la marca Andorra.
- Competència més globalitzada.
- Un País ja no competeix amb un altre País, sinó, contra altres destinacions: ciutats, centres comercials o Resorts Hotelers.



- La diferenciació és la clau i s'ha d'introduir en la ment del consumidor.



- Per aconseguir-ho s'ha d'estructurar molt clara i senzillament la destinació.

Per a tot això hem de treballar els valors de la marca *Andorra*, els seus trets diferenciacionals, els seus atributs per posar-nos al davant d'altres marques que no necessàriament han de ser properes.

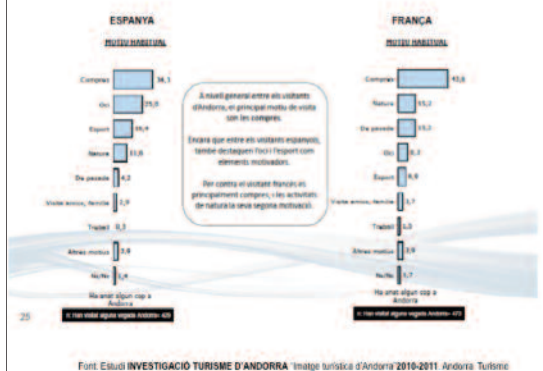
Un dels problemes rau en l'estructuració de la nostra destinació de forma clara, per tal de transmetre un imput senzill i concís als consumidors i que després ho puguin materialitzar.

Un exemple d'això és el cas d'Aramon, que està esdevenint una referència del turisme de neu per la seva aposta per la sostenibilitat ambiental (amb un pla que reduirà les emissions de CO₂ un mínim de 140 tones l'any), els seus avenços en el màrqueting i la comunicació en línia i l'explotació lúdica d'altres recursos complementaris d'oci.

Quant a les compres, segueixen sent el primer motiu de visita per part del 34,3% dels espanyols i el 43,6% dels francesos. Tanmateix, la nostra activitat comercial pateix la situació de crisi dels països de l'entorn i no és aliena a les diverses transformacions que es donen arreu: l'increment i l'apropament relatiu d'altres ofertes comercials, la generalització del comerç per Internet, l'homogeneïtzació de l'oferta i la pèrdua de singularitat del comerç, etc.



Análisis de les Motivacions i Frens



A escala internacional el turisme de compres ha estat gairebé sempre monopolitzat per ciutats com Londres, París, Milà o Nova York, però darrerament aquest segment creix cada cop més i s'està estenent a moltes altres ciutats, que estan fent una aposta per situar-se en el mapa de les destinacions de *shopping* mundials. A prop nostre Barcelona i Madrid estan dedicant molts recursos a posicionar-se.

En el cas concret de Barcelona, els tres centres comercials Diagonal Mar, La Maquinista i Barcelona Glòries tracen sobre el mapa un triangle equilàter en què cadascun dels vèrtexs està concebut com un enorme imant de públic: és el que els professionals del sector anomenen el *triangle de les Bermudes*.

Més lluny, La Roca Village ha superat l'obstacle que significava no estar al centre de la ciutat i ha creat el *shopping express* Barcelona i el *shopping express* Costa Brava, un *tour* diari en autobús per apropar el turista d'aquestes dues destinacions a aquest gran centre comercial de la Roca del Vallès.

Així, per competir amb tota aquesta oferta, hem de millorar i modernitzar constantment els nostres productes i el nostre centre comercial, que se'ns ha envellit, creant nous pols d'atracció i una zona de vianants potent que afavoreixi una experiència de compres única i diferent de la que els turistes ja troben al seu lloc d'origen. Una zona de vianants que esdevingui l'aparador, no només de l'oferta comercial, sinó també, turística, cultural i lúdica del país. L'aposta de la Cambra per fer per a vianants l'eix de les avingudes Meritxell i Carlemany és prou coneguda. De l'estudi *50 propostes per dinamitzar el comerç d'Andorra* que vam realitzar l'any 2010 se'n desprenen algunes idees clau:

- Cal dinamitzar el comerç del país.
- La conversió en zona de vianants és especialment necessària i oportuna en aquest moment en què, més que mai, cal un revulsiu per reafirmar la vocació turística i comercial d'Andorra.
- Cal garantir la connectivitat i complementarietat de les àrees adjacents a l'eix Meritxell-Carlemany per incrementar l'atractiu i la diversitat d'oferta.



- Cal que la Cambra, les associacions i els empresaris treballin conjuntament i actuïn en àmbits com l'animació comercial, gestionant una oferta d'activitats complementàries per mantenir un *mix* comercial atractiu i projectar una imatge i una marca. De manera global, cal que dissenyem una estratègia de màrqueting per als propers cinc anys i que definim les polítiques que ens hauran de permetre, d'una banda, contrarestar l'increment de competència en el mateix mercat i, de l'altra, intentar augmentar l'afluència de visitants.

D'aquesta manera, el binomi esquí + compres segueix sent el veritable motor de l'oferta turística d'Andorra. Tanmateix, la muntanya des del vessant esportiu, i la natura des del paisatgístic, així com la cultura, el *wellness* i la gastronomia són productes que ja tenim, però que caldrà estructurar, desenvolupar i comercialitzar per competir en el futur.

Per acabar, voldria mostrar-vos un DAFO sobre el nostre país que apareix en l'estudi d'Andorra Turisme.

En conclusió, hem de potenciar els nostres punts forts i treballar perquè les oportunitats que ens presenta el mercat es converteixin en realitats. Cada cop més, les dades ens indiquen que haurem d'anar a buscar el nostre turisme més lluny. Em refereixo que els principals emissors de turisme del futur seran, entre d'altres, la Xina, l'Índia i el Brasil. No ens podem permetre el luxe de vendre, cadascun de nosaltres, només una parcel·la del Pirineu. Si volem anar més enllà del turisme de proximitat, competir en el món global i atreure tot aquest potencial, hem de crear una marca conjunta i dotar-la de tot el talent i els recursos econòmics i humans que tinguem al nostre abast. Andorra és el país dels Pirineus i, per això, podem aportar la nostra posició i experiència per esdevenir el motor que empenyi tots els territoris veïns a crear de manera coordinada, una marca Pirineus que ens posi-

