

Trabajo Final de Máster

Análisis y mejora del posicionamiento en el mercado cicloturista del destino Girona-Costa Brava a través de la propuesta de un plan de marketing:

El caso de Empordà Bike Hotel S.L.

Alumno: Rubén Madueño de la Torre

Tutora: Nela Filimon Costin

Máster en Planificación y Dirección del Turismo

Girona, Septiembre de 2019

Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecer la confianza que ha depositado en mí el señor Jordi Molina, propietario de Empordà Bike Hotel S.L. para poder desarrollar conjuntamente un proyecto real y ambicioso en el sector turístico.

A los profesores y coordinadores del Máster en Dirección y Planificación del Turismo por su gran labor de comunicación y divulgación en materia turística, y en especial a mi tutora Nela Filimon por su atención y su labor de guía durante el gran reto que ha supuesto el desarrollo de este proyecto.

Finalmente agradecer la colaboración activa de Jordi Juárez, Andrea Carolina Ramírez y de María Belén Malina así como a los sujetos que aceptaron ser consultados y entrevistados para el devenir de esta investigación.

Índice

1. Introducción	6
1.1. Relevancia del tema	7
1.2. Justificación	7
1.3. Objetivos	7
1.4. Metodología de trabajo	8
1.4.1. Limitaciones metodológicas	9
2. Caso de estudio: Empordà Bike Hotel S.L.	10

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

3. Marco teórico	12
3.1. El plan de marketing	12
3.1.1. Definiciones	12
3.1.2. Estructura del documento	13
3.2. El concepto cicloturismo.....	21

CAPÍTULO II: MARCO PRÁCTICO

4. Análisis de la situación	24
4.1. Análisis cualitativo de las entrevistas.....	24
4.2. Análisis externo	26
4.2.1. El mercado cicloturista en el destino Girona-Costa Brava.....	26
4.2.1.1.Oferta turística	27
4.2.1.2. Demanda turística	29
4.2.1.3. Nuevas tendencias.....	32
4.2.2. Análisis del macro-entorno	34
4.2.2.1. El destino Girona - Costa Brava	34
4.2.2.2.El Baix Empordà	37
4.2.2.3. La Bisbal d'Empordà	42
4.2.2.4. Infraestructura y oferta existente	42
4.2.3. Análisis de la competencia	46
4.2.3.1. Identificación de competidores	47
4.3. Análisis interno	49
4.3.1. Estructura de la empresa	49
4.3.2. Cartera de servicios	49
4.3.3. Situación de marketing actual	51

5. Diagnóstico	55
5.1. Fijación de objetivos.....	57
6. Diseño de programas y acciones	58
6.1. Selección líneas estratégicas de actuación.....	58
6.2. Desarrollo de acciones del marketing-mix.....	59
7. Implementación del plan y de los mecanismos de control.....	63
8. Conclusiones	69
Bibliografía	71
Webgrafía.....	75
Anexos	78

Índice de figuras

Figura 1. Alojamientos del Empordà Bike Resort.....	10
Figura 2. Análisis del entorno de la empresa.....	14
Figura 3. Ciclo de vida del producto y/o servicio.....	15
Figura 4. Gestión de la estrategia de marketing y del marketing mix.....	17
Figura 5. Estrategias competitivas según Porter.....	17
Figura 6. Matriz de crecimiento-participación de Boston Consulting Group.....	19
Figura 7. Estrategias de crecimiento según la matriz de Ansoff.....	20
Figura 8. Nube de palabras clave de las respuestas a las preguntas de las entrevistas.....	25
Figura 9. Demarcación territorial de la provincia de Girona.....	35
Figura 10. Ubicación del Baix Empordà dentro de la provincia de Girona.....	37
Figura 11. Desglose del gasto promedio diario del cicloturista de carretera en Girona	46
Figura 12. Marcas propiedad de la empresa Empordà Bike Hotel S.L.....	50
Tabla 1. Comparativa de las principales tipologías de cicloturismo según su uso en las comarcas gerundenses.....	22
Tabla 2. Recaudación del impuesto de estancias turísticas en las provincias de Cataluña (2013 - 2018).....	35
Tabla 3. Recaudación del impuesto de estancias turísticas en las comarcas de la provincia de Girona (2013 - 2017).....	38
Tabla 4. Comparativa de estudios sobre el perfil de usuario de Vies Verdes, Pirinexus, Eurovelo, bicicleta de Carretera en la provincia de Girona.....	45
Tabla 5. Discriminación de precios para las estancias en Empordà Bike Resort.....	51

1. Introducción

En primer lugar, resulta necesario indicar que la elección de este tema de estudio ha sido motivada por diferentes elementos: por un lado, el auge vivido a nivel global por el turismo en su vertiente cicloturista, la cual ha centrado el interés de múltiples autores que han analizado las relaciones establecidas con los diferentes actores del territorio, así como el gran potencial de desarrollo económico que comporta; y por otro lado, la posibilidad de colaborar de manera directa en un proyecto tan práctico y ambicioso como el que se muestra a continuación —en el que poder implementar todos los conocimientos y protocolos estudiados durante el curso— han acabado perfilando los detalles y los cimientos de éste trabajo final de máster.

De este modo, el presente proyecto pretende ser una herramienta de gestión para una organización turística de carácter privado, perteneciente a un subsector tan competitivo como es el cicloturismo en la provincia de Girona; un destino que en el año 2018 recibió un total de 7,8 millones de turistas y en el que el turismo deportivo y en concreto el cicloturismo motivan buena parte de las visitas al destino, en el cuál conviven más de 120 empresas ofertantes de tours y de otros servicios relacionados con la bicicleta, una oferta que ha convertido a Girona y la Costa Brava en una destinación de referencia para todos aquellos practicantes del ciclismo.

El presente documento se ha dividido en dos capítulos que separan la revisión bibliográfica (marco teórico) —donde se han agrupado las principales publicaciones relacionadas directa e indirectamente con el tema de estudio, incluyendo todas las referencias necesarias para asentar las bases de la investigación— del cuerpo del trabajo (marco práctico) —parte en la que se aplican todos los datos e información recopilados para su aplicación en la redacción del plan de marketing para la empresa Empordà Bike Hotel S.L.—. Asimismo, el trabajo cuenta con un total de ocho apartados que han permitido crear una estructura de seguimiento lógica en la que la información se va concretando a medida que avanza la investigación. En este sentido, la primera sección está dedicada a la introducción, en la segunda se presenta la empresa analizada, la tercera detalla el marco teórico, la cuarta se centra en el análisis de la situación del cicloturismo en el destino Girona-Costa Brava y su relación con la empresa analizada, en la quinta se presenta el diagnóstico y los objetivos del plan de marketing, en el sexto apartado se detallan las estrategias que se implementarán así como las técnicas de control y finalmente, la octava contiene las conclusiones.

1.1. Relevancia del tema

El auge del cicloturismo en el destino Girona-Costa Brava es una realidad, cada vez más turistas extranjeros eligen la provincia gerundense como territorio en el que disfrutar de una estancia lúdico-deportiva. En este sentido, basta con introducir “ciclismo Girona” en los buscadores online para divisar el elevado grado de competencia que existe en el territorio, motivo por el cual la empresa sujeto de esta investigación ha decidido desarrollar un proyecto de planificación para conocer y mejorar su posición en el mercado.

1.2. Justificación

La elección de este tema de investigación ha venido motivada por diferentes factores: por un lado existe un elemento emocional relacionado con la afición personal por la práctica del ciclismo, componente al que se han sumado la ambición por desarrollar un proyecto científico y profesional al respecto de la práctica de este segmento turístico; asimismo, los elementos relacionados con el marketing turístico han despertado (en el autor del presente documento) las ganas de ampliar los conocimientos de marketing y comunicación empresarial. Por otro lado, esta investigación se ha presentado como una interesante propuesta de colaboración en el desarrollo de un proyecto ambicioso e ilusionante en el que poder aplicar los procesos y conocimientos trabajados durante el grado y el máster, y sobretodo aprender y ganar experiencia en el mercado laboral.

1.3. Objetivos

De este modo, la realización del exhaustivo trabajo de análisis e investigación del que se compone este documento, pretende ofrecer toda la información y datos necesarios para establecer unas líneas estratégicas y de actuación a medida para la empresa Empordà Bike Hotel S.L. —con razón social Empordà Bike Resort— de manera que el objetivo principal podría definirse como la creación de un plan de marketing.

En esta misma línea, el cumplimiento de esta meta primaria conlleva naturalmente la consecución de otros objetivos secundarios mucho más específicos que se detallan a continuación:

- Analizar el desarrollo del cicloturismo en el destino Girona - Costa Brava.
- Localizar las nuevas tendencias del sector.
- Localizar y potenciar las ventajas competitivas de la empresa analizada.
- Identificar a los competidores directos.

- Identificar a los mercados potenciales.
- Establecer protocolos para posicionar el producto en los mercados deseados.
- Detallar las líneas estratégicas de gestión a corto, medio y largo plazo.
- Diseñar los protocolos de seguimiento y control.

1.4. Metodología de trabajo

Respecto a las metodologías de trabajo utilizadas, teniendo en cuenta la gran cantidad de documentos existentes acerca del desarrollo del cicloturismo en el destino Girona-Costa Brava, se ha decidido establecer una metodología de revisión bibliográfica centrada en fuentes secundarias —principalmente manuales y artículos académicos, así como páginas web especializadas—. En este sentido, de manera previa se delimitaron un seguido de palabras clave en aras de acotar la búsqueda de información. Así pues, se designaron por un lado los términos “marketing turístico”, “planificación estratégica”, “plan de marketing” y “análisis empresarial”; y por otro lado “cicloturismo”, “cycletourism”, “cycling”, “e-bike”, “electric bike” y “electric bicycle” para ser introducidos en los principales motores de búsqueda y repositorios recomendados por el servicio de biblioteca de la Universitat de Girona —Google Scholar, Science Direct y ResearchGate—. En este sentido, es necesario subrayar que la presente investigación ha tomado como base los estudios académicos de Malina (2017, 2019) y Muñoz (2015) que ya analizaron el desarrollo del cicloturismo en la provincia de Girona, contando con la opinión de los actores más representativos de la demanda y la oferta; por este motivo, y en aras de indagar en nuevos temas de investigación, se ha decidido aplicar los resultados derivados en esas publicaciones a un caso real como es el plan de marketing para la empresa Empordà Bike Hotel S.L.

Paralelamente también se ha implementado un método de trabajo de carácter cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a algunos de los actores más relevantes del destino, en aras de completar aquella información no disponible y/o no trabajada todavía en dicho territorio. Para la elección de los sujetos, se acudió en primer lugar al *Patronat de Turisme Costa Brava Girona* en el marco de la reunión anual del *Club de Turisme Actiu* celebrada el 1 de febrero de 2019. Para la elección de los entrevistados, se implementó el método de selección por bola de nieve o en cadena (tal y como se indica en el apartado 4.1).

Finalmente, dentro del apartado dedicado al análisis de la competencia se ha implementado una metodología de análisis web para determinar las características de la oferta e identificar sus ventajas corporativas.

1.4.1. Limitaciones metodológicas

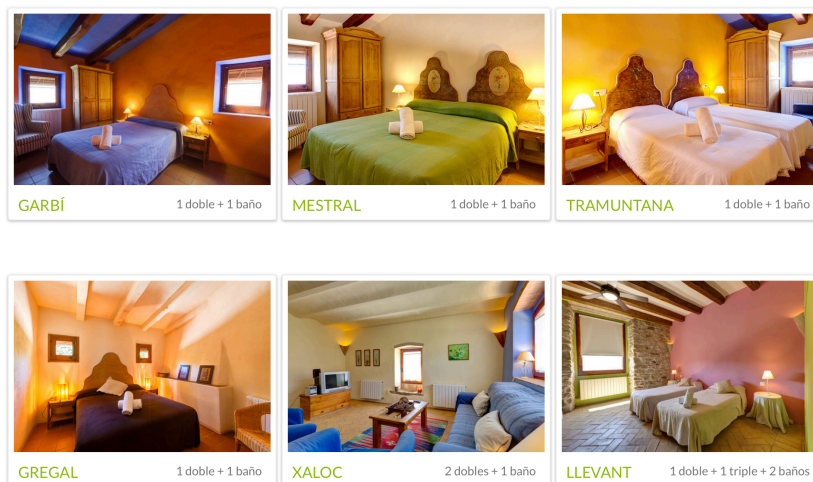
Dada la falta de bibliografía especializada en las nuevas tendencias del mercado cicloturista —como es el caso de la disciplina *gravel*— ha comportado que las afirmaciones al respecto en este trabajo se basen exclusivamente en las opiniones de los actores entrevistados y en los resultados derivados del análisis de los principales operadores y agencias turísticas locales; este hecho comporta que únicamente se tienen en cuenta las opiniones de los entrevistados, por lo que estas referencias no son extrapolables al total de los actores del destino ni sinónimo de la situación actual del territorio. Asimismo, al tratarse de un método no probabilístico donde son los propios sujetos entrevistados quienes condicionan el tamaño de la muestra, y debido a la novedad y concreción de las tendencias analizadas, la información obtenida se ha saturado rápidamente pues a partir de la cuarta entrevista, los individuos ya no proporcionaban nueva información, por lo que se dio por finalizada.

Por otro lado, debido a complicaciones derivadas de motivos de salud, la relación con la empresa analizada ha sufrido notables altibajos, que de manera inevitable han terminado influyendo en el desarrollo de esta investigación; dada la falta de algunos datos relevantes del modelo de negocio de la organización se han tenido que tomar como válidos los resultados públicos en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) que datan del año 2015 (SABI, 2019.)

2. Caso de estudio: Empordà Bike Hotel S.L.

Los orígenes de Empordà Bike Hotel S.L. se remontan al año 2006, cuando el empresario inmobiliario y aficionado al ciclismo Jordi Molina descubrió los resort ciclistas de la costa adriática italiana; fue precisamente tras su estancia en uno de los hoteles ubicados en la región costera de *Emilia-Romagna* cuando decidió exportar dicho modelo de negocio a la Costa Brava. De este modo, en ese mismo año se constituyó en el registro mercantil de Girona la sociedad Empordà Bike Hotel S.L., organización encargada de explotar las marcas “Empordà Bike Resort” —un espacio vacacional pensado exclusivamente para el ciclista— y los alojamientos rurales “El Mas Petit”. Para ello, la organización compró una antigua casa rural del siglo XV (conocida como el “Mas Petit”) ubicada a las afueras de la Bisbal d’Empordà (capital de la comarca gerundense del Baix Empordà) la cual fue profundamente renovada para convertirla en un moderno edificio dividido en un total de seis apartamentos independientes (véase en la figura 1), con capacidad para entre 17 y 23 huéspedes en función de la disposición del espacio.

Figura 1. Alojamientos del Empordà Bike Resort



Fuente: Empordà Bike Hotel (2019)

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

3. Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se ha dividido en dos grandes partes: la primera se ha focalizado en la revisión y análisis de las principales teorías existentes acerca de la planificación estratégica aplicada al marketing turístico y se ha dividido en dos partes: la primera corresponde a las directrices y la estructura necesaria para elaborar un plan de marketing para una organización turística; en la segunda parte se ha recopilado información relevante acerca del desarrollo del segmento cicloturista, teniendo en cuenta sus diferentes modalidades así como las características y potencialidades que éstas presentan.

3.1. El plan de marketing

3.1.1. Definiciones

Primeramente, resulta necesario recalcar que el concepto de marketing ha ido cambiando para adaptarse a los cambios de la sociedad; en este sentido puede observarse como uno de los organismos más relevantes en el campo como es la “*American Marketing Association*” ha revisado la definición de éste término en reiteradas ocasiones, por lo que la clásica visión del marketing como: “el proceso de planificar y ejecutar la concepción de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para generar intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales” (AMA, 1985) ha dado paso a una descripción enfocada a la importancia de la comunicación y al alcance social: “el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos necesarios para crear, comunicar, entregar e intercambiar productos que tienen valor para los clientes, socios y las sociedad en general” (AMA, 2013).

No obstante, como suele ocurrir con los conceptos teóricos, estos difieren en cierta medida de las visiones más realistas, pues según autores como Gilligan y Wilson (2009) la definición de AMA hace demasiado hincapié en el marketing como una herramienta únicamente útil en el departamento homónimo de las organizaciones y concuerdan con Serra (2002) en que se ha convertido en una auténtica filosofía empresarial¹; en esta misma línea, Coltman (1989) recalca que es gracias a la implementación de esta filosofía de gestión —y de las tareas de análisis y previsión del mercado que se desgranán de la misma— que la empresa puede posicionar sus productos turísticos en aquel mercado que más se adecúa a los objetivos de

¹ Las expresiones “*Think customer*” y “*Stay close to the customer, close to the market*” definen a la perfección en qué consiste la orientación o filosofía de marketing (Serra, 2002).

beneficios fijados por la organización. Asimismo, Seaton y Bennett (1996) y Muñoz (1994) puntualizan que dentro de la organización el marketing debe entenderse como una creencia basada en planificación periódica, de manera que todas y cada una de las acciones de la empresa se adapten perfectamente a las necesidades cambiantes del mercado. Al mismo tiempo, Kotler, Bowen, Makens, García De Madriaga y Flores (2011) enfatizan en que esta filosofía debe responder a un único fin: satisfacer las necesidades del consumidor, pues como el propio Kotler afirma junto a Keller (2016) que el marketing no deja de ser un proceso social mediante el cual los individuos consiguen aquello que necesitan; precisamente, para alcanzar dicho objetivo, resulta necesario diseñar una estrategia orientada totalmente al cliente, la cual permita a la organización construir una combinación de producto-servicio que proporcione un valor real a sus clientes y permita más adelante establecer relaciones rentables con el mismo. Finalmente, a modo de resumen, Serra (2002) concluye que la esencia de la planificación estratégica reside en la capacidad de anticipación de la organización turística respecto a los constantes cambios que ocurren en su entorno, pues únicamente mediante la implementación de continuos procesos de revisión y cambio podrán establecerse ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

3.1.2. Estructura del documento

En línea con lo anteriormente expuesto, Muñoz (1994) concuerda con Serra (2002) y recalca que el Plan de Marketing debe ser un documento de trabajo -resultado de un exhaustivo proceso de análisis, preparación y decisión de las acciones que afecten de manera global a todas las decisiones de la empresa- válido para un período de tiempo concreto y que debe servir como guía para la toma de decisiones comerciales. En este sentido, Kotler y Keller (2016) apuntan que el plan de marketing debe ser un documento simple, breve y fácil de entender, por lo que debe proponer unos objetivos concretos y realistas, que deben corresponder a un proceso de autocrítica.

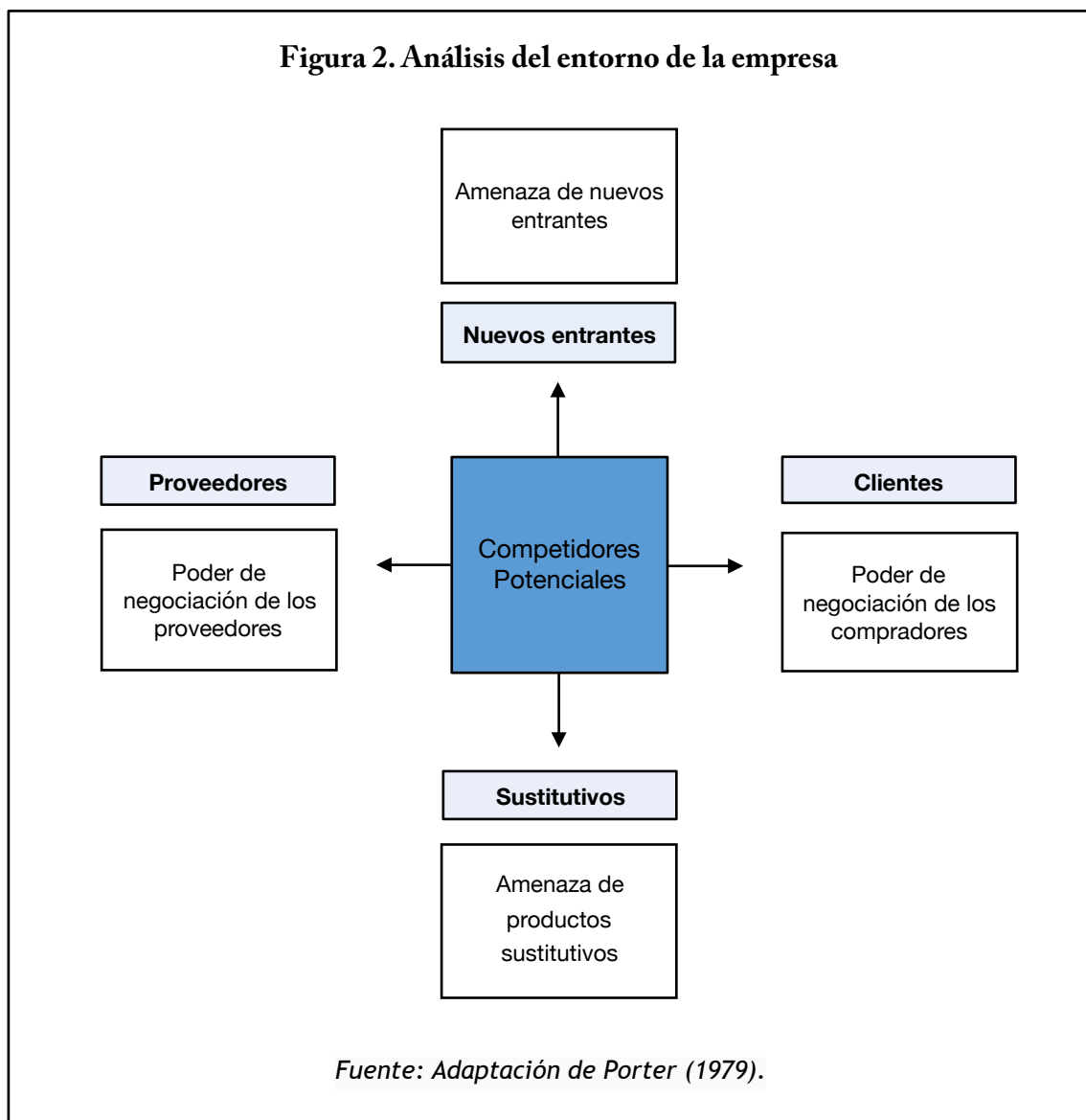
A este respecto, destaca el alto nivel de uniformidad en cuanto a la estructura que debe tener un plan de marketing —si bien la propuesta de Parmerlee (2000) se enfoca mucho más al establecimiento de precios y producción— únicamente se evidencian puntos de discrepancia entre los diferentes autores consultados respecto al orden de las tareas a realizar; de este modo, mientras para Serra (2002) el proceso de la planificación estratégica de marketing debe iniciarse con la realización de un balance de la situación actual de la empresa, Kotler et al. (2011) aseguran que dentro de la etapa inicial de análisis de la situación el primer paso debería corresponder a la definición de la misión y el propósito general de la organización, (para dar lugar al diseño de la cartera de productos). En este sentido, de acuerdo con la estructura más utilizada para el plan de marketing cuenta con los siguientes apartados: análisis de

la situación, diagnóstico, selección de las estrategias y planes de acción y finalmente implementación y control de seguimiento.

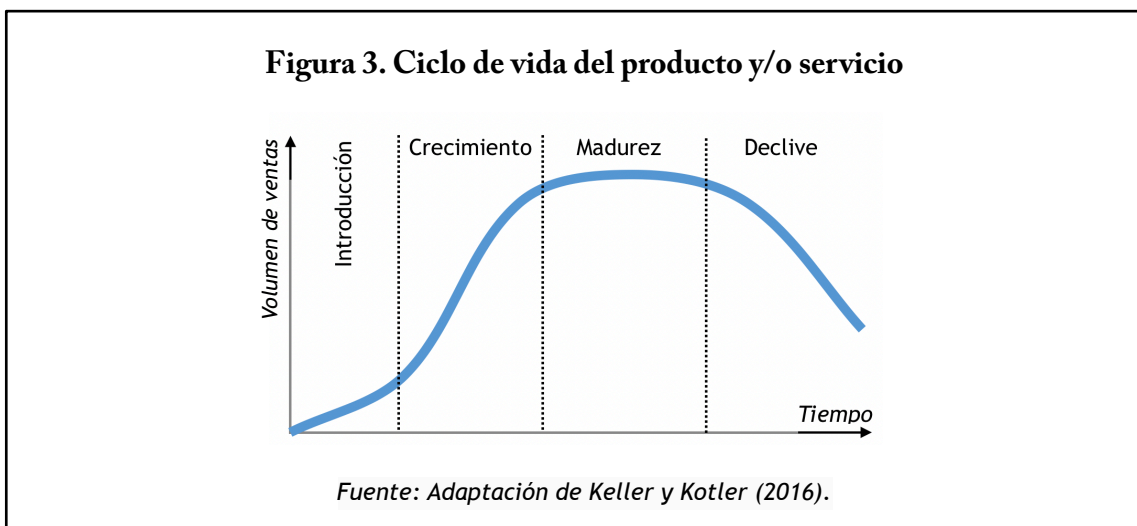
A. Análisis de la situación

El primer apartado debe servir para conocer el estado actual de la organización y por ese motivo debe llevarse a cabo un análisis externo, en el que tal y como indica Serra (2002) debe incluir el análisis del desarrollo del mercado en si –incluyendo tanto a los competidores como a los propios consumidores– para, tal y como señalan Kotler et al. (2011), encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno; para ello resulta útil el diagrama diseñado por Michael Porter en el que define cinco fuerzas que influyen la relación de la empresa con el mercado (véase figura 2).

En el caso de los competidores, Kotler et al. (2011) apuntan que en análisis de la competencia no debe limitarse a comparaciones de inventario y/o facturación, pues



deben identificarse las principales ventajas competitivas que perciben sus consumidores. Paralelamente, también resulta necesario realizar un análisis del macro-entorno de la empresa para, tal y como señala Serra (2002) determinar la posible evolución de los elementos del entorno (socio-económico, demográfico, tecnológico, político-legal y medioambiental) y de qué manera podrían influenciar a la organización. Finalmente, debe fijarse la atención a la situación actual de la empresa para recopilar datos acerca de la cartera de servicios —haciendo referencia a la situación de los mismos según las cuatro etapas del ciclo de vida de los productos (véase figura 3) de Keller y Kotler (2016)—, la estructura organizativa, el estado financiero y la capacidad de inversión (Serra, 2002) así como la recopilación de las estrategias de ventas, publicidad y promoción utilizadas hasta el momento (Muñoz, 2004).



B. Diagnóstico

Primeramente, debe resumirse la información recopilada anteriormente en una matriz DAFO —en la que se incluyen las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas— y permitirá definir la situación competitiva de la empresa.

Definición de la misión y la visión de la empresa

De acuerdo con Kotler y Keller (2016) la definición de la misión y la visión de una organización debería responder las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿qué valor le aporta nuestro producto?, ¿cómo será nuestro negocio?, ¿cuál debería ser nuestro negocio?. Paralelamente, Kotler et al. (2011) establecen un total de cinco elementos para la que ellos denominan “cadena

servicios-beneficios”, unos conceptos que deben estar presentes en las bases de cualquier empresa de servicios: beneficios por crecimiento, clientes satisfechos y fieles, mayor valor de los servicios, personal satisfecho y calidad interna de los servicios.

Formulación de los objetivos

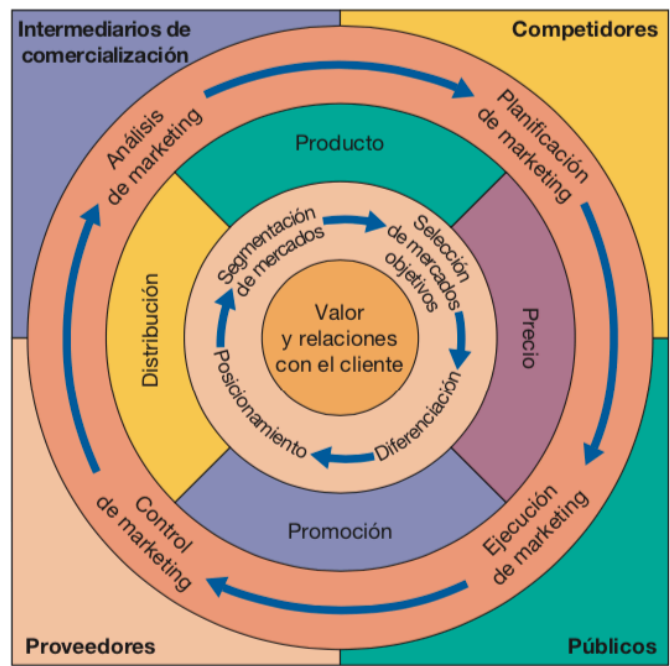
Serra (2002) y Muñoz (1994) concuerdan en que para facilitar su control y corregir las posibles desviaciones, los objetivos deben ser cuantificables, realistas y coherentes con las metas de la empresa; en este sentido, debe evitarse el uso de eslóganes o las propias definiciones de misión y visión, pues no representan metas medibles (Kotler et al., 2011). Asimismo, Parmerlee (2000) distingue los objetivos de crecimiento a través de medios internos de los externos.

C. Planes de acción: estrategias y tácticas del Marketing-Mix

Por otro lado, de acuerdo con Parmerlee (2000) y Serra (2002) el plan de marketing debe de ser un documento que integre todas y cada una de las variables incluidas en el marketing-mix, de manera que estas funciones tienen que “trabajar juntas como un equipo y complementarse las unas a las otras”, pues tal y como señalan Kotler et al. (2011) y el propio Serra (2002), las líneas estratégicas a seguir por la empresa deben ser seleccionadas y posteriormente desarrolladas en relación a los objetivos marcados.

En este mismo sentido, la Figura número 4 muestra a la perfección la simbiosis existente entre el plan de marketing, las estrategias clásicas del marketing y los cuatro componentes del marketing-mix (producto, precio, promoción y distribución); se trata de un diagrama en el que coloca al cliente como centro de toda estrategia, pues el objetivo final es precisamente crear valor para éste en aras de establecer relaciones rentables con los mismos (Kotler et al., 2011).

Figura 4. Gestión de la estrategia de marketing y del marketing mix.



Fuente: Kotler et al. (2011), página 88.

Asimismo, existen diferentes modelos teóricos a tener en cuenta, pues tal y como apunta Serra (2002) un mismo objetivo puede cumplirse mediante distintas estrategias, ya que su eficacia depende del entorno de la organización. En primer lugar, destacan las semejanzas existentes entre los modelos presentados por Porter (1988) —basado en la potenciación de las ventajas competitivas (véase figura 5) en la que incluye tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización)— y Keller y Kotler (2016) —en el que establecen un total de cuatro estrategias competitivas para cuatro perfiles de organizaciones— tal y como se muestra a continuación:

Figura 5. Estrategias competitivas según Porter.

<u>Ventaja competitiva</u>		
	Poder de mercado	Productividad (costes)
Mercado total	Diferenciación	Liderazgo en costes
Segmento	Especialización	

Fuente: Adaptación de Porter (1988).

1. “Estrategia de liderazgo en costes” y “estrategia de líder”: al tratarse de la empresa dominante del mercado-producto, puede minimizar al máximo los costes de producción —mediante la producción en gran volumen de una oferta considerablemente unificada— para poder ofrecer unos precios mucho menores que los de la competencia; de este modo, esta organización desarrolla estrategias para aumentar la demanda genérica —innovación, distribución intensiva o el uso intensivo de la publicidad— en aras de proteger su posición favorable.
2. “Estrategia de diferenciación”: la organización desarrolla aquellos atributos de la oferta (liderazgo en tecnología, innovación, calidad del servicio y/o medioambiental, etc.) que aportan valor añadido al servicio o producto que favorecen que los consumidores lo perciban como único y/o especial, al mismo tiempo que se genera un mayor poder sobre el mercado; no obstante, Keller y Kotler (2016) puntualizan que en la que ellos identifican como “estrategia del desafiador” se deben implementar tácticas que permitan competir activamente con la empresa líder intentando combatir sus ventajas competitivas con el objetivo de desbancarla de su posición de poder. En este sentido, Kotler et al. (2011) añaden que debido a la intensidad en la competencia de precios, las empresas turísticas deben ofertar servicios con una prestación e imagen diferenciadas; esto se consigue a través de los empleados —contratando personas más capacitadas y fiables (que los competidores) para el contacto con el cliente—, del entorno físico —desarrollando una imagen física del servicio superior a la de la competencia— y/o del proceso de entrega o distribución —implementación de procesos tecnológicos (por ejemplo en el check-in)— todo ello con la intención de mejorar la calidad del servicio ofrecido.
3. “Estrategia de especialización” y “estrategia del especialista”: la empresa decide concentrar su oferta en un único segmento del mercado a fin de convertirse en un referente del sector; es una combinación de las otras dos estrategias expuestas pues permite controlar tanto el poder de decisión de los consumidores como la productividad y los costes generados. Tal y como añade Serra (2002) se trata de la estrategia más conveniente para las pequeñas organizaciones turísticas.

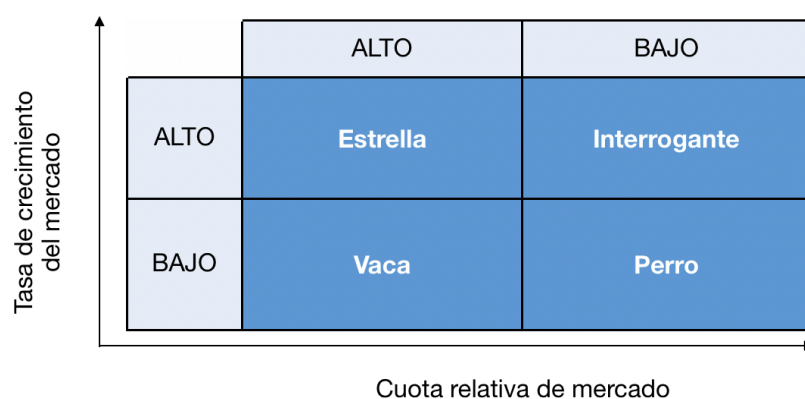
No obstante, Keller y Kotler (2016) incluyen un cuarto perfil no considerado por Porter: el seguidor, que es aquella empresa con una cuota de mercado reducida que

simplemente se adapta a las estrategias de los competidores más importantes, con el objetivo de sobrevivir.

Paralelamente, en relación a los esfuerzos por aumentar la cuota de mercado, el propio Serra (2002) identifica tres estrategias básicas para cumplir los objetivos de expansión del negocio:

1. Crecimiento integrado: identificación de coyunturas para establecer colaboraciones activas con otras organizaciones —las cuales impliquen la adquisición o entrada en éstas— para establecer procesos de integración tanto vertical como horizontal; a modo de ejemplo, se encuentran los turoperadores que adquieren cadenas hoteleras para encargarse de su plena explotación.
2. Crecimiento diversificado: ampliación de la cartera de productos y/o servicios a nuevos negocios completamente distintos a los actuales, como es el caso de la apuesta de algunas entidades financieras por el negocio de agencias de viaje (Serra, 2002). En este sentido, de cara a identificar la rentabilidad de los productos, resulta de gran utilidad la matriz ideada por Boston Consulting Group (véase figura 6) para conocer en que productos se debe seguir invirtiendo —estrella (un producto que combina una alta tasa de crecimiento del mercado con una alta cuota del mismo) y vaca (un producto con el que se tiene una gran presencia en un mercado con poca previsión de crecimiento)— y en cuáles puede resultar arriesgado —perro (un producto que presenta una baja cuota en un mercado sin crecimiento) e interrogante (existe cierta incertidumbre al no saber como se adaptará la empresa a este nuevo mercado)— (Henderson, 1973).

Figura 6. Matriz de crecimiento-participación de Boston Consulting Group.



Fuente: Adaptación de Henderson (1973).

3. Crecimiento intensivo: optimización del volumen de negocio de la empresa mediante el desarrollo de nuevos productos o la expansión a nuevos mercados siguiendo las variables incluidas en el modelo presentado por Ansoff (1957, en Serra 2002) (véase figura 7); de este modo, se puede incluso valorar la combinación de dichas estrategias para implementar una diversificación de productos y mercados.

Figura 7. Estrategias de crecimiento según la matriz de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Adaptación de Ansoff (1957).

Asimismo, los mismos autores apuntan que para respaldar las estrategias anteriores y para asegurar el cumplimiento de los objetivos, resulta imperativo cerciorarse de que se dispone de los recursos necesarios para apoyar el proyecto: recursos humanos –valorando la posibilidad de ampliar el personal en aras de cumplir los objetivos propuestos–, recursos económicos, presupuestos y “otros costes” –asegurando la viabilidad financiera del proyecto y de la organización– y recursos tecnológicos y de formación –valorando la opción de colaborar con consultorías y empresas especializadas para la realización de estudios y/o planes de mercado, así como la formación de la plantilla en temas concretos–.

D. Implementación del plan y control de seguimiento

En pos de asegurar el cumplimiento de las medidas y acciones incluidas en el plan de marketing, Serra (2002) advierte que es necesaria una óptima estructura organizativa, pues el plan de marketing debe diseñar un calendario de actividades que –con una lista explicando en qué consisten las acciones a realizar, el coste previsto, las fechas en las que deben realizarse así como la persona o departamento encargado– que incluya un cuadro de mando integral con fichas de control mediante indicadores (Kotler et al., 2011), que al igual que los objetivos, deben ser reales,

simples y cuantificables (Serra, 2002) para poder realizar las correcciones y/o modificaciones necesarias.

3.2. El concepto cicloturismo

En la actualidad existe una larga lista de investigaciones y publicaciones que tratan el auge del cicloturismo y su importancia como actividad. Tal y como señalan autores como Malina (2017) y M. Serra (2016) existe cierta discordancia entorno a las dimensiones del concepto cicloturismo. Si bien, autores como Lumsdon (1996), Weston et al. (2012) y Sustrans (1999 en Mató y Troyano 2014) concuerdan en que se trata de todas aquellas actividades vacacionales y/o de recreación que tienen a la bicicleta como protagonista, contemplando estancias que van desde medio día de duración hasta viajes de larga duración y distancia. Sin embargo, Lamont (2009) argumenta que estas definiciones difuminan la diferencia existente entre los términos “tiempo libre”, “ocio” y “recreación”, pues para él, la motivación principal del viaje debería ser la práctica del ciclismo; por este motivo Malina (2017) declara que la falta de una única definición específica provoca una interpretación ciertamente ambigua de esta actividad.

No obstante, autores de la talla de Simonsen y Jorgenson (1998 en Lamont 2009) se desmarcan de la tónica habitual y entienden el cicloturismo como un fenómeno mucho más amplio en el que incluyendo aspectos demográficos definen al cicloturista como aquella persona de cualquier nacionalidad que utiliza la bicicleta como un medio de transporte en alguna de las etapas del viaje —sin contar los desplazamientos de corta distancia o *corner shops*— y para quien esta constituye una parte muy importante del mismo. Algo parecido ocurre con la aportación de Ritchie (1999) quien —siguiendo las directrices impuestas por la Organización Mundial del Turismo en su definición del turista (OMT, 2019)— puntualiza que estos desplazamientos deben tener una duración superior a las 24 horas (una noche) para poder excluir a los eventos ciclistas de un sólo día o a las personas que realizan excursiones de un sólo día. En esta misma línea, destaca la reflexión de Malina 2017, quien refuerza el concepto de cicloturismo como actividad deportiva diferenciando dos tipos: el viaje itinerante y el desplazamiento expreso a un lugar, generalmente alejado del de residencia, para practicar ciclismo. Siguiendo este último punto, Sabater (2002) y Muñoz (2015) van más allá y clasifican los perfiles de cicloturista existentes en las comarcas gerundenses en función de su uso y motivación (véase tabla número 1).

Tabla 1. Comparativa de las principales tipologías de cicloturismo según su uso en las comarcas gerundenses.

		MOTIVACIÓN	DURACIÓN APROXIMADA	CONDICIONES EXIGIDAS
USO DEPORTIVO Cicloturismo deportivo	Carretera	Deportiva	1-6 horas	Desplazamientos rápidos por carreteras de larga distancia asfaltadas, que ofrezcan desniveles
	BTT	Deportiva	1-6 horas	Desplazamientos rápidos por pistas de tierra con desniveles y amplia variedad técnica
USO RECREATIVO Cicloturismo de ocio	En el espacio habitual	Desplazamientos a zonas recreativas cercanas al lugar de residencia.	De 1-3 horas a un día (máximo)	Vías seguras y cómodas (poco tráfico); seguridad como elemento principal
	En el destino	Desplazamientos a puntos de interés turístico y/o servicios desde el alojamiento turístico	Máximo un día	Vías seguras y cómodas (poco tráfico); paisaje y tranquilidad como elementos principales
USO TURÍSTICO Cicloturismo de ocio		Uso de la bicicleta como medio de transporte durante el viaje	Desplazamientos de varios días	Vías tranquilas y con alto valor ambiental; paisaje y medio ambiente elementos principales

Fuente: Adaptación de Sabater (2002) y Muñoz (2015).

De este modo, a nivel turístico se aprecian tres grandes grupos: en primer lugar se encuentran los cicloturistas deportivos (profesionales y/o amateurs) que utilizan vías adecuadas a la disciplina practicada para realizar entrenamientos o competiciones (de corta duración) de una exigencia considerable (Union Cycliste Internationale, 2018). En segundo lugar aparecen los cicloturistas itinerantes, quienes se desplazan en bicicleta durante varios días con el único objetivo de disfrutar del trayecto y el paisaje; en este sentido, M. Serra (2016) señala que para este sujeto resulta muy atractiva la idea de recorrer una ruta fácil, segura y en medio de la naturaleza, como es el caso de las *Vías Verdes* y las redes *Pirinexus* y *EuroVelo*. Finalmente, existe un tercer perfil que si bien es muy parecido al anterior, se diferencia por el hecho de que las rutas en bicicleta se realizan a lo largo de un día (máximo) tras el cual los turistas regresan a su alojamiento turístico —o a su lugar de residencia si se trata de excursionistas—; estas rutas pueden repetirse a lo largo de la estancia en el destino, si bien en lugar de tratarse de un viaje itinerante, los sujetos regresan cada día al alojamiento en el que se hospedan.

CAPÍTULO II: MARCO PRÁCTICO

4. Análisis de la situación

En este apartado se incluye toda aquella información necesaria para sentar una base sólida sobre la cual poder construir el plan de marketing. Dicho apartado se divide en dos grandes partes: análisis externo y análisis interno.

4.1. Análisis cualitativo de las entrevistas

Tal y como se ha señalado con anterioridad, se han realizado un total de cinco entrevistas en profundidad a diferentes actores públicos y privados del destino, con el objetivo de extraer una opinión común del estado actual del mercado cicloturista en el destino Girona-Costa Brava y sus miras en un futuro a corto y medio plazo. De este modo, se han podido realizar reuniones con una duración de entre 25 y 45 minutos con las siguientes personas (según el orden establecido mediante el método de bola de nieve) a lo largo de los meses de febrero y julio:

- Agnès Güell y Gerard Franch (Responsables del Club de Màrqueting de Turisme Actiu i Natura del Patronat de Turisme Girona-Costa Brava)
- Luís Muñoz (Director General de Agenda Sports & Elements)
- Edgar Gómez (Director de Producto de Transpyr Tours)
- Oriol Sallent (Director de la feria Sea Otter Europe, Director deportivo de la prueba ciclista Transpyr Coast to Coast y Doctor en Turismo)
- Jordi Cantal (Guía de ciclismo y organizador de tours y competiciones gravel en Girona como la Pirinexus 360)

En este sentido, estas reuniones ofrecieron un esquema muy claro de las principales características del desarrollo del cicloturismo en el destino en cuestión, pues tal y como refleja la Figura número 8 los conceptos que más se repitieron fueron: la ciudad de Girona, la Costa Brava, las disciplinas e-bike y gravel —identificadas por los entrevistados como las tendencias en auge en la actualidad— y los mercados francés, holandés, alemán y nórdico como principales países emisores. Paralelamente, destaca la versión mostrada por Oriol Sallent y Jordi Cantal quienes acerca del origen del ciclismo en Girona matizan que si bien la llegada de Lance Armstrong a Girona situó la ciudad en el panorama internacional, el ciclismo siempre ha estado muy presente en las comarcas gerundenses; asimismo, el propio Sallent añade que el nivel de profesionalidad y afición local por el ciclismo en Girona también actúa como un fuerte factor de atracción.

Figura 8. Nube de palabras clave de las respuestas a las preguntas de las entrevistas



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, la Figura 8 también muestra algunos de los principales destinos competidores identificados por los entrevistados: por un lado la región alpina de Trentino y las demarcaciones genovesas de Cinqueterre y Liguria en Italia y son los territorios de referencia para los amantes de la disciplina BTT –pues como afirmaba Oriol Sallent “son destinos mucho más atractivos para la práctica de BTT [...] no pueden compararse los Alpes con el Macizo de Les Gavarres” y en este sentido, él mismo identificaba la Costa Brava como principal ventaja competitiva del destino gerundense “la costa es el elemento único que puede ofrecer Girona [...] por eso suelen tener más éxito los productos enfocados al ciclismo de carretera, porque las carreteras de la Costa Brava son muy difíciles de imitar”– mientras que los denominados “Alpes Marítimos” en la regiones francesas de *Haute Provence* y *Provence-Alpes-Côte d’Azur*, y la zona colindante a la Sella Ronda en los Dolomitas italo-austríacos son los destinos de referencia a nivel europeo para la práctica de ciclismo (ya sea BTT o carretera); del mismo modo, también han sido destacadas la regiones costeras de la Toscana (en Italia) y de Córcega (en Francia) como grandes territorios para la práctica de ciclismo de carretera. Paralelamente, las nuevas tendencias del sector demuestran el potencial del gravel en su vertiente backpacking –viajar más rápido que con las bicicletas touring y con menos equipaje– pudiendo recorrer cualquier tipo de terreno; si bien el mercado americano y canadiense –un perfil de usuario que practica principalmente gravel– viaja a Europa y en concreto a Girona para poder disfrutar de las carreteras locales, por lo que la práctica del gravel queda reservada a los ciclistas locales y/o aquellos ciclistas de carreteras que

quieran probar una nueva experiencia sobre ruedas, adentrándose a las pistas de grava con sus monturas ligeramente modificadas.

En general, de acuerdo con los actores entrevistados, la demanda del mercado cicloturista en el destino Girona-Costa Brava muestra un comportamiento estacional dividido en tres fases: en primer lugar, la temporada de alta afluencia turística se concentra en los meses de marzo, abril y mayo –coincidiendo con la temporada baja del turismo tradicional, al corresponder este período a los meses previos al verano– debido al agradable clima atemperado y a la contenida presencia de visitantes, motivo que facilita el tránsito de bicicletas por carreteras costeras y caminos rurales; en este sentido, a partir del mes de junio y hasta finales de agosto el verano dificulta notablemente la venta de vacaciones puramente ciclistas (como es el caso del “Empordà Blke Resort”) pues además de la masificación turística que experimenta la Costa Brava, las altas temperaturas registradas desaconsejan la práctica de actividades deportivas de alta intensidad –asimismo, el considerable aumento de las temperaturas incrementan el riesgo de incendio por lo que se limita el acceso a determinados espacios naturales como es el caso del Macizo de *Les Gavarres* en el Baix Empordà como medida de prevención–. Finalmente, tras un pequeño repunte los meses de septiembre y octubre (temporada media), el frío y la escasa disponibilidad de días libres convierte los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero en un período de baja demanda turística, de nuevo.

4.2. Análisis externo

4.2.1. El mercado cicloturista en el destino Girona-Costa Brava

De acuerdo con Malina (2017), Muñoz (2015) e INSETUR-Campus Turisme UdG, JM Ribera & Partners y Advanced Leisure Services (2018) el auge del cicloturismo en Girona se inicia en la primera década de los años 2000 con la llegada al territorio catalán de conocidos personajes del panorama ciclista profesional, como Paul Kneppers, Christian Meier, David Millar, Dan Craven (entre otros) para realizar sus entrenamientos deportivos -incluso algunos de ellos decidieron instalarse junto a su familia en la ciudad gerundense, como es el caso del famoso ciclista americano Lance Armstrong- y que ayudaron a situar Girona en el mapa a nivel internacional -convirtiéndose en sede de entrenamiento de equipos profesionales como el *Education First Pro Cycling* (Patronat de Turisme Costa Brava Girona, 2018)-. Asimismo, la dilatada tradición ciclista en Cataluña -destacan los 706 clubes de ciclismo existentes que cuentan con más de 19.000 socios federados (IDESCAT, 2015)- también contribuyó

al posicionamiento de Girona y la Costa Brava como un destino perfecto para los amantes de la bicicleta.

4.2.1.1. Oferta turística

Mientras esta tipología turística se encontraba inmersa en una fase inicial de crecimiento, desde el ayuntamiento de Girona se apostó por el turismo activo y deportivo, por lo que en el año 2010 se hicieron partícipes del proyecto europeo RES'PIR con la intención de inventariar las empresas del sector turístico especializadas en el segmento activo y de naturaleza y dotarlas de herramientas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de unos estándares de calidad (Ajuntament de Girona, 2019); a este aspecto, Muñoz (2015) añade que durante los cuatro años en los que se desarrolló dicho proyecto, se construyó una adecuada oferta de turismo activo y de naturaleza en colaboración con la región francesa de Ariège (dada su experiencia en la anexión del desarrollo turístico en proyectos de conservación del medio ambiente). El siguiente elemento a destacar fue la obtención en el año 2015 del *Distintiu de Turisme Actiu* (DTE) de la *Agència Catalana de Turisme* (en adelante ACT), un sello que acredita al destino Girona-Costa Brava como un espacio especializado -a nivel de infraestructuras y servicios especializados- para acoger tanto a deportistas profesionales como a turistas que viajan con motivaciones deportivas²; dentro del destino, los municipios acreditados son: Girona, Banyoles, Blanes, Calella, Castelló d'Empuries, Empuria Brava y Lloret de Mar (Agència Catalana de Turisme, 2019). De este modo, este distintivo ha permitido posicionar tanto el destino como sus productos y servicios en el mercado internacional (NSETUR-Campus Turisme UdG et al. 2018). Desde entonces se han celebrado en la provincia de Girona varios eventos de gran relevancia en el sector ciclista, el primero de ellos fue "Girona Bike World" -organizado por la Fira de Girona, el PTCBG i el Consorci de les Vies Verdes de Girona- en mayo del 2015 en el que estuvieron presentes más de 70 expositores del sector de la bicicleta y el cicloturismo y que recibió 7.500 visitantes a lo largo de los tres días de feria (Fira de Girona, 2015). Este primer evento ciclista dio paso en 2017 a la celebración de la primera edición del "Sea Otter Europe - Girona Bike Show"³ que contó con la presencia de 350 empresas del sector -incluyendo 23 representantes públicos y privados del sector turístico- y la

² "Girona ha obtenido la certificación de Destino de Turismo Deportivo en la modalidad Multideporte, que abarca especialidades como el running, natación, atletismo y tenis, además de ciclismo (carretera y BTT)" (Malina, 2017).

³ Edición europea del "Sea Otter Classic" celebrado en California desde hace más de 20 años, en el que están presentes todas las marcas del sector ciclista y durante la cual se celebran diferentes competiciones de carácter profesional y amateur (Patronat de Turisme Costa Brava Girona, 2018).

celebración de diferentes pruebas deportivas que atrajeron un total de 30.000 visitantes (Patronat de Turisme Costa Brava Girona, 2017); las posteriores ediciones del “Sea Otter Europe” cosecharon notables resultados en cuanto a asistencia de público en 2018⁴ y 2019 (50.000 y 60.000 respectivamente) (Bikeshow Sport Events, 2018 y 2019).

Asimismo, en el destino Girona-Costa Brava están presentes dos de los principales sellos de calidad específicos para el sector del cicloturismo:

- “Bikefriendly”: un sello de carácter privado creado por *Bikefriendly Group*, que certifica aquellos alojamientos que cuentan con unos servicios específicos en sus instalaciones —espacios de lavado para bicicletas (con desagüe y toma de agua), garaje o espacio cerrado bajo llave de mínimo 10m² para guardar las biciletas, zona de taller con herramientas y recambios e información respecto a rutas ciclistas de la zona— (Bikefriendly Group S.L., 2019a).
- “Bed & Bike”: un distintivo ideado por el Consorci de les Vies Verdes de Girona —organismo responsable de la red de infraestructura homónima explicada en el apartado número 4.1.2.4— para todos aquellos alojamientos (incluyendo hoteles, casas rurales, apartamentos y cámpings) y restaurantes repartidos por los recorridos y tramos de vías verdes y la red “Pirinexus” a su paso por la provincia gerundense cuyo servicio cumple con unos requisitos mínimos de calidad para el cicloturista; entre estas variables destacan para los alojamientos la posibilidad de reservar únicamente una noche así como instalaciones para lavar y secar la ropa y la oferta de al menos un plato caliente durante las horas de apertura y de una selección de bebidas adecuadas para ciclistas (zumos e isotónicos) para los restaurantes, si bien ambos establecimientos deben contar con un lugar seguro para guardar y reparar las bicicletas y con folletos e información acerca de servicios y rutas de cicloturismo (Consorti de les Vies Verdes de Girona, 2019a).

En cuanto a las empresas privadas que operan en el territorio, según las cifras facilitadas por el “Club de Marketing de Natura i Turisme Actiu” del PTCBG de los 217 miembros, un total de 121 tienen relación directa con el mercado del cicloturismo, las cuales se reparten de la siguiente manera: 90 alojamientos especializados, 5 agencias de viaje especializadas, 11 empresas de alquiler de bicicletas y 16 empresas

⁴ Generando en la región un impacto económico de 2,7 millones de euros (Patronat de Turisme Costa Brava Girona, 2018).

ofertantes de servicios varios para el cicloturista (incluyendo rutas, traslados, equipamiento, etc.) (Patronat de Turisme Costa Brava Girona, 2019a y 2019b).

4.2.1.2. Demanda turística

En el caso concreto del destino Girona-Costa Brava, si bien desde la memoria del año 2018 del PTCBG (Patronat de Turisme Costa Brava-Girona, 2019b) y de los objetivos de este organismo para el año 2019 (Patronat de Turisme Costa Brava-Girona, 2019c) se destacan como los principales mercados emisores (para el destino Girona-Costa Brava) el británico y el francés, también se identifican como mercados potenciales Alemania, los países nórdicos, Benelux, Estados Unidos, Suiza, los países del este, Israel y España (destacando Cataluña y el País Vasco). No obstante, en el caso del cicloturismo, los datos que se desgranar de las entrevistas realizadas, de las contribuciones de Malina (2017 y 2019) y de las empresas analizadas apuntan que los principales mercados emisores en este segmento son Francia, Reino Unido, Alemania, Belgica y Holanda; a continuación se describen sus características más destacables:

- A. Francia: De acuerdo con la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'économie et des finances (2017) se estima que en el año 2016 los franceses realizaron 8,3 millones estancias dentro de la tipología turística del cicloturismo – registrando el tercer año consecutivo de descenso, situación acontecida por el aumento del interés por otras prácticas deportivas– no obstante, de cara al año 2018 la frecuentación del uso de la bicicleta por parte de los franceses durante sus vacaciones ha aumentado un 8% (Association Vélo & Territoires, 2019). Paralelamente, de acuerdo con Agència Catalana de Turisme (2019), Cataluña se posiciona como el principal destino español para los turistas franceses, concentrando el 40% de las visitas galas, debido en gran medida a su cercanía geográfica de ambos territorios; asimismo, según se apunta desde el estudio en cuestión, la popularidad del cicloturismo en el país galo también se refleja en sus estancias en Cataluña –siendo el contacto con la naturaleza la principal motivación (73,5%)– en la que suelen buscar también la cercanía a la costa, motivo por el cual el destino Girona-Costa Brava cuenta con tanta afluencia de este mercado. El perfil de turista se caracteriza por la organización autónoma del viaje (94,2%) –utilizando como principales fuentes de información: amigos y

conocidos, guías turísticas⁵ y portales web—, el cual se suele realizar por carretera (73%) y durante el el mismo suele efectuar un gasto medio de 546,3 euros por persona durante su estancia en el destino —la cuál suele ser de entre 4 y 7 noches—. en el caso de las reservas, gran parte de los viajes se contratan por internet, siendo voyage-scnf.com, Booking.com y Tripadvisor los portales más consultados.

- B. Reino Unido: Teniendo en cuenta la información revelada por Cyclist's Touring Club (CTC, 2019) se estima en 25 millones de personas a los británicos que poseen o tienen acceso directo a una bicicleta, mientras que el 11,9% del total (aproximadamente 5.3 millones de personas) pedalean al menos una vez a la semana. Asimismo, según cifras del año 2017 los británicos de entre 40 y 49 años son el grupo que más viajes realizan y que más distancia recorren, seguidos por la franja de 30 a 39 y de 21 a 29. Por otro lado, según manifiestan Grous (2012) y CTC (2019) los éxitos de ciclistas profesionales británicos como Bradley Wiggins, Chris Froome y posteriormente Geraint Thomas en los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y en las ediciones de 2012, 2013, 2015-2018 en el Tour de France han estimulado la demanda entre los británicos de actividades de ocio relacionadas con el ciclismo. Además, tal y como apunta Agència Catalana de Turisme (2019) el mercado británico se caracteriza por la popularidad de los paquetes turísticos —de entre los cuales destacan TUI UK, Jet2holidays y Thomas Cook como principales touroperadores del mercado— frente a la organización independiente de las vacaciones, pues estos garantizan unos estándares de credibilidad y confianza.
- C. Alemania: Según datos publicados por Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club (2018) un 76% de los alemanes utilizan la bicicleta ocasionalmente; asimismo, un total de 4,5 millones de personas completaron un viaje en bicicleta con un máximo de dos noches de estancia (cifra un 11% superior al año 2016). Para el año 2018 el 36% de los individuos encuestados admitieron estar interesados en disfrutar de unas vacaciones de cicloturismo en destino europeos, de entre los que destacan Holanda, y el Sud Tirol italiano, aunque los Alpes, Mallorca, el Lago de Garda (Italia), Austria y Francia. Paralelamente, el estudio en cuestión refleja que la edad media del cicloturista alemán es de 48 años —entre los cuales la tipología más extendida es la bicicleta touring y/o trekking (75%) seguido de la BTT (18%), mientras que sólo el 7% practica la disciplina de carretera; en general, el uso de e-bikes sigue creciendo y asciende al 18% del total— y sus principales motivaciones

⁵ De entre las que destacan: Le guide Routard, Petit futé, Michelin Cartes & Guides (Le guide Vert Michelin), Lonely Planet i Éditions Gallimard (Cartoville, Geoguide) i Viatao (Agència Catalana de Turisme, 2019).

son el contacto con la naturaleza, explorar nuevos destinos, la práctica activa de deporte y el desarrollo de actividades beneficiosas para su salud; en cuanto al tipo de viaje, únicamente el 16% se inclina por viajes organizados, mientras que el 84% que opta por viajes organizados por ellos mismos. En este sentido, las principales fuentes de información son las recomendaciones personales (66%) y las búsquedas en internet (44%) —destaca el papel que juega Google Maps— para la planificación de viajes en los que triunfan las modalidad de cicloturismo itinerante (75%) en detrimento de los tours circulares (25%) en los que se explora la región desde un punto de alojamiento fijo, en los que pedalean una media de 55 kilómetros diarios.

- D. Bélgica: La información recopilada por Agència Catalana de Turisme (2019) respalda el gran potencial de este mercado, pues la media de estancia en Catalunya se fija en 6 o 7 días en los se genera una gasto medio por persona de 900 euros, una de las cifras más elevadas entre el público europeo. En este sentido, los principales factores de atracción resultan ser la belleza del paisaje, el clima, los precios razonables, la posibilidad de practicar senderismo o cicloturismo y la oferta gastronómica, si bien los destinos y productos de sol y playa siguen teniendo un peso importante en la demanda; en el caso concreto del cicloturismo, Bélgica se sitúa en la tercera posición europea en volumen de ventas de bicicletas eléctricas con un total de 168.000 unidades, tan sólo por detrás de Alemania y Holanda (Centrum tot Bevordering van de Import uit ontwikkelingslanden, 2018). Por lo que respecta a la preparación del viaje, el 65% de los belgas recurre a la información online disponible en los portales web de los destinos y en las propias páginas de los alojamientos antes que las plataformas de reserva y opinión, si bien la mayoría de los turistas (66,5%) realiza sus reservas de alojamiento y transporte a través de intermediarios online como Booking.com, groupon.be y outspot.be, pues aunque el 73% llega a Catalunya en avión, durante la temporada veraniega aumentan los desplazamientos en vehículo privado (Agència Catalana de Turisme, 2019).
- E. Holanda: De acuerdo con European Comission (2014) la bicicleta es el principal medio de transporte para un 35% de la población —muy por encima de la media europea (8%)— por lo que tal y como indica Centrum tot Bevordering van de Import uit ontwikkelingslanden (2018) tienen una mayor tendencia a practicar ciclismo durante su periodo vacacional; asimismo, según refiere Agència Catalana de Turisme (2019) España se posiciona como el tercer destino favorito de este mercado (por detrás de Alemania y Francia) y además, las pernoctaciones de turistas holandeses en España han crecido en 2018 un 10% respecto al año anterior

(European Travel Commission, 2018). En este sentido, a pesar de que el 78% de los turistas holandeses confía la organización del viaje a intermediarios turísticos, sólo un 21% utiliza los clásicos paquetes turísticos, pues la mayoría recurre a los turoperadores para reservar el alojamiento o viajes a medida (Agència Catalana de Turisme, 2019).

4.2.1.3. Nuevas tendencias

Fruto de la estrecha relación existente entre el cicloturismo y la industria ciclista – en la que se incluyen tanto fabricantes de bicicletas y componentes como de equipamiento para el ciclista– a continuación se destacan los datos publicados por la Asociación de Marcas y Bicicletas de España⁶ (2019) en su informe del año 2018, donde señala que las 370 empresas⁷ que operan en el mercado ciclista español – siendo Cataluña la comunidad autónoma que concentra un mayor número de ellas (39% del total)– han generado un volumen de ventas de 1.711,9 millones de euros, lo que supone un total de 1.047.492 unidades vendidas –aunque representa un ligero descenso del 6,16% respecto 2017– de las cuales el 39,1% representa bicicletas de montaña, el 31,4% infantiles, el 10,6% e-bikes y tan sólo el 7,2% de carretera. De este modo, destaca el hecho de que en el mercado español siguen decreciendo las ventas de bicicletas de montaña –hasta un 11% respecto el año 2017– en detrimento de las bicicletas de pedaleo asistido –que crece a un ritmo del 54%– cosechando un volumen de ventas considerablemente superior a las bicicletas de carretera y muy cerca de las de ciudad (Asociación de Marcas y Bicicletas de España, 2019).

Estos datos no hacen más que reforzar las teorías publicadas por Leger, Dean, Edge y Casello (2019) y Edge, Dean, Cuomo y Keshav (2018) en las que remarcan el importante papel de la bicicleta eléctrica como elemento dinamizador de la movilidad sostenible en las ciudades. Asimismo, resulta esencial tener en cuenta que a medida que envejecen, los ciclistas deben afrontar una mayor exigencia física para recorrer ciertos terrenos y/o largas distancias, motivo por el cual las personas de edad avanzada son menos propensas a practicar ciclismo en comparación con los sujetos más jóvenes (Dill y Rose, 2012); por este motivo Johnson y Rose (2015) y Jones, Harms y Heinen (2016) aseguran que las bicicletas eléctricas se posicionan

⁶ Asociación Nacional de marcas del sector la bicicleta, formada por 45 empresas – fabricantes, importadores y distribuidores– que representan aproximadamente un 70% del total de las ventas del comercio especializado en ciclismo (Asociación de Marcas y Bicicletas de España, 2019).

⁷ Propietarias de un total de 3.016 tiendas de venta, reparación o alquiler de bicicletas (Asociación de Marcas y Bicicletas de España, 2019).

como una óptima alternativa para este segmento de la población —que normalmente cuenta con un pasaso ciclista— pues tal y como apuntan Huertas et al. (2018) (en referencia al pedaleo) las e-bikes requieren de un esfuerzo considerablemente menor a las bicicletas convencionales, permitiendo a sus usuarios recorrer largas distancias —reduciendo de manera notable los efectos contrarios del viento o terrenos desfavorables—. No obstante, la mayoría de la literatura existente al respecto se centra en el papel de la bicicleta eléctrica en la movilidad sostenible de las ciudades, dejando de lado el alto potencial que tiene dentro del cicloturismo; en este mismo sentido, las conclusiones derivadas de los estudios en la ciudad de Girona (España) y Waterloo (Canadá) desarrollados por Malina (2017) y Leger et al. (2019) respectivamente, dejan entrever que existe una parte de ciclistas que consideran a estos usuarios como “no ciclistas reales” e incluso los tachan de “tramposos” por el hecho de contar con la asistencia potencial de un motor eléctrico.

Paralelamente, tal y como indica Petri (2017) desde hace aproximadamente tres años, el mercado ciclista está viviendo el posicionamiento de una nueva modalidad como es el “Gravel”, una disciplina que emplea bicicletas con una estructura parecida a la de una unidad de carretera, pero que ha sido reforzada y dotada de neumáticos mixtos para poder transitar por caminos rurales con pistas de grava (We Love Cycling, 2017). Se trata de una disciplina que empezó a tener peso en Estados Unidos a principios de los años 2000, cuando los primeros practicantes del gravel modificaban sus monturas de carretera, ciclocross y montaña para poder transitar cómodamente por caminos de grava —si bien tal y como señalan BikeRadar (2019) y Legan (2018) deriva del uso clásico de la bicicleta como medio de transporte tradicional para recorrer las largas carreteras sin asfaltar del territorio norteamericano—. En este sentido, en su libro “The Complete Guide to Gravel Racing and Adventure Bikepacking” Legan (2018) concuerda con Yeager (2019) y asegura que el ciclismo gravel se posiciona como una “solución natural” para aquellos usuarios que ya sea por miedo al elevado grado de peligrosidad vivido en las carreteras asfaltadas —debido al constante tráfico de vehículos motorizados— o por la exigencia técnica de las pistas de BTT buscan nuevos emplazamientos en los que entrenar y/o pedalear; de este modo, tal y como apunta Bailey (2019) las pistas de grava y polvo les descubren una opción mucho más tranquila, con una mínima exigencia física —creando una muy baja barrera de entrada—. Sin embargo, el propio Legan (2018) puntualiza que el gravel también puede resultar atractivo para los ciclistas más exigentes y preparados físicamente, pues se aleja de la rutas de carretera con vehículos de asistencia y plantea un reto totalmente autónomo con connotaciones de aventura, cuya principal motivación es disfrutar el trayecto (Yeager, 2019).

En este sentido, la relevancia del gravel ya ha suscitado el interés de autores como Mueller et al. (2019) quienes mediante teorías de identidad social analizaron las motivaciones limitaciones que toman parte en la participación de una prueba ciclista gravel del nivel de la carrera “Dirty Kanza 200”, una competición creada en el año 2006 en el estado norteamericano de Kansas quienes analizaron las motivaciones de los participantes en dicha competición y como indican desde la propia organización, el crecimiento de 34 participantes en su primera edición a los 2.200 que tomaron parte en 2017 supone un claro ejemplo del asentamiento de esta disciplina en el mercado ciclista (Dirty Kanza Promotions, 2019). Además de acuerdo con datos de Bicycle Retailer (2018) las ventas de monturas gravel en Estados Unidos alcanzaron los 29 millones de dólares en el primer trimestre de 2018, cifra considerablemente superior a los registros de 2017, cuando las ventas iniciales se fijaron en los 10 millones de dólares; unos datos que dan a entender que se trata de una disciplina altamente potencial que marcará el futuro del ciclismo. No obstante, de acuerdo con la información extraída de las entrevistas realizadas, la disciplina gravel es todavía un elemento ciertamente desconocido en el cicloturismo, y en el caso de Girona, los pocos productos existentes se basan en pequeñas rutas de no más de 20 km por caminos de grava —únicamente transitados por los vecinos— que unen pequeñas poblaciones; tal y como afirma Jordi Cantal “curiosamente, el elevado grado de seguridad percibido en las carreteras gerundenses es el principal motivo por el que el turismo gravel no acaba de funcionar” pues una de las razones por las que se originó el gravel en Estados Unidos era la peligrosidad de las carreteras y el tráfico local.

4.2.2. Análisis del macro-entorno

El presente apartado presenta diferentes datos necesarios para entender las decisiones y afirmaciones realizadas en el capítulo dos de este documento; en este sentido, a continuación se describen detalladamente las características de la oferta de los territorios objeto de esta investigación —la provincia de Girona y en especial la comarca del Baix Empordà— así como las singularidades del turismo deportivo y dentro de este segmento, el cicloturismo.

4.2.2.1. *El destino Girona – Costa Brava*

La provincia de Girona —una de las 4 demarcaciones en las que se divide el territorio catalán— constituye un territorio formado por ocho comarcas (véase figura 9) en las que se reparten un total de 221 municipios; con una población total de 761.947 habitantes, es la segunda provincia más poblada de Catalunya por delante de Barcelona. En este sentido, lo mismo ocurre con las capitales provincia, pues la

ciudad de Girona se postula como la segunda ciudad más importante de la región, sólo por detrás de la ciudad condal (IDESCAT, 2019a).

Figura 9. Demarcación territorial de la provincia de Girona



Fuente: Adaptado de Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (2015).

De este modo, la ciudad de Girona actúa como principal núcleo de desarrollo territorial, pues además de funcionar como centro administrativo, en ella se ubican algunas de las principales infraestructuras de la provincia, como son el Aeropuerto Girona-Costa Brava —con un tráfico superior a los 2.000.000 de pasajeros por año⁸ (Aena, 2019)— y la estación de Girona —habilitada para el tránsito del tren de alta velocidad AVE entre Barcelona y la frontera francesa—, sin olvidar el paso de la Autopista AP-7, principal puerta de acceso por carretera al país galo y a los demás territorios del continente europeo⁹.

⁸ “Cifra que supone invertir la tendencia negativa de los últimos ejercicios con un incremento del 3,77 % respecto al año anterior” (Patronat de Turisme Costa Brava Girona, 2019d).

⁹ Según datos publicados por el Ministerio de Fomento del Gobierno de España (2018) una media de 47.021 vehículos recorren cada día el tramo que conecta Montmeló con la frontera francesa en La Junquera.

A nivel turístico, la provincia de Girona ocupa la segunda posición en volumen de recaudación del impuesto sobre las estancias turísticas del territorio catalán (véase la tabla 2), tan sólo por detrás del destino Barcelona, aunque a bastante distancia del mismo (27 millones de euros); asimismo, el balance entre los años 2013 y 2018 resulta muy satisfactorio para el destino Girona pues registra una tasa de variación interanual del 52,97%.

Tabla 2. Recaudación del impuesto de estancias turísticas en las provincias de Cataluña (2013 - 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Barcelona	21.602.953,33 €	26.545.075,76 €	28.262.031,30 €	30.665.522,07 €	36.305.365,81 €	37.382.074,46 €
Girona	6.630.679,30 €	7.606.549,38 €	7.832.781,18 €	8.785.143,57 €	10.262.261,49 €	10.143.047,47 €
Tarragona	5.437.803,05 €	5.978.136,76 €	6.070.791,24 €	6.667.104,53 €	7.945.578,76 €	7.796.592,85 €
Lleida	830.805,27 €	921.810,71 €	990.793,01 €	1.137.150,64 €	1.226.697,77 €	1.213.553,03 €
Variación 2013-2018						
Barcelona						73,00 %
Girona						53,00 %
Tarragona						46,10 %
Lleida						43,40 %

Fuente: Adaptación de Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya (2019).

Siguiendo la línea anterior, desde el Boletín Profesional del Patronat de Turisme Costa Brava Girona (2019d) se confirma que durante el año 2018, la provincia de Girona recibió un total de 7,8 millones de turistas, los cuales registraron más de 25 millones de pernoctaciones en establecimientos reglados. Por otra parte, el gasto del visitante extranjero se incrementó en un 7,2% respecto a los datos del año 2017 -siguiendo la media del destino Cataluña, que registró en el mismo periodo de tiempo un crecimiento del 10% (fijando el gasto diario del turista en 187 euros)- al igual que hicieron levemente las llegadas de turistas provenientes de Norteamérica y de los países del este. Asimismo, resulta necesario subrayar el óptimo desarrollo del segmento crucerista, pues en 2018 los puertos de la Costa Brava recibieron 52.000 visitantes -siendo el Puerto de Palamós el más relevante (con 46.000 pasajeros y 46 escalas) seguido a bastante distancia por el Puerto de Roses (con 5.200 cruceristas y 8 escalas)-.

Por lo que se refiere a marketing y comunicación, el territorio en cuestión se promociona a través de la marcas *Girona*, *Costa Brava* y *Pirineus de Girona* -gestionadas por el Patronato de Turismo Costa Brava Girona¹⁰- en las que se enmarcan los principales atractivos del destino. En este sentido, desde el órgano decisorio en materia turística, se han creado un total de diez clubes de marketing en

¹⁰ Entidad de promoción turística enmarcada dentro de la Diputación de Girona.

los que se concentra la oferta del destino Girona - Costa Brava (Patronat de Turisme Costa Brava Girona, 2019c):

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Cultura e identidad | 6. Costa Brava Cruise Ports |
| 2. Ruta del Vino D.O. Empordà | 7. Salud y bienestar |
| 3. Enogastronomía | 8. Golf |
| 4. Premium | 9. Naturaleza y Turismo Activo |
| 5. Convention Bureau | 10. Turismo Deportivo ¹¹ |

4.2.2.2. El Baix Empordà

Tal y como se ha mencionado en el apartado número dos, la empresa sujeto de esta investigación se ubica en la población gerundense de la Bisbal d'Empordà -la capital de la comarca del Baix Empordà, que se encuentra a escasos 30 kilómetros de Girona- situada en el noreste de Catalunya (véase figura 10).

Figura 10. Ubicación del Baix Empordà dentro de la provincia de Girona



Fuente: Adaptado de Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (2015).

¹¹ Desde la Agència Catalana de Turisme se incita la creación de marcas y sellos sobre producto a los que los destinos pueden adherirse; en este sentido, Girona - Costa Brava consiguió en 2015 el distintivo de Destino de Turismo Deportivo y desde entonces se ha trabajado para posicionar el destino en esta tipología de producto turístico (NSETUR-Campus Turisme UdG et al. 2018).

El área destacada en verde en el mapa corresponde a la comarca del Baix Empordà, un territorio conformado por 36 municipios en los que según datos del IDESCAT (2019b) concentra una población total de 164.602 habitantes, de los cuáles un 19%¹² corresponde a población estacional; la capital de la comarca (la Bisbal d'Empordà) se posiciona como el segundo municipio más poblado -por detrás de Palafrugell-, alcanzando los 10.859 ciudadanos. Así pues, de acuerdo con el estudio llevado a cabo por el Consell Comarcal del Baix Empordà (2018b) esta comarca presenta una baja centralidad respecto a las demás delimitaciones regionales catalanas, ya que las características de su ubicación geográfica y de su infraestructura de transporte¹³ la posicionan en el ranking comarcal en la 29ª posición de un total de 42.

Paralelamente, la comarca analizada ha experimentado un notable cambio en su economía, pues en el periodo de tiempo contemplado entre los años 1982 y 2009 la superficie de terreno dedicada a la actividad agraria se ha visto reducida en un 44'1%; esta regresión ejemplifica la imposición del turismo como actividad de más importancia en la economía del Baix Empordà -y mayormente concreto en los municipios litorales- donde según datos de 2017, la hostelería emplea a 9.640 personas, cifra que representa el 21'7% del total de la población activa residente en la comarca. A estos elementos, destaca la relevancia del subsector de la restauración -emplea a 5.294 personas, según cifras de 2017- sin dejar de lado la importancia de los establecimientos tanto hoteleros como extrahoteleros¹⁴ repartidos por el territorio; a pesar de la notable diferencia existente entre la oferta de los municipios costeros y los de interior, el Baix Empordà se perfila como la segunda comarca gerundense en lo que a pernoctaciones se refiere -y por consiguiente, una de las que recauda un importe más elevado del impuesto de estancia turística de la Generalitat de Catalunya (véase la tabla 3) alcanzando los casi 2'5 millones de euros (creciendo a un ritmo del 33% cada año), superada sólo por los registros de la comarca de La Selva-.

¹² En este sentido, resulta necesario destacar que si bien sólo 10 de los 36 municipios bajoampurdaneses son litorales son precisamente los que alojan al mayor porcentaje de la población; estos datos se justifican con la tradicional relación entre las segundas residencias y el turismo de costa, hecho que hace que en verano, los municipios aumenten exponencialmente su población (Consell Comarcal del Baix Empordà, 2018a).

¹³ A pesar de no estar conectada a la red ferroviaria, la carretera C-31 une de manera satisfactoria los municipios del litoral con el mercado del área metropolitana de Barcelona; sin embargo, su mala conexión con la autopista AP-7, limita el acceso al Baix Empordà de los mercados europeos (Consell Comarcal del Baix Empordà, 2018b).

¹⁴ Destaca el incremento exponencial de la oferta de las viviendas de uso turístico (segmento que más plazas oferta en la comarca); este hecho se debe seguramente a un cambio en el uso de las segundas residencias (Consell Comarcal del Baix Empordà, 2018a).

Tabla 3. Recaudación del impuesto de estancias turísticas en las comarcas de la provincia de Girona (2013 - 2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Selva	3.489.872,98 €	3.485.827,55 €	3.675.879,35 €	4.035.165,42 €	4.604.191,64 €
Baix Empordà	1.652.444,52 €	1.845.260,86 €	1.963.176,24 €	2.155.588,11 €	2.472.305,22 €
Alt Empordà	1.444.652,70 €	1.576.759,04 €	1.722.255,47 €	1.790.196,10 €	2.128.065,03 €
Gironès	355.610,88 €	320.098,00 €	313.812,45 €	381.376,64 €	471.127,74 €
Cerdanya	159.979,92 €	161.293,77 €	165.025,09 €	176.897,32 €	190.812,53 €
Ripollès	105.680,06 €	109.655,01 €	133.174,86 €	137.879,37 €	142.688,69 €
Garrotxa	69.235,67 €	83.295,36 €	93.617,13 €	106.980,01 €	123.956,39 €
Pla de l'EStany	25.585,00 €	30.197,91 €	41.430,37 €	45.713,77 €	54.698,66 €

Variación 2013-2017	
Selva	24,20 %
Baix Empordà	33,16 %
Alt Empordà	32,11 %
Gironès	24,52 %
Cerdanya	16,16 %
Ripollès	25,94 %
Garrotxa	44,15 %
Pla de l'EStany	53,23 %

Fuente: Adaptación de Consell Comarcal del Baix Empordà (2018) con datos del Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya (2019).

En síntesis, los indicadores presentados con anterioridad construyen el perfil de la industria turística en el Baix Empordà: un sector tan importante para el territorio como estacional, que en tan solo seis años ha duplicado la amplitud diferencial entre verano e invierno respecto a los puestos de trabajo generados (Consell Comarcal del Baix Empordà, 2018a). Por otra parte, la existencia de hasta siete espacios naturales protegidos en el territorio (entre marinos y forestales) -Massís de les Cadiretes, Castell-Cap Roig, les Muntanyes de Begur; el Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter; Riberes del Baix Ter, Illa de Canet y Les Gavarres- ha propiciado el desarrollo turístico de la comarca, pues más allá de ser un elemento a preservar, es un gran atractivo para el segmento de turismo de naturaleza y deportivo, gracias a las características del paisaje y del entorno que permiten disfrutar de una adecuada calidad ambiental (Consell Comarcal del Baix Empordà, 2018a).

En línea con las afirmaciones anteriores, es necesario destacar la figura del “Servei de Turisme” un organismo enrolado en el “Àrea de promoció econòmica i turisme” del Consell Comarcal del Baix Empordà; esta figura de gobierno regional -existente en todas las 42 delimitaciones comarcales de Cataluña- cuenta con la denominada Comisión Turística -una institución formada por las oficinas de turismo y asociaciones privadas del sector- que actúa como una mesa de trabajo en la que se fomenta el diálogo y la colaboración publico-privada, en aras de diseñar una política turística

unificada para todos los destinos del Baix Empordà. Dicha política se basa la implementación de directrices de desarrollo local que pretenden mejorar la calidad y la diferenciación de productos y servicios ofertados; de este modo, las acciones de la Comisión Turística se dividen en 5 puntos (Consell Comarcal del Baix Empordà, 2019a y 2019b):

1. *Creación de productos*: La principal apuesta ha sido el programa “Territori Natura” mediante el cual se ha construido una red de infraestructuras de turismo activo -la “Xarxa de senders del Baix Empordà”- con 1000 kilómetros de senderos señalizados para la práctica de la BTT, el cicloturismo y el senderismo; esta red une a la mayoría de localidades de la comarca y pretende ejercer como un factor de atracción de visitantes fuera de la temporada estival. Además del producto anterior, desde el “Servei de Turisme” se ha trabajado exhaustivamente para diversificar la oferta conjunta del Baix Empordà al mismo tiempo que se pone en valor el rico patrimonio cultural -unificando la oferta del Alt y Baix Empordà para crear guías de museos y colecciones así como recopilar las actividades culturales repartidas por el territorio- y gastronómico y vinícola -puesta en valor de productos locales mediante el diseño de rutas enoturísticas, la la creación del “Aula Gastronòmica de l’Empordà” y la celebración de jornadas gastronómicas para presentar los productos de temporada- que presenta el destino.
2. *Promoción y dinamización*: En cuanto a las tareas de comunicación -las cuales se llevan a cabo de forma conjunta para todo el territorio del Empordà (unificando las comarcas del Baix y Alt Empordà)¹⁵-, destaca la edición de folletos y la promoción a través de redes sociales y de la web www.visitemporda.com de todos aquellos productos presentados en el punto anterior; por otro lado, también se editan mapas y folletos sobre las rutas enoturísticas del Empordà, ubicación de las playas y calas repartidas por el litoral así como guías de los productos típicos del territorio ampurdanés.
3. *Calidad*: Desde el “Servei de Turisme del Consell Comarcal del Baix Empordà” se fomenta el compromiso con la calidad turística implementando programas de mejora continua, para ello, se ha

¹⁵ Atendiendo las directrices propuestas por el “Servei de Turisme” que parten de la hipótesis que el visitante no es consciente de estos límites regionales existentes en el territorio y que por tanto es más efectiva una promoción conjunta del Empordà.

implementado la metodología de trabajo SICTED¹⁶ para mejorar la gestión integral de la competitividad del destino¹⁷ -tanto de los equipamientos y organismos públicos como de las empresas privadas- y optimizar el servicio ofertado a los visitantes y maximizar su grado de satisfacción.

Por otro lado, se pretende poner en valor los productos locales mediante la marca de garantía “Productes de l’Empordà” -que certifica la calidad de los productos mediante la realización de auditorías en las diferentes fases de producción y/o recolección- entre los que destacan: la gamba de Palamós, el arroz de Pals, la butifarra dulce y la cebolla de Figueres (entre otros).

4. *Investigación:* Cada dos años se plantea un estudio de investigación con el objetivo de mejorar la evolución sostenible del turismo en el destino; hasta la fecha, destacan proyectos de señalización patrimonial, creación de nuevas rutas temáticas y la fundación del Observatorio Turístico del Baix Empordà, cuya principal función recae en el control estadístico de la oferta y demanda turística en el territorio. En la actualidad, la atención del “Servei de Turisme” se centra en mejorar la accesibilidad general del territorio para convertirlo en un valor diferencial; en este sentido, mediante la implementación del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos en su metodología de trabajo, se pretende elaborar un plan para eliminar las barreras físicas existentes en el Baix Empordà.

5. *Formación:* Mediante la creación del proyecto experimental “Empordà check-out” se ofrecen cápsulas formativas gratuitas para formar a los profesionales en materia turística, social y empresarial a las nuevas necesidades del sector; se trata de formaciones de carácter teórico y práctico destacan cursos dirigidos a la tecnología, las redes sociales, internet y los recientes conceptos *smart*.

¹⁶ Acrónimo del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos.

¹⁷ También se promueve la implantación de otros sistemas de gestión de la calidad y medio ambientales como el distintivo “Q” de Calidad Turística, el Distintivo de Garantía de Calidad Ambiental de la Generalitat de Catalunya, el Reglamento Europeo EMAS y la normativa ISO 14.0001:04 de gestión medioambiental.

4.2.2.3. *La Bisbal d'Empordà*

La capital bajoampurdanesa se postula como un claro ejemplo de la interesante oferta del destino Empordà y muestra de ello es la rica oferta cultural existente, la cual se centra en la tradición alfarera de la ciudad -destaca el museo Terracotta de la cerámica, así como la posibilidad de realizar talleres y experiencias relacionadas con la confección de piezas de cerámica¹⁸-; este patrimonio cultural se complementa con una amplia oferta gastronómica utilizando como base los productos típicos de la zona¹⁹ (Ajuntament de la Bisbal d'Empordà, 2019b). Asimismo, precisamente con el propósito de poner en valor la artesanía local, los municipios de la *Bisbal d'Empordà*, *Forallac*, *Cruilles*, *Monells* y *Sant Sadurní de l'Heura*, *Corçà* y *Ullastret* se han unido bajo la marca *Visit l'Empordanet* para diseñar de manera conjunta un programa de turismo creativo en el marco del Plan estratégico de desarrollo de turismo creativo.

Por otro lado, la Bisbal d'Empordà goza de espectaculares paisajes naturales, –en concreto del espacio natural de *Les Gavarres*– en los que se desarrolla la Red de senderos del Baix Empordà, lo que sitúa a este territorio como uno de los principales destinos de turismo deportivo en el Empordà. En este sentido, el municipio en cuestión es un punto de paso de las rutas ofrecidas en el Centro BTT Baix Empordà, uno de los equipamientos más relevantes de la comarca en cuanto a la práctica del ciclismo se refiere –con 21 rutas BTT con múltiples desniveles adaptados a varias dificultades técnicas con un recorrido total de 359,17 km– (Agència Catalana de Turisme, 2014). Paralelamente, la ubicación estratégica de la Bisbal d'Empordà –a tan solo 20 km de la costa– convierte a este municipio en un óptimo destino cicloturista al combinar espacios en los que practicar BTT con reviradas carreteras de costa que brindan un paisaje espectacular del mar Mediterráneo.

4.2.2.4. *Infraestructura y oferta existente*

Simultáneamente, la demarcación de Girona cuenta con una infraestructura bastante extensa dedicada a la práctica del ciclismo y cicloturismo; en este sentido, destaca el papel vital que juega la red de “Vías Verdes”, unas instalaciones definidas por la Asociación Europea de Vías Verdes en la declaración de Lille del 12 de septiembre de 2000 como:

¹⁸ Acciones y productos adheridos a la marca “Ceràmica de la Bisbal” que actúa como distintivo de origen protegido (Ajuntament de la Bisbal d'Empordà, 2019).

¹⁹ Pertenecientes a la marca de garantía “Productes d'Empordà”, descrita en el apartado anterior.

Vías de comunicación autónomas reservadas a los desplazamientos no motorizados, desarrolladas en un marco de desarrollo integrado que valore el medio ambiente y la calidad de vida cumpliendo las condiciones suficientes de anchura, pendiente y calidad superficial para garantizar una utilización en convivencia y seguridad a todos los usuarios de cualquier capacidad física.

Además, tal y como apunta Serra (2016) las vías verdes suelen utilizar las infraestructuras en desuso de antiguas vías ferroviarias que transcurren por entornos naturales, y cuya principal característica reside en su elevado grado de accesibilidad, pues deben ser utilizadas por personas de todas condiciones físicas y a todos los niveles de movilidad. En el caso de la demarcación de Girona, el “Consorti de les Vies Verdes de Girona”²⁰ es el organismo gestor de las siete rutas existentes -las cuales suman un total de 145 km transitables entre 5 de las ocho comarcas gerundenses (Ripollès, la Garrotxa, la Selva, el Gironès y el Baix Empordà)- así como el encargado de su mantenimiento y promoción (Consorti de les Vies Verdes de Girona, 2019b). De este modo, en el año 2019 se presentó el estudio “Anàlisi de les rutes gestionades pel Consorci de les Vies Verdes de Girona” realizado por la Diputació de Girona en colaboración con las consultorías *Jordi Casassayas* y *BM Promoció Econòmica* en el que se determinó el impacto económico de las *Vies Verdes* de Girona en el año 2018; periodo durante el cual sus más de 277.000 usuarios²¹ generaron un impacto total cercano a los 3,5 millones de euros²².

Sin embargo, es necesario destacar una de las conclusiones derivadas del estudio en la que los autores aseguran que existe cierta desconexión entre la Vía Verde y los municipios por los que transcurre, efecto de la falta de políticas locales dirigidas a mejorar el conocimiento social sobre la movilidad sostenible y de la infraestructura existente.

No obstante, tanto los autores del estudio como algunos de los actores del destino entrevistados concuerdan en que las *Vies Verdes* son un producto utilizado principalmente por la población local; sin embargo, la oferta cicloturista de Girona se amplió tal y como exponen Mató y Troyano (2014) en el año 2013, cuando se desarrolló mediante la concesión de fondos provenientes de la Unión Europea –

²⁰ Organismo de carácter público enmarcado en la Diputació de Girona y formado por la propia Diputació y todos los municipios y Consells Comarcals por los que pasan dichas vías (Consorti de les Vies Verdes de Girona, 2019b).

²¹ Un 57% del total corresponde a caminantes, mientras que el 43% restante representa a los usuarios en bicicleta (Diputació de Girona, et al. 2019).

²² Asimismo, los autores indican que a esta cifra debería añadirse 164.454 euros anuales derivados del ahorro en los costes de atención sanitaria en el territorio gracias a los efectos positivos de la práctica deportiva en la población (Diputació de Girona, et al. 2019).

enmarcados en el programa de cooperación transfronteriza POCTEFA²³— un proyecto para crear una red cicloturista que conectase los tramos de vías verdes (y otras rutas ciclables) ubicados en el norte de Cataluña con los del sur de Francia (atravesando los Pirineos), diseñando un recorrido de 353 km de distancia -que atraviesa 53 municipios distribuidos en un total de 8 comarcas gerundenses- pensado para ser realizado por etapas (Consorti de les Vies Verdes de Girona, 2019b). Este producto turístico —gestionado por el *Consorti de les Vies Verdes de Girona*, el *Conseil Général des Pyrénées Orientales* y el *Conseil de Développement du Pays Pyrénées-Méditerranée*— se creó con la finalidad de suprimir las fronteras físicas del sur de Europa y está dirigido principalmente al mercado francés, español, alemán y belga (Diputació de Girona, Casassayas y Baldrick & Munitz, 2019); en este sentido, el estudio anterior asegura que se trata de un producto de alto potencial para el mercado exterior gracias a la combinación de rutas que circulan por la costa, los Pirineos y que se adentran en territorio francés; además, los autores remarcan que gracias al desarrollo de la bicicleta eléctrica este producto ampliará notablemente su cuota de mercado.

Bajo el mismo objetivo de eliminar las fronteras físicas en el territorio europeo, la European Cyclists' Federation (ECF) presentó en el año 1997 el proyecto EuroVelo: una red de 15 rutas ciclistas de larga distancia que conectan el viejo continente. Estas vías han sido diseñadas tanto para su disfrute en viajes de cicloturismo como en los desplazamientos diarios de la población local, cuya finalización está prevista para 2020²⁴ —en la actualidad comprende 45.000 km de los 70.000 km planificados— (European Cyclists' Federation, 2019a). En este sentido, cabe destacar la ruta número 8, conocida como “Mediterranean Route”, un recorrido de 7.560 km que une el sur de España (Cádiz) con Chipre, atravesando 12 países recorriendo todo el litoral de la Costa Brava (European Cyclists' Federation, 2019b).

Finalmente, es necesario describir los Centros BTT, unas instalaciones temáticas concebidas como un producto turístico para los practicantes del ciclismo de montaña, pues incluyen rutas de tipo circular que evitan aquellos tramos de asfalto o caminos transitados por vehículos motorizados. Se trata de espacios de acceso público que cuentan con servicios especializados —punto de bienvenida que ofrece información turística (rutas, alojamiento y restauración), alquiler de bicicletas, zonas de lavado, servicios sanitarios, etc.— y que están gestionados por el *Consell*

²³ Siglas del Programa Operativo de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra.

²⁴ Se prevé que una vez finalizada, la red comportará un total de 4,5 millones de pernoctaciones anuales, que generará un beneficio directo de 7 millones de euros (Weston et al. 2012).

Català de l'Esport y la *Federació Catalana de Ciclisme* tras un exhaustivo proceso de homologación. La promoción de los 18 centros repartidos por el territorio catalán es realizada por la ACT quien incluye este producto dentro de la oferta de cicloturismo del destino Cataluña e informa acerca de los 6.000 km señalizados según su nivel de dificultad y el tipo de terreno (Agència Catalana de Turisme, 2014). En la actualidad, la provincia de Girona cuenta con hasta 6 centros BTT: Salines-Bassegoda, Pla de l'Estany-Banyoles, El Gironès, La Selva y Baix Empordà.

En consonancia con todos los equipamientos analizados anteriormente, a continuación se presenta una tabla comparativa del perfil de usuario de estos espacios:

Tabla 4. Comparativa de estudios sobre el perfil de usuario de Vies Verdes, Pirinexus, Eurovelo, bicicleta de Carretera en la provincia de Girona^{25, 26}.

	Vies Verdes	Pirinexus	Eurovelo	Carretera
Procedencia	Girona (58%) Barcelona y alrededores (17%)	Francia (38%) España (22%) Alemania/ Bélgica (8%) Italia (6%)	Francia (38%) España (22%) Alemania/ Bélgica (8%) Italia (6%)	Reino Unido (30%) EEUU (21%) Australia (8%) Holanda (7%)
Género	Mayoritariamente hombres (59%)		Mayoritariamente hombres (60%)	Mayoritariamente hombres (76%)
Edad media	47,5 años		45-55 años	41-65 años
Acompañamiento	Acompañados (82%) Pareja (31%) (Media 2,6 personas)		Pareja (50%) Amigos (20%) (3-5 personas)	Amigos (62%) Pareja (18%)
Estancia media	1-2 noches		1-2 noches	3-7 noches
Gasto diario	13,7 €		57,08 €	162,09 €
Motivación	Práctica deportiva Ocio Salud		Práctica deportiva Contacto naturaleza Salud	Práctica deportiva

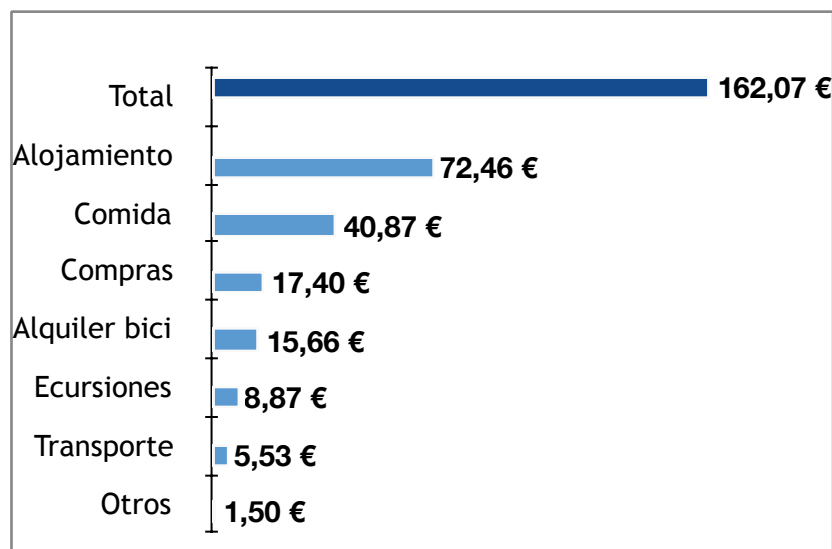
Fuente: Elaboración propia mediante datos de *Diputació de Girona et al. (2019)*, *Weston et al. (2012)*, *Malina (2019)*, *Didier (2017)* y *Mató y Troyano (2014)*.

²⁵ A excepción de los datos referentes a la red EuroVelo, los cuáles representan los resultados del estudio a nivel europeo.

²⁶ Debido a la falta de datos referentes a los Centros BTT no se ha podido incluir dicha infraestructura en la tabla de análisis.

Tal y como puede observarse, existen notables diferencias entre los productos ofertados en el destino, pues si bien equipamientos como *Vías Verdes*, *Pirinexus* o *EuroVelo* comparten (a su paso por la provincia de Girona) los mismos caminos y senderos, cada producto se enfoca a un mercado distinto, siendo las *Vías Verdes* el que más agrada entre la población local, de ahí su reducido gasto diario; sin embargo, una de las prácticas más extendidas en el destino Girona-Costa Brava como puede ser el ciclismo de carretera es uno de los segmentos que más aporta en la relación gasto diario por persona –debido a que la gran mayoría de rutas corresponden a paquetes cerrados que suelen incluir los servicios de un guía acompañante y de vehículo de asistencia– pues tal y como indica Malina (2019), el alojamiento y la comida suelen encarecer el viaje (véase figura número 11).

Figura 11. Desglose del gasto promedio diario del cicloturista de carretera en Girona



Fuente: Adaptado de Malina (2019).

4.2.3. Análisis de la competencia

En el presente apartado, se identifican y examinan los principales competidores de la empresa, haciendo alusión a sus características respecto a las variables del marketing-mix y determinando las ventajas competitivas que presentan.

4.2.3.1. Identificación de competidores

De acuerdo con el análisis del entorno de la empresa de Porter (1979) (véase figura número 2) es necesario destacar que para el presente análisis únicamente se han considerado competidores directos aquellos negocios con características similares a Empordà Bike Hotel S.L. —es decir, casas de turismo rural que ofrecen experiencias y servicios adaptados a las necesidades de los cicloturistas, con el objetivo de que éstos se hospeden un mínimo de siete noches—. No obstante, se han identificado en la provincia de Girona un total de 22 hoteles con el distintivo “Bikefriendly” —de los cuales 13 establecimientos están repartidos por diversos municipios de la Costa Brava, 4 en la ciudad de Girona (dos de ellos ubicados en el resort PGA), 1 en la ciudad de Figueres y 4 más situados en poblaciones de montaña como son Camprodón y Puigcerdà (Bikefriendly Group S.L., 2019b)— que han sido como posibles productos sustitutivos, pues pese a no competir en el mismo segmento del mercado —ofrecen un servicio enfocado a los turistas practicantes del cicloturismo itinerante (los cuáles suelen alojarse únicamente una noche)— sí que podrían llegar a sustituir los servicios y productos de la empresa en cuestión ya que satisfacen la misma necesidad: el disfrute de actividades de cicloturismo. Asimismo, también han sido considerados productos sustitutivos los 55 alojamientos gerundenses dotados con el sello “Bed & Bike” (23 cámpings, 18 hoteles, 8 casas rurales, 2 bed & breakfast, 2 albergues, y 2 apartamentos) dado su enfoque a ciclistas itinerantes que se alojan sólo por una noche (Consorci de les Vies Verdes de Girona, 2019c).

De este modo, a partir de una exhaustiva búsqueda en la base de datos del *Club de Màrqueting de Turisme Actiu i Natura* del PTCBG (Patronat de Turisme Costa Brava Girona, 2019a) y del Grupo Bikefriendly (Bikefriendly Group S.L., 2019b) así como en los principales buscadores web y repositorios de opinión como Tripadvisor, se han identificado un total de siete empresas que compiten directamente con Empordà Bike Hotel S.L. y de las que se ha analizado su página web en busca de referencias a la ubicación, tipo de alojamiento y capacidad, productos y servicios ofertados, mercado y público objetivo al que éstos se dirigen, canales de comercialización utilizados, el precio aproximado por noche, la oferta o no de un servicio de alquiler de bicicletas, canales de promoción online usados y el período de apertura (véase apartado número 2 en el anexo):

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| a. Girona Cycling | e. Pure Mountain |
| b. El Caserío de Fatás | f. Sierra MTB |
| c. Finca Ben Lloc | g. Andalusian Cycling Experience |
| d. Can Pol de Dalt | |

En esta misma línea, de las empresas descritas anteriormente, se han podido extraer algunas características comunes, como es el caso del precio por noche —si bien algunas de ellas exigen una estancia mínima de dos noches o bien solo ofrecen paquetes de 3 a 7 noches— el precio medio se fija en unos 126 euros por persona y noche aproximadamente. Asimismo, se ha podido observar como la oferta de bicicletas de alquiler es algo muy común así como la asistencia técnica en el alojamiento.

Otro aspecto a destacar, es el mercado objetivo pues mientras los alojamientos ubicados en el sur de la península (Pure Mountain, Sierra MTB y Andalucian Cycling Experience) se enfocan sobretodo al mercado británico, nórdico y nacional, las empresas gerundenses (Girona Cycling, Finca Ben Lloc y Can Pol de Dalt) sitúan a los mercados francés, alemán y Benelux como principales emisores; en este sentido, la comercialización es básicamente directa —debido principalmente al reducido tamaño de las organizaciones, motivo que dificulta poder hacer frente a las comisiones exigidas por los turoperadores de referencia— si bien en el caso de los alojamientos propios si que se utilizan plataformas de reserva online como Booking.com, Hoteles.com o escapadarural.com, toprrural.com y casasrurales.net en el caso de los alojamientos de turismo rural.

En cuanto a la promoción, la gran mayoría de empresas tienen una adecuada presencia online pues además de la página web —a pesar de que algunas webs analizadas necesitarían un re-styling para adecuar su estructura al diseño *responsive* (Peñarroya, 2010)— tienen perfiles en el repositorio de opiniones Tripadvisor y en las redes sociales, siendo Facebook —en donde principalmente publican imágenes de los usuarios y rutas así como vídeos testimoniales; en menor medida, también se han identificado casos en que se comparten noticias del sector ciclo-deportivo y enlaces al blog corporativo— y Youtube —para la publicación de vídeos *onboard* de las rutas, testimoniales de los usuarios y pequeños anuncios promocionales— las más utilizadas.

Finalmente, el último punto a destacar hace referencia a la disciplina ciclista ofertada; en este sentido, las prácticas más comunes en las empresas analizadas son de carácter más técnico (dirigidos al público entusiasta) tanto de carretera —producto con el que se suele ofertar el servicio de vehículo de asistencia— como BTT (en sus variantes enduro y trail). No obstante, también se han identificado productos enfocados a familias que viajan con niños y que quieren practicar ciclismo —principalmente en rutas de paseo por senderos de baja intensidad, si bien también se han avistado productos de enduro y trail para toda la familia (enfocado a un perfil algo más deportivo)— a parejas senior que debido a sus limitaciones físicas suelen recurrir a bicicletas eléctricas (propias o de alquiler).

4.3. Análisis interno

4.3.1. Estructura de la empresa

Se trata de una organización creada en el año 2006 en forma de sociedad de responsabilidad limitada, y que de acuerdo con los estándares descritos en la ley 5/2015 de fomento de la financiación empresarial, se enmarca en la categoría de pequeña empresa pues si bien tiene menos de diez empleados, excede los 2.000.000 euros de total de activo —concretamente 2.270.123 euros según datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)—; en este sentido, de la base de datos citada también se desgana la clasificación sectorial de la empresa, pues de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), Empordà Bike Hotel S.L. tiene como principales actividades:

- “Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia (6820)”
- “Hoteles y alojamientos similares (5510)”

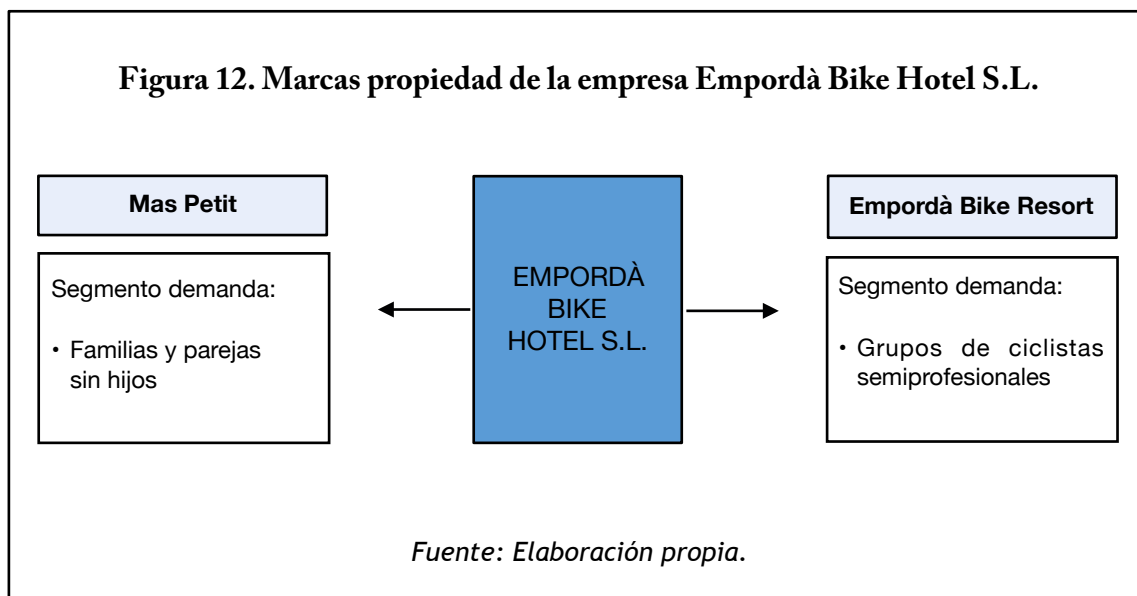
Asimismo, la empresa presenta una estructura completamente centralizada en la que sobresale la figura del señor Jordi Molina, quien además de ser el propietario de la organización también se responsabiliza de las tareas relacionadas con la dirección, administración y gestión operativa del Empordà Bike Hotel S.L. En este sentido, únicamente le acompaña una persona encargada de las tareas -propias en la hostelería del departamento de pisos- de limpieza y lencería; por lo que además de encargarse de la dirección ejecutiva de la organización, también se ocupa del trato directo con el cliente, tanto en las tareas de *check-in* y *check-out* como en las acciones propias del departamento de conserjería.

4.3.2. Cartera de servicios

En la figura número 12 se representa de forma gráfica cómo se divide la sociedad Empordà Bike Hotel S.L. y cómo explota las dos marcas incluidas en su cartera de servicios:

Primeramente, resulta necesario recalcar que si bien ambas marcas comercializan el alojamiento rural “Mas Petit”, cada una de ellas lo hace dirigida a un segmento de la demanda en particular. En este sentido, la marca homónima a la finca, ofrece los seis alojamientos independientes durante fines de semana y festivos (de entre los que destaca la semana santa) a familias y parejas sin hijos —un amplio perfil de cliente que oscila entre los 25 a los 50 años— cuya estancia, de acuerdo con los datos

facilitados por la dirección, no suele superar las tres noches de media²⁷; asimismo, si la disponibilidad del espacio lo permite, también es posible alquilar la casa al completo bajo demanda. Paralelamente, debido a la estacionalidad que presenta la demanda turística, durante el periodo que comprende los meses de septiembre y marzo, aprovechando las instalaciones pensadas exclusivamente para el ciclista, el alojamiento se oferta a través del “Empordà Bike Resort”, una marca que tal y como indica su nombre, representa un resort para ciclistas a semejanza de los hoteles de la costa adriática italiana, con un perfil de cliente principalmente masculino de entre 30 y 45 años.



En línea con lo anteriormente expuesto, el “Empordà Bike Resort” ofrece una experiencia orientada al cicloturista pues presenta espacios y equipamientos dirigidos a este perfil de usuario -garaje habilitado como guarda-bicicletas (con espacio de taller), estación de lavado a presión para bicicletas y zona de lavandería (con lavadora y secadora)- que pueden ser utilizados libremente durante la estancia; además, el personal del establecimiento ofrece un servicio personalizado de conserjería mediante el cual se recomiendan las mejores rutas de la zona para la práctica del ciclismo en sus disciplinas de BTT y carretera, teniendo en cuenta las preferencias y el nivel técnico del cliente. Asimismo, también existen opciones complementarias a disfrutar durante la estancia como: el alquiler de dispositivos GPS, bicicletas (tanto carretera, BTT e e-bike), y equipamiento técnico (cascos,

²⁷ A excepción de semana santa, naturalmente.

protecciones y pedales automáticos), así como servicios de guía acompañante y fisioterapia²⁸.

Finalmente, es imperativo subrayar que al tratarse de apartamentos independientes equipados con una pequeña cocina, los servicios ofertados a través de las dos marcas comerciales de la empresa se presentan únicamente en la modalidad de alojamiento y desayuno, por lo que no existe servicio de restauración más allá de la preparación del desayuno (y picnic en el caso exclusivo del “Empordà Bike Resort”).

4.3.3. Situación de marketing actual

Hasta el momento, pese a no existir un documento físico el cual recoja todas las acciones llevadas a cabo, la empresa sí ha desarrollado determinadas estrategias de crecimiento. En este sentido, a continuación se detallan todas y cada una de las acciones realizadas para las cuatro variables del marketing-mix:

1. Precio: en la actualidad se utiliza una estrategia de discriminación de precios según el producto y la duración de la estancia, tal y como muestra la tabla número 5. Sin embargo, no se lleva a cabo ninguna discriminación según la temporada puesto que tal y como se detalla en el apartado 4.1.1.2 las altas temperaturas registradas en la zona dificultan la práctica ciclista, por lo que Empordà Bike Hotel S.L. centra sus esfuerzos en la marca “El Mas Petit” durante los meses correspondientes a la temporada baja, lo que conlleva la no aceptación de reservas durante dicho período para el “Empordà Bike Resort”.

Tabla 5. Discriminación de precios para las estancias en Empordà Bike Resort.

	Apartamento 6 personas		Apartamento 4 personas		Apartamento 2 personas	
2 Noches	225 €	115€/noche	195 €	97€/noche	158 €	79€/noche
4 Noches	440 €	110€/noche	375 €	93€/noche	305 €	76€/noche
6 Noches	665 €	105€/noche	625 €	89€/noche	510 €	73€/noche

Fuente: Elaboración propia mediante datos proporcionados por Empordà Bike Hotel S.L.

2. Producto: tal y como se indica en el apartado anterior, Empordà Bike Hotel S.L. ha implementado estrategias de crecimiento diversificado y de especialización, pues se ha pluralizado la oferta de productos mediante la creación de dos marcas

²⁸ Se trata de servicios no comprendidos en el precio de la reserva, por lo que su disfrute está sujeto a disponibilidad y supondría un coste extra a determinar por el alojamiento, ya que se trata de servicios y productos ofrecidos por terceros.

diferenciadas que se enfocan a diferentes segmentos del mercado turístico; asimismo, esta acción ha supuesto al mismo tiempo la implantación de una estrategia de especialización de la oferta en el segmento de cicloturismo con la creación de la marca “Empordà Bike Resort”. De este modo, aplicando la matriz de crecimiento-participación de Boston Consulting Group (véase figura número 6) puede observarse como los alojamientos de turismo rural “El Mas Petit” se posicionan como el producto o servicio vaca —debido a la alta cuota relativa al mercado local (Bisbal d’Empordà) y comarcal (Baix Empordà) y a la baja tasa de crecimiento del sector—, mientras que el resort de ciclismo “Empordà Bike Resort” se sitúa en la casilla del interrogante ya que a pesar de la alta tasa de crecimiento del mercado cicloturista en el destino Girona-Costa Brava, la empresa todavía no ha logrado obtener una cuota de mercado considerable. Por otro lado, si se tiene en cuenta el ciclo de vida de los productos (véase figura número 3) puede determinarse que debido al periodo de tiempo presente en el mercado y al volumen de ventas acumulado, el servicio de alojamiento de turismo rural “El Mas Petit” se encuentra en las últimas fases de la etapa de crecimiento, a punto de alcanzar su fase de madurez; en cuanto al “Empordà Bike Resort” el volumen de ventas muestra un claro estancamiento en las fases iniciales de la etapa de crecimiento del producto. Finalmente, desde la dirección se apunta que los servicios anteriormente descritos tienen un mercado y público objetivo totalmente diferenciado, pues mientras los alojamientos rurales “El Mas Petit” se dirigen a una demanda principalmente nacional compuesta por parejas sin hijos y familias (en menor medida) provenientes mayoritariamente del área metropolitana de Barcelona, el resort para ciclistas se enfoca a un público nacional e internacional, destacando países europeos como Francia y Reino Unido con un perfil de cliente que de acuerdo con los estudios realizados por Malina (2017, 2019) es principalmente masculino de entre 33 y 45 años, que suele viajar acompañado por un grupo de tres a cuatro amigos y/o de su pareja en menor medida.

3. Distribución: respecto a la comercialización de sus servicios, de nuevo, la estrategia de diversificación de la oferta se hace patente pues si bien el “Empordà Bike Resort” se comercializa exclusivamente de manera directa (a través de la web www.empordabikeresort.com), “el Mas Petit” combina comercialización directa (mediante la web www.maspetit.net) con la colaboración con socios estratégicos del sector como es el caso de las plataformas de reserva online *Booking.com*, *TripAdvisor*, *Airbnb*²⁹ y de las plataformas especializadas en turismo rural *Escapada Rural* y *Club Rural*.

²⁹ Únicamente en el caso de uno de los apartamentos, “Xaloc” el más espacioso (Airbnb, 2019).

4. Promoción: en cuanto a las acciones de publicidad y promoción, estas se han caracterizado por su escasez, pues únicamente se hace uso de las dos páginas webs para anunciar el alojamiento³⁰; sin embargo, en ambos casos el posicionamiento en buscadores no es el deseado y pese haber desarrollado acciones (como la puesta en marcha de un blog) para mejorar el posicionamiento orgánico la web www.maspetit.net los resultados no han sido satisfactorios. No obstante, la empresa está presente en diferentes organismos provinciales, como es el caso del Patronat de Turisme Costa Brava-Girona —siendo socio de los clubes de producto “Naturaleza y Turismo Activo” y “Turismo Deportivo”— aprovechando dicha asociación para además de aparecer en el listado de empresas de la web oficial de turismo del destino Girona-Costa Brava, realizar acciones conjuntas, de entre las que destaca la presencia de la marca “Empordà Bike Resort” en el stand del patronato en la edición de 2017 de la feria ciclista Sea Otter Europe celebrada en la capital gerundense; paralelamente, la marca “Empordà Bike Resort” también aparece en la página oficial de las “Vies Verdes de Girona” y de la red “Pirinexus”.

Por otro lado, hasta el momento no se ha implementado ninguna estrategia de promoción en redes sociales (como *Facebook* o *Instagram*) y del mismo modo, la gestión de las opiniones de los usuarios y huéspedes no ha recibido la atención necesaria, pues únicamente existe un perfil en el portal *TripAdvisor* para los alojamientos “El Mas Petit” dejando completamente de lado al “Empordà Bike Resort”; asimismo, no se trabajan las opiniones y reseñas de *Google*, por lo que se pierden grandes cantidades de vital información referente al feedback de los clientes.

En línea con lo anteriormente comentado y de acuerdo con el punto de vista de la dirección, la misión y la visión de la organización quedarían definidas de la siguiente manera:

- A. Misión: Ofrecer una experiencia de calidad a cicloturistas entusiastas que quieran recorrer el destino Girona, permitiéndoles descubrir y disfrutar de las mejores rutas por la Costa Brava durante su estancia en un resort de turismo rural totalmente equipado y enfocado a satisfacer las necesidades específicas de los ciclistas.

³⁰ En el caso de la página www.empordabikeresort.com la situación se agrava al presentar contenidos a medio hacer.

- B. Visión: Convertirse en un referente del mercado cicloturista del Baix Empordà y de Girona mediante la promoción de un modelo de turismo a medida respetuoso con el entorno y los residentes, apoyando al comercio local e implementando las últimas tendencias del sector de la bicicleta.

Asimismo, desde la dirección del establecimiento se intentan promover unos valores y un comportamiento responsable y respetuoso con el entorno que reduzca al máximo el impacto generado, mediante la redacción de una pequeña guía de buen comportamiento que se basa en los siguientes puntos:

- Pedalear de manera responsable, evitando dañar el medio y los caminos o senderos transcurridos.
- Respetar las normas de circulación.
- Garantizar la seguridad de los propios ciclistas así como la del resto de usuarios.
- Evitar verter o abandonar residuos fuera de los puntos habilitados para su reciclaje.

5. Diagnóstico

Una vez recopilada toda la información relevante acerca de las variables del entorno externo e interno de Empordà Bike Hotel S.L., a continuación se muestra la clasificación de todos los elementos destacados siguiendo la estructura de la matriz DAFO; de este modo, se pretende identificar las ventajas y desventajas competitivas que presenta la organización en aras de poder diseñar posteriormente unas estrategias y líneas de actuación que permitan potenciar los puntos fuertes.

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> a. Óptima ubicación (cercanía con la costa y la capital de la provincia) b. Cuentan con un producto maduro (alojamiento de turismo rural “El Mas Petit”) c. Conocimiento técnico de las necesidades del cliente d. Calidad de las instalaciones e. Satisfacción de los usuarios f. Modelo de negocio diferenciado a sus competidores locales (en el caso del “Empordà Bike Resort”)

Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> a. Bajo posicionamiento de la web www.empordabikeresort.com en buscadores online b. Nulo posicionamiento de ambas marcas en redes sociales como Facebook c. Nulo posicionamiento de Empordà Bike Resort en repositorios de opinión como Tripadvisor o Google reviews d. Bajo uso del feedback obtenido de los clientes e. Alto grado de similitud del producto cicloturista “Empordà Bike Resort” respecto al de la competencia a nivel nacional f. Alta estacionalidad de la demanda g. Ausencia de un tramo de Via Verde que discurra por la Bisbal d’Empordà

Oportunidades

- a. Alto posicionamiento del destino Girona-Costa Brava
- b. Alta afluencia turística en el Baix Empordà
- c. Crecimiento exponencial del cicloturismo a nivel europeo
- d. Asentamiento de nuevas tendencias en el sector del cicloturismo, como son el gravel y las bicicletas eléctricas
- e. Rica variedad gastronómica muy bien posicionada a nivel internacional
- f. Calidad y diversidad de infraestructura cicloturista (centros BTT, red Eurovelo y red Pirinexus y Vías Verdes)
- g. Calidad de la infraestructura turística (aeropuerto de Girona, estación tren de alta velocidad, autopista AP-7)
- h. Apertura de nuevos mercados (países nórdicos)
- i. Asentamiento mercados potenciales (Benelux)

Amenazas

- a. Elevado nivel de competencia existente en el destino Girona-Costa Brava
- b. Posición de desventaja frente a los grandes destinos cicloturistas europeos
- c. Contexto político adverso
- d. Hipotético descenso de llegadas de turistas británicos debido al “Brexit”
- e. Masificación turística en destinos cercanos (como es el caso de Barcelona y/o poblaciones costeras como Lloret de Mar)
- f. El clima dificulta la práctica del cicloturismo en los meses veraniegos debido al aumento de las temperaturas
- g. Dependencia de los mercados emisores tradicionales (Francia y Reino Unido)

5.1. Fijación de objetivos

Una vez identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, seguidamente se detallan los objetivos a cumplir mediante la aplicación del plan de marketing, los cuales respetan las directrices incluidas en la política de la empresa — representadas por la misión y la visión—:

- En primer lugar, el objetivo primordial es aumentar la cuota de mercado del Empordà Blke Hotel S.L. respecto al mercado cicloturista en el destino Girona-Costa Brava.
- En segundo lugar, del análisis anterior se desgana la delicada situación que presenta la empresa en relación a su posicionamiento online, de manera que uno de los principales objetivos de las estrategias debe ser mejorar esta condición de la web de “Empordà Bike Resort”.
- Por último, debido a la homogeneidad presente en el segmento cicloturista de Girona, otro objetivo debería hacer referencia al desarrollo de nuevas estrategias de productos que diferencien a la empresa de su competencia. En este sentido, se pretende también aprovechar el potencial de las nuevas tendencias en el segmento.

6. Diseño de programas y acciones

En el presente apartado se reflejarán todas y cada una de las estrategias a desarrollar con el propósito de cumplir con los objetivos previamente marcados; de este modo, a continuación se detallan las principales razones por las que se han elegido estas acciones y su relación con las variables del marketing-mix.

6.1. Selección líneas estratégicas de actuación

En primer lugar, se establecerá una estrategia de atracción mediante medios digitales pues dado el pobre posicionamiento actual de la empresa, es necesario desarrollar acciones de promoción que permitan mejorar la presencia online de la misma.

En segundo lugar, se desarrollará una estrategia de especialización para la marca “Empordà Bike Resort” mediante el desarrollo de nuevos productos centrados en las modalidades ciclistas gravel y e-bike. Esta decisión ha sido motivada tanto por los datos expuestos en el apartado número 4.1.1.3 como por la opinión de los individuos entrevistados, quienes han coincidido en considerar a la bicicleta eléctrica y al gravel como dos de los elementos que definirán el futuro devenir del cicloturismo. Asimismo, debido a que una de las principales motivaciones de los visitantes de Girona-Costa Brava es el disfrute de la naturaleza y la costa —lugares por los que transcurren las *Vies Verdes de Girona*— y a la alta competencia de destinos aptos para la práctica del cicloturismo de montaña —Sud Tirol italiano, Pirineo francés y aragonés y los Alpes franco-suizos entre otros— se ha creído oportuno encaminar la oferta del “Empordà Bike Resort” a una especialización hacia las dos disciplinas anteriormente comentadas, en un intento por diferenciar su oferta respecto a la competencia e iniciar un proyecto que le permita ser un referente a nivel comarcal y provincial en el desarrollo de rutas y servicios especializados para usuarios de gravel y e-bike.

En tercer y último lugar, se implementará una estrategia de diversificación que implicará el desarrollo de nuevos productos (tal y como se ha señalado en el párrafo anterior) y de nuevos mercados —de acuerdo con las características y potencialidades detalladas en el apartado número 4.1.1.2— por lo que se ha puesto el foco sobre el mercado belga y holandés, los cuales se suman a los mercados francés y alemán —eliminando al público norteamericano, debido a la dificultad para posicionarse en los mismos—.

6.2. Desarrollo de acciones del marketing-mix

Primeramente, tal y como refleja el apartado número 5, uno de los puntos más relevantes para la consecución de los objetivos es el desarrollo de una óptima estrategia de promoción. En este sentido, se establecen cuatro líneas de proyecto que plantean un total de siete acciones tal y como se muestra a continuación:

1. Desarrollo de un plan de comunicación online

- 1.1. Se encargará un completo re-styling de la web www.empordabikeresort.com a la empresa “6tems” (actual gestor del hosting y mantenimiento web) que servirá para modificar los contenidos actuales —editando las secciones que actualmente se encuentran inacabadas— y desarrollar un diseño que refleje la calidad y especialización de las instalaciones, en concreto de aquellos espacios específicos para el cliente cicloturista como son la zona de lavado, el garaje y la zona de taller.
- 1.2. Asimismo, se procederá a traducir la página web a cada uno de los idiomas de los públicos objetivo (francés, inglés, alemán, y neerlandés) con la finalidad de mejorar la interacción y la percepción de calidad por parte del cliente; además, durante todo el proceso de re-styling se prestará especial atención al contenido, identificando las palabras clave y controlando su densidad en el texto, todo ello para facilitar el posicionamiento orgánico SEO en los principales buscadores.
- 1.3. Una vez modificada la web, se procederá a la creación de un blog en el que se efectuarán publicaciones con carácter mensual acerca de novedades en el sector ciclista y sobre los clientes alojados³¹; la creación continua de este contenido web permitirá mejorar el posicionamiento orgánico de la página, además de dirigir y aumentar el tráfico de visitas a la página web y promover la interacción con los propios clientes.
- 1.4. Al mismo tiempo, se contratarán los servicios de una consultoría de SEO para que, mediante el uso de herramientas específicas como Google Analytics y Google Search Console, determine las características de los visitantes a la web (procedencia, tiempo en la web,...), su interacción con los contenidos de la misma, así como sus preferencias respecto a la oferta de servicios de la

³¹ Siempre y cuando estos den permiso explícito para la inclusión de su nombre y foto en la web.

empresa para poder ajustar las estrategias de producto al comportamiento del mercado.

- 1.5. Se crearán perfiles en la red social Facebook —debido a su popularidad entre usuarios mayores de 40 (público objetivo) (Peñarroya, 2010) y Agència Catalana de Turisme (2019)— y en la plataforma Youtube para los productos “El Mas Petit” y “Empordà Bike Resort”; de este modo, se dispondrá de unas plataformas en las que poder generar contenido promocional que además de poder atraer a potenciales consumidores sirva para interactuar con los clientes actuales, invitándoles a compartir su experiencia. En el caso concreto de Facebook se realizarán publicaciones de carácter semanal (en inglés, francés y alemán) —ya sean las propias publicaciones en el blog u otros contenidos relativos a testimonios y vivencias de los clientes o a novedades del sector dignas de ser mencionadas— que permitan la interacción del público.

Paralelamente, en caso de que los mecanismos de control indicados en el apartado número 6 así lo indiquen, se valorará realizar campañas de pago en *Facebook Ads* dirigidas a aquellos mercados que muestren un menor porcentaje de *engagement* con los servicios ofertados.

- 1.6. Se desarrollará un protocolo para la gestión de Customer Relationship Mangement (CRM) a través de la creación y administración de un perfil en el directorio de opinión Tripadvisor para el “Empordà Bike Resort” en el que poder recopilar las opiniones de los clientes una vez terminada su estancia, con la intención de que esta información pueda ser útil para captar clientes potenciales — debido a la importancia que da el perfil de cliente analizado a las opiniones de otros usuarios—; del mismo modo, se potenciarán los comentarios positivos en Google Reviews en aras de invitar a los clientes a compartir su experiencia en dicho portal. Asimismo, se diseñará un protocolo de actuación para contestar aquellas opiniones negativas y/o consultas — basado en un calendario de control de estos repositorios con frecuencia semanal— con el objetivo de conocer y asegurar un óptimo nivel de satisfacción del cliente una vez terminada la experiencia, que pueda motivar su fidelización a la empresa.

2. Desarrollo de un plan de promoción B2B

- 2.1. De manera independiente, se asistirá a la feria ciclista Sea Otter Europe (celebrada en el mes de junio en Girona) para establecer contactos con fabricantes y productores de repuestos y equipamiento, con el objetivo de desarrollar acciones comerciales conjuntas. En este sentido, se valorará la participación en ferias ciclistas internacionales de alto nivel como es el caso de Eurobike (celebrada en septiembre en la ciudad alemana de Friedrichshafen) en compañía del PTCBG para darse a conocer entre el público europeo así como realizar contactos con touroperadores y fabricantes.
- 2.2. Se contactará con el PTCBG para valorar la colaboración activa del “Empordà Bike Resort” con el Club de Marketing de Turismo Activo y Naturaleza para alojar a los miembros de famtrips y presstrips especializados en el cicloturismo gravel y e-bike que quieran conocer la oferta de la Costa Brava.

Tal y como se ha indicado en el apartado anterior, a continuación se muestran las estrategias correspondientes a la variable producto:

3. Desarrollo de nuevos productos

- 3.1. Se desarrollarán nuevos paquetes enfocados a los usuarios de bicicletas eléctricas y a los practicantes de la disciplina gravel; ambos productos pretenderán dirigir la oferta del “Empordà Bike Resort” hacia una especialización en la oferta de rutas autoguiadas específicas para ser recorridas con bicicletas gravel y eléctricas y en servicios de alojamiento que satisfagan las necesidades concretas de este nicho de mercado. En el caso del gravel, se ofertarán rutas autoguiadas por caminos de grava —los cuales empiezan justo en la puerta de entrada de la finca— y por los tramos de Vies Verdes más cercanos en los que poder hacer recorridos de 20 km de media al día. En este sentido, una de las acciones más interesantes y que podría ofrecer un valor añadido a la experiencia sería ofrecer la posibilidad de que los clientes que dispongan de una bicicleta de carretera puedan realizar pequeñas modificaciones in situ (cambio de neumáticos y manillar) para experimentar la disciplina gravel. Paralelamente, en cuanto a las rutas de e-bike, mediante la oferta de unidades de alquiler se pretenderá atraer principalmente a parejas —pues el cliente objetivo suele viajar acompañado— debido a que normalmente se da el caso que uno de los miembros tiene un nivel físico inferior y no puede recorrer las mismas rutas o bien no es capaz de

pedalear al mismo ritmo, por lo que la asistencia del motor eléctrico puede mejorar notablemente el grado de satisfacción de la experiencia; asimismo, este producto también se dirigirá a aquellos ciclistas que debido a lesiones o al envejecimiento no pueden recorrer rutas de alta demanda en una bicicleta clásica debido a su condición física.

En cuanto a la distribución, se ha creído oportuno mantener la estrategia actual de distribución directa debido a que es la más utilizada por la competencia ya que los intermediarios existentes se especializan en un modelo de negocio diferente al del “Empordà Bike Hotel”, como resulta ser el cicloturismo itinerante; no obstante, una vez efectuadas las acciones propuestas para el plan de promoción B2B deberán valorarse los contactos obtenidos y si estos presentan algún tipo de ventaja competitiva lo suficientemente interesante.

Finalmente, en lo que se refiere al precio se mantendrán las tarifas actuales así como el modelo de discriminación por producto utilizado hasta el momento. No obstante, sí que se incluirá una pequeña actualización para fidelizar a los clientes, pues se creará un descuento del 10% para aquellos clientes que repitan su estancia en el alojamiento.

7. Implementación del plan y de los mecanismos de control

Este apartado muestra de qué manera se implementarán las acciones detalladas en el apartado número 6 así como el presupuesto dedicado a cada una de ellas, los mecanismos que se utilizarán para su control y su distribución temporal en un cronograma.

En este sentido, se ha decidido que el presente documento tendrá una vigencia de seis meses y su implantación se efectuará en dos fases (en función de la prioridad de las estrategias): la primera fase se iniciará en el mes de octubre de 2019 y finalizará en diciembre de 2019, mientras que la segunda fase empezará en enero de 2020 y finalizará en marzo de 2020 —justo a tiempo para el inicio de la temporada alta—. Paralelamente, durante la vigencia del plan se efectuarán controles de seguimiento mensuales —para cada una de las acciones instauradas— a fin de poder subsanar las posibles desviaciones que puedan ocurrir; asimismo, una vez finalizada la primera fase —y posteriormente la segunda— se llevará a cabo un exhaustivo trabajo de análisis para comprobar la eficacia en conjunto de todas las acciones implementadas, tal y como muestran los siguientes cuadros:

FASE 1	
1. Desarrollo de un plan de comunicación online	
Acción 1.1.	Responsable:
Edición página web	6tems, Dirección Empordà Bike Hotel y Consultoría de SEO
Descripción:	Presupuesto aproximado:
<p>Se encargará un completo trabajo de re-styling para la página web www.empordabikeresort.com a la empresa “6tems” (actual gestor del hosting y mantenimiento web) que servirá para modificar los contenidos actuales —editando las secciones que actualmente se encuentran inacabadas— y desarrollar un diseño que refleje la calidad y especialización de las instalaciones, en concreto de aquellos espacios específicos para el cliente cicloturista como son la zona de lavado, el garaje y la zona de taller.</p> <p>Asimismo, se procederá a traducir la página web a cada uno de los idiomas de los públicos objetivo (francés, inglés, alemán, y neerlandés) en aras de mejorar la interacción y la percepción de calidad por parte del cliente; además, durante todo el proceso de re-styling se prestará especial atención al contenido, identificando las palabras clave y controlando su densidad en el texto, todo ello para facilitar el posicionamiento orgánico SEO en los principales buscadores.</p> <p>Una vez modificada la web, se procederá a la creación de un blog —cuyo contenido será creado por la dirección del establecimiento y remitido a 6tems para su publicación en la web— en el que se efectuarán publicaciones con carácter mensual acerca de novedades en el sector ciclista y sobre los clientes alojados; la creación continua de este contenido web permitirá mejorar el posicionamiento orgánico de la página, además de dirigir y aumentar el tráfico de visitas a la página web y promover la interacción con los propios clientes.</p> <p>Para el control de seguimiento, se contratarán los servicios de una consultoría de SEO durante dos horas al final de cada mes para que mediante el uso de herramientas específicas como Google Analytics y Google Search Console, determine las características de los visitantes a la web (procedencia, tiempo en la web,...), su interacción con los contenidos de la misma, así como sus preferencias respecto a la oferta de servicios de la empresa para poder ajustar las estrategias de producto al comportamiento del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño: 500€ • Adaptación 4 idiomas: 600€ • Campaña SEO inicial: 300€ • Instalación sección blog: 200€ • Consultoría SEO (freelance) 2 horas al mes: 120€/mes
Presupuesto total aproximado:	
1960,00 €	
Indicadores de seguimiento:	
Posición en el <i>pagerank</i> de los buscadores, porcentaje de conversión, tiempo de estancia en la web y secciones visitadas.	
Prioridad:	
ALTA a Corto y largo plazo	
Fecha de inicio: Octubre 2019	Fecha de finalización: Noviembre 2019

FASE 1		
1. Desarrollo de un plan de comunicación online		
Acción 1.2.	Responsable:	
Creación perfiles en redes sociales	Social Media Manager y Content Creator (freelance) y Dirección Empordà Bike Hotel	
Descripción:		Presupuesto aproximado:
<p>Creación de perfiles en la red social Facebook –debido a su popularidad entre usuarios mayores de 40 (público objetivo)– y en la plataforma Youtube para los productos “El Mas Petit” y “Empordà Bike Resort”; de este modo, se dispondrá de unas plataformas en las que poder generar contenido promocional que además de poder atraer a potenciales consumidores sirva para interactuar con los clientes actuales, invitándoles a compartir su experiencia. En el caso concreto de Facebook se realizarán publicaciones de carácter semanal (en inglés, francés y alemán) –ya sean las propias publicaciones en el blog u otros contenidos relativos a testimonios y vivencias de los clientes o a novedades del sector dignas de ser mencionadas– que permitan la interacción del público.</p> <p>Paralelamente, en caso de que los mecanismos de control indicados en el apartado número 6 así lo indiquen, se valorará realizar campañas de pago en <i>Facebook Ads</i> dirigidas a aquellos mercados que muestren un menor porcentaje de <i>engagement</i> con los servicios ofertados.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Social Media Manager y Content Creator (freelance) 2 horas por semana: 640€/mes Previsión para publicidad en Facebook Ads: 500€
		Presupuesto total aproximado:
		2.420,00 €
		Indicadores de seguimiento:
		Número de interacciones y de llegadas a la web desde los enlaces publicados en el muro de Facebook, alcance total y número de seguidores.
		Prioridad:
Fecha de inicio: Octubre 2019	Fecha de finalización: Noviembre 2019	ALTA a Largo plazo

FASE 1		
2. Desarrollo de un plan de promoción B2B		
Acción 2.1.	Responsable:	
Asistencia a ferias profesionales	Dirección Empordà Bike Hotel S.L.	
Descripción:		Presupuesto aproximado:
<p>Asistencia (de manera independiente), a la feria ciclista Sea Otter Europe (celebrada en el mes de junio en Girona) para establecer contactos con fabricantes y productores de repuestos y equipamiento, con el objetivo de desarrollar acciones comerciales conjuntas. En este sentido, se valorará la participación en ferias ciclistas internacionales de alto nivel como es el caso de Eurobike (celebrada en septiembre en la ciudad alemana de Friedrichshafen) en compañía del PTCBG para darse a conocer entre el público europeo así como realizar contactos con touroperadores y fabricantes.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Asistencia a Eurobike: 340 € <ul style="list-style-type: none"> Vuelos Barcelona-Zurich (ida y vuelta): 90€ Desplazamientos a Friedrichshafen: 60€ Entrada Eurobike Business day 2 días: 70€ Alojamiento: 120€ Asistencia a Sea Otter Europe: 50€
		Presupuesto total aproximado:
		390,00 €
		Indicadores de seguimiento:
		Número de contactos realizados
		Prioridad:
Fecha de inicio: Octubre 2019	Fecha de finalización: Septiembre 2020	MEDIA a Largo plazo

FASE 2			
3. Desarrollo de nuevos productos			
Acción 3.1.		Responsable:	
Creación de experiencias para e-bike y gravel		Consultoría turística y Dirección Empordà Bike Hotel	
Descripción:		Presupuesto aproximado:	
<p>Diseño de nuevos paquetes turísticos enfocados a los usuarios de bicicletas eléctricas y a los practicantes de la disciplina gravel; ambos productos pretenderán dirigir la oferta del “Empordà Bike Resort” hacia una especialización en la oferta de rutas autoguiadas específicas para ser recorridas con bicicletas gravel y eléctricas y en servicios de alojamiento que satisfagan las necesidades concretas de este nicho de mercado.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Proyecto consultoría turística independiente (180 horas de trabajo): 2700€ 	
		Indicadores de seguimiento:	
		Número de clientes hospedados	
Fecha de inicio: Enero 2020		Fecha de finalización: Marzo 2020	
		Prioridad:	
		BAJA a Medio plazo	

De este modo y tal y como se desgana de las anteriores tablas, la implementación de las acciones diseñadas para poder cumplir con los objetivos establecidos en el apartado número 5.1 supondrá un presupuesto total fijado en 5.050 euros, a los que deberán añadirse 1.200 euros en concepto de posibles gastos imprevistos.

Por otro lado, en lo que al control de implantación se refiere, se ha elaborado un protocolo de actuación para evaluar el cumplimiento de las acciones diseñadas, y por consiguiente de los objetivos marcados; en este sentido, se han establecido un total de tres controles de carácter general que han sido programados en fechas estratégicas (tal y como muestra el siguiente cuadro): la finalización de la fase de implantación número 1 (en diciembre de 2019), la finalización de la fase de implantación número 2 (en marzo de 2020) y finalmente una evaluación global del desarrollo de las acciones determinadas una vez cumplido un año desde de la entrada en vigencia del plan³².

Control de seguimiento													
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	CALENDARIO (octubre 2019 - octubre 2020)												
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Control General (FASE 1)													
Control General (FASE 2)													
Control General Implantación Plan de Marketing													

³² Si bien las acciones incluidas en el plan serán únicamente vigentes durante seis meses, algunas de las tareas derivadas de éstas –como por ejemplo las publicaciones en el blog y en redes sociales o la asistencia a importantes ferias del sector– se alargarán durante todo el ejercicio, motivo por el cual será necesaria una exhaustiva revisión de los resultados obtenidos con la finalidad de poder realizar las modificaciones y adaptaciones necesarias de cara al nuevo ejercicio.

Paralelamente, a continuación se presenta un cronograma individualizado para cada una de las acciones –teniendo en cuenta todas las tareas específicas a realizar– en el que se incluyen también los controles de seguimiento individuales de cada tarea:

FASE 1												
1. Desarrollo de un plan de comunicación online												
LÍNEA DE ACCIÓN	CALENDARIO (octubre 2019 - septiembre 2020)											
Acción 1.1. Edición página web	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1.1. Elaboración de un informe con los errores a subsanar y en el que se definan las características gráficas y estructurales que deberá tener el nuevo diseño.												
1.1.2. Selección de imágenes y videos que muestren testimonios de los ciclistas en el Baix Empordà.												
1.1.3. Revisión y adecuación de los contenidos actuales de la web.												
1.1.4. Traducción de los nuevos contenidos de la página al francés, inglés, alemán y neerlandés.												
1.1.5. Entrega de los contenidos y wireframe de la web a 6tems												
1.1.6. Inicio de los trabajos remodelación de la web												
1.1.7. Finalización de los trabajos remodelación de la web												
1.1.8. Creación de una sección en la página web para el blog.												
1.1.9. Entrada Blog Enero-2020												
1.1.9.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.9.2 Publicación												
1.1.9.3 Revisión												
1.1.10. Entrada Blog Febrero-2020												
1.1.10.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.10.2 Publicación												
1.1.10.3 Revisión												
1.1.11. Entrada Blog Marzo-2020												
1.1.11.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.11.2 Publicación												
1.1.11.3 Revisión												
1.1.12. Entrada Blog Abril-2020												
1.1.12.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.12.2 Publicación												
1.1.12.3 Revisión												
1.1.13. Entrada Blog Mayo-2020												
1.1.13.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.13.2 Publicación												
1.1.13.3 Revisión												
1.1.14. Entrada Blog Junio-2020												
1.1.14.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.14.2 Publicación												
1.1.14.3 Revisión												
1.1.15. Entrada Blog Julio-2020												
1.1.15.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.15.2 Publicación												
1.1.15.3 Revisión												
1.1.16. Entrada Blog Agosto-2020												
1.1.16.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.16.2 Publicación												
1.1.16.3 Revisión												
1.1.17. Entrada Blog Septiembre-2020												
1.1.17.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)												
1.1.17.2 Publicación												
1.1.17.3 Revisión												

FASE 1													
1. Desarrollo de un plan de comunicación online													
LÍNEA DE ACCIÓN	CALENDARIO (octubre 2019 - septiembre 2020)												
Acción 1.2. Creación perfiles en redes sociales	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.2.1. Primera reunión con el Social Media Manager y Content Creator para establecer las bases del proyecto													
1.2.2. Aprobación propuesta de diseño													
1.2.3. Creación y adecuación del perfil en Facebook													
1.1.10. Posts Enero-2020													
1.1.10.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.10.2 Publicación													
1.1.10.3 Revisión													
1.1.10. Posts Febrero-2020													
1.1.10.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.10.2 Publicación													
1.1.10.3 Revisión													
1.1.11. Posts Marzo-2020													
1.1.11.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.11.2 Publicación													
1.1.11.3 Revisión													
1.1.12. Posts Abril-2020													
1.1.12.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.12.2 Publicación													
1.1.12.3 Revisión													
1.1.13. Posts Mayo-2020													
1.1.13.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.13.2 Publicación													
1.1.13.3 Revisión													
1.1.14. Posts Junio-2020													
1.1.14.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.14.2 Publicación													
1.1.14.3 Revisión													
1.1.15. Posts Julio-2020													
1.1.15.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.15.2 Publicación													
1.1.15.3 Revisión													
1.1.16. Posts Agosto-2020													
1.1.16.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.16.2 Publicación													
1.1.16.3 Revisión													
1.1.17. Posts Septiembre-2020													
1.1.17.1 Redacción del contenido (en inglés y francés)													
1.1.17.2 Publicación													
1.1.17.3 Revisión													

FASE 1													
2. Desarrollo de un plan de promoción B2B													
LÍNEA DE ACCIÓN	CALENDARIO (octubre 2019 - septiembre 2020)												
Acción 2.1. Asistencia a ferias profesionales	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2.1.1. Asistencia a Sea Otter Europe 2020													
2.1.2. Validación de contactos realizados													
2.1.3. Creación base de datos													
2.1.4. Asistencia a Eurobike 2020													
2.1.5. Validación de contactos realizados													
2.1.6. Actualización base de datos													

FASE 2												
3. Desarrollo de nuevos productos												
LÍNEA DE ACCIÓN	CALENDARIO (octubre 2019 - septiembre 2020)											
Acción 3.1. Creación de experiencias para e-bike y gravel	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.1.1. Primera reunión con la consultoría para establecer las bases del proyecto												
3.1.3. Segunda reunión para conocer el avance del proyecto												
3.1.4. Tercera reunión para conocer el avance del proyecto												
3.1.5. Presentación y aprobación del proyecto												
3.1.6. Implementación												

8. Conclusiones

Este trabajo ha planteado un análisis acerca del desarrollo del cicloturismo en el destino Girona-Costa Brava basado en una revisión de los estudios presentados hasta el momento; de este modo, se han podido identificar las principales características del mismo: se trata pues de un segmento muy competitivo, y no sólo a nivel privado –con más de 120 empresas presentes en el territorio dedicadas a la oferta de diferentes servicios relacionados con el cicloturismo– sino también a nivel institucional, teniendo en cuenta la gran rivalidad que mantienen los tradicionales destinos ciclistas europeos como Francia e Italia y las dificultades a las que se enfrenta el destino Girona-Costa Brava, para poder posicionarse como un territorio de referencia en este mercado. Sin embargo, se ha podido comprobar como un rasgo tan identificativo del territorio como es la Costa Brava es uno de los principales factores de atracción para los cicloturistas que se deciden a visitar esta región y se convierte en la principal ventaja competitiva. En este sentido, se han identificado los principales mercados emisores, para poder elegir al público objetivo de la empresa, en este caso: Francia, Bélgica, Alemania, Holanda y el Reino Unido.

De este modo, la presente investigación ha permitido también identificar las características específicas de las empresas competidoras en el propio destino y en el territorio nacional y sus ventajas competitivas; así pues, todos estos datos (sumados a un exhaustivo análisis interno) han servido para construir una base sólida sobre la que desarrollar un óptimo plan de marketing, mediante el cual se han cumplido tanto los objetivos marcados para este trabajo académico, como los objetivos fijados en aras de mejorar el posicionamiento de Empordà Bike Hotel S.L., los cuales se basaban en aumentar la cuota de mercado en el segmento cicloturista, establecer una estrategia de comunicación online así como desarrollar nuevos productos relacionados con las nuevas tendencias del sector. Como resultado, se ha creado un programa de acciones con una duración total de seis meses que mediante un adecuado y minucioso sistema de control permitirá monitorizar cómo responde tanto la empresa como el mercado cicloturista a las contribuciones planteadas; en este sentido, el sistema de control mensual –y la revisión global a realizar una vez terminada cada una de las fases– servirá para identificar y solventar las pequeñas fisuras y/o conflictos que puedan aparecer durante el proceso de implantación.

Paralelamente, no hay que olvidar que este plan ha sido diseñado teniendo en cuenta las características actuales del entorno tanto interno como externo de Empordà Bike Hotel S.L. de manera que una vez implantado, deberá seguirse minuciosamente un sistema de trabajo basado en 4 pasos: análisis, planificación, ejecución y control.

Asimismo, este plan deberá seguir trabajándose —siendo utilizado de base para aprender de los resultados obtenidos y adaptar las directrices incluidas a los cambios que experimente el entorno— al objeto de continuar esta metodología de mejora continua.

Finalmente, resulta necesario subrayar que este proyecto se presenta como una simple propuesta para la organización Empordà Bike Hotel S.L. motivo por el cual la dirección del establecimiento deberá dar el visto bueno para todas y cada una de las acciones y mecanismo planteados, así como del presupuesto aproximado de la implementación del plan. Del mismo modo, las limitaciones tanto temporales como de recursos ha dificultado notablemente el desarrollo del trabajo, pues la falta de información referente a la ocupación y facturación anual de la empresa analizada ha impedido la realización de un análisis más completo acerca de la variable del precio. Al mismo tiempo y al tratarse de una investigación académica enmarcada en un trabajo final de máster, el contenido del ésta se ha tenido que acotar para cumplir con los requisitos establecidos, a pesar de que a lo largo del proceso de investigación han aparecido diferentes líneas de estudio muy interesantes como resultan ser el desarrollo de la disciplina gravel en Europa y sus principales destinos. No obstante, se trata de un tema que sería muy interesante poder retomar en futuras investigaciones en aras de iniciar una acción de divulgación académica acerca de una de las potenciales tendencias del cicloturismo a corto plazo.

Bibliografia

- Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club (ADFC). (2018). *Cycle tourism data, facts, figures: 2018 ADFC-Travelbike Bicycle Travel Analysis*. Recuperado de https://www.adfc.de/fileadmin/user_upload/Expertenbereich/Touristik_und_Hotellerie/Radreiseanalyse/Downloads/ADFC-Travelbike-Radreiseanalyse_2018_Factsheet_english.pdf
- Aena. (2019). *Informe anual 2018: Tráfico de pasajeros, operaciones y carga en los aeropuertos españoles*. Recuperado de http://www.aena.es/csee/ccurl/792/416/Informe2018_provisionales.pdf
- Agència Catalana de Turisme. (2019). *Mercats emissors de turisme 2018*. [Documento inédito].
- American Marketing Association. (1985). *Board Approves New Marketing Definitions*. Marketing News, v.19, n.5, p.1.
- American Marketing Association. (2019). *Definitions of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- ANSOFF, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct). p113-124.
- Asociación Europea de Vías Verdes. (12 de Septiembre de 2000). *Declaración en favor de una "Red Verde Europea"*. Lille, 12 de septiembre de 2000. Recuperado de http://www.viesverdes.cat/wp-content/uploads/2018/07/Declaración-de_LILLE_-_esp.pdf
- Association Vélo & Territoires. (2019). *Analyse des Données de Fréquentation Vélo 2018*. Recuperado de <https://www.velo-territoires.org/wp-content/uploads/2019/06/Analyse-des-donnes-de-frquentation-vlo-2018.pdf>
- Centrum tot Bevordering van de Import uit ontwikkelingslanden (CBI). (2018). *Cycling tourism from Europe*. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2260/pdf/>
- COLTMAN, M. M. (1989). *Tourism Marketing*. (3ª ed). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Consell Comarcal del Baix Empordà. (2018a). *Diagnosi territorial del Baix Empordà: Relat socioeconòmic*. Recuperado de <https://baixemporda.cat/documents/contingut/contingut1194.pdf>
- Consell Comarcal del Baix Empordà. (2018b). *Diagnosi territorial del Baix Empordà: Quadern de dades socioeconòmiques*. Recuperado de <https://baixemporda.cat/documents/contingut/contingut1193.pdf>
- Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya. (2019). *Balanç de l'impost sobre les estades en establiments turístics (IEET): Exercici 2017-2018*. Recuperado de http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_turisme/coneixement_i_planificacio/documents/arxius/Informe-IEET-2017-2018.pdf

- DILL, J. y ROSE, G. (2012). Electric Bikes and Transportation Policy: Insights from Early Adopters. *Transportation Research Record*, 2314(1), 1-6. doi.org/10.3141/2314-01
- Diputació de Girona, CASASSAYAS, J. y Baldrick & Munitz. (2019). *Anàlisi de les rutes gestionades pel Consorci de les Vies Verdes de Girona*. [Documento inédito].
- Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'économie et des finances (2017). *Baromètre du tourisme à vélo en France: Édition 2017*. Recuperado de https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/tourisme/territoires/developpement-durable/velo/barometre-2017-tourisme-velo-France.pdf
- EDGE, S., DEAN, J., CUOMO, M. y KESHAV, S. (2018). *Exploring e-bikes as a mode of sustainable transport: A temporal qualitative study of the perspectives of a sample of novice riders in a Canadian city*. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 62(3), 384-397. [0-doi-org.cataleg.udg.edu/10.1111/cag.12456](https://doi.org/10.1111/cag.12456)
- European Comission. (2014). *Special Eurobarometer 422a: Quality of Transport*. Recuperado de https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_422a_en.pdf
- GILLIGAN, C. y WILSON, R. M. S. (2009). *Strategic Marketing Plan*. (2ª ed). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- GROUS, A. (2012). *The 'Olympic cycling effect': a report prepared for Sky and British Cycling*. London School of Economics and Economic Science, London, UK. [Documento inédito].
- HENDERSON, B. D. (1973). *The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Boston Consulting Group.
- HUERTAS-LEYVAA, P., DOZZAB, N. y BALDANZINIA, M. (2018). *Investigating cycling kinematics and braking maneuvers in the real world: e-bikes make cyclists move faster, brake harder, and experience new conflicts*. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 54, 211-222. doi.org/10.1016/j.trf.2018.02.008
- JOHNSON, M. y ROSE, G. (2015). *Extending life on the bike: electric bike use by older Australians*. *J. Transport Health*, 2 (2) (2015), pp. 276-283, [10.1016/j.jth.2015.03.001](https://doi.org/10.1016/j.jth.2015.03.001)
- JONES, T., HARMS, L., HEINEN, E. (2016). *Motives, perceptions and experiences of electric bicycle owners and implications for health, wellbeing and mobility*. *J. Transport. Geogr.* 53, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2016.04.006>
- KOTLER, P., BOWEN, J. T., MAKENS, J. C., GARCÍA DE MADRIAGA, J., FLORES, J. (2011). *Marketing turístico*. (5ª ed). Madrid: Pearson Educación.
- KOTLER, P. y KELLER, K. L. (2016). *Marketing Management*. (15ª ed). Harlow: Pearson Education.
- LAMONT, M. (2009). *Reinventing the Wheel: A Definitional Discussion of Bicycle Tourism*. *Journal of Sport & Tourism*, 14(1), 5-23. doi.org/10.1080/14775080902847363
- LEGAN, N. (2018). *Gravel Cycling: The Complete Guide to Gravel Racing and Adventure Bikepacking*. [Kindle version]. VeloPress. Recuperado de amazon.com

- LEGER, S. J., DEAN, J. L., EDGE, S. y CASELLO, J. M. (2019). "If I had a regular bicycle, I wouldn't be out riding anymore": Perspectives on the potential of e-bikes to support active living and independent mobility among older adults in Waterloo, Canada. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 123, 240-254. doi.org/10.1016/j.trra.2018.10.009
- Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial, BOE 101 § 36599 a 36684 (2015).
- LUMSDON, L. (1996). Cycle tourism in Brita. *Insights* (March), pp. 27-32. English Tourist Board.
- MALINA, M. B. (2017). *Perfil y comportamiento de la demanda: El caso del Cicloturismo en la Provincia de Girona*. [Trabajo final de máster no publicado, Universitat de Girona, Catalunya].
- MALINA, M. B. (2019). *El impacto económico del cicloturismo de carretera en las comarcas de Girona*. Manuscrito en preparación.
- MATÓ, E. y TROYANO, X. (2014). *El impacto económico del cicloturismo en Europa: Síntesis de los principales estudios realizados*. Consejería de Fomento y Vivienda de la Junta de Andalucía. Recuperado de http://www.viasverdes.com/prensa/documentos/interes/Informe_Cicloturismo_2014.pdf
- Ministerio de Fomento del Gobierno de España. (2018). *Delegación del Gobierno en las Sociedades Concesionarias de Autopistas Nacionales de Peaje: Informe 2017 sobre el sector de autopistas de peaje en España*. Recuperado de <https://apps.fomento.gob.es/CVP/handlers/pdfhandler.ashx?idpub=ICW039>
- MUELLER, J. T., LANDON, A. C., y GRAEFE, A. R. (2019). *Modeling the role of social identity in constraint negotiation for ultra-endurance gravel cycling*. *Journal of Leisure Research*, 50(2), 81-106. doi.org/10.1080/00222216.2018.1561167
- MUÑOZ, F. (1994). *Marketing Turístico*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- MUÑOZ, M. (2015). *Situació actual i perspectives de futur del cicloturisme a la ciutat de Girona: Anàlisi de l'oferta*. [Trabajo final de máster, Universitat de Girona, Catalunya]. Recuperado de https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/11599/MunozRodriguezMarcos_Treball.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PARMERLEE, D. (2000). *Cómo Preparar un Plan de Marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (2019a). *Catàleg Cicloturisme i Vies Verdes*. Recuperado de <https://trade.costabrava.org/publication/cicloturisme-vies-verdes/>
- Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (2019b). *Memòria 2018*. Recuperado de <https://trade.costabrava.org/publication/memoria-2018/>
- Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (2019c). *Pla d'accions i objectius 2019*. Recuperado de <https://trade.costabrava.org/publication/pla-daccions-2019/>
- PEÑARROYA, M. (2010). *Màrqueting electrònic per al Turisme cultural*. Bellcaire d'Empordà: Edicions Vitel·la.

- PORTER, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- DIDIER, D. (2017). *Le cyclotourisme en Belgique: Le voyage à vélo en Wallonie est-il une opportunité à développer pour Pro Velo?*. ONG Pro Velo. Recuperado de http://www.eurovelo.org/wp-content/uploads/2011/08/Etude_cyclotourisme_juin2017_ProVelo.pdf
- RUFÍ N, R., y REINA, M. D. (2004). *Introducción al Marketing Turístico*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- RITCHIE, B. W. (1998). *Bicycle tourism in the South Island of New Zealand: planning and management issues*. *Tourism Management*, 19(6): 567-582.
- SEATON, A.V., y BENNETT, M.M. (1996). *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues, and Cases*. Falmouth: International Thomson Bussiness Press.
- SERRA, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- SERRA, M. (2016). El cicloturismo y las vías verdes como ejemplo de turismo sostenible. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 113(1133-6595), 187-209. <https://doi.org/10.24241/rcai.2016.113.2.187>
- INSETUR-Campus Turisme UdG, JM Ribera & Partners y Advanced Leissure Services. (2018). *Estratègia Turística de Girona i el seu territori: Pla d'accions per un turisme sostenible i de qualitat 2022 (Document d'anàlisi i diagnosi)*. Ajuntament de Girona. Recuperado de <https://seu.girona.cat/portal/dades/transparencia/docs/Pla-Estrategic-Turisme-Analisi-i-Diagnosi.pdf>
- WESTON, R., DAVIES, N., LUMSDON, L., MCGRATH, P., PEETERS, P., EIJGELAAR, E. y PIKET, P. (2012). *The European Cycle Route Network EuroVelo - Challenges and Opportunities for Sustainable Tourism (Vol. 1 : Study ; Vol. 2 : Flyer)*. Parlamento Europeo. Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL-TRAN_ET\(2012\)474569](http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL-TRAN_ET(2012)474569)

Webgrafia

- Agència Catalana de Turisme. (2014). *Catalunya és BTT*. Recuperado de http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2014/10/01_Cataleg-BTT-CAT_AR-V3_14.pdf
- Agència Catalana de Turisme. (2019). *Destinació de Turisme Esportiu*. Recuperado de <http://act.gencat.cat/programes/dte/>
- Ajuntament de la Bisbal d'Empordà. (2019a). *Ceràmica de la Bisbal: Marca registrada*. Recuperado de <https://www.visitlabisbal.cat/ca/ceramica-de-la-bisbal/marca-registrada>
- Ajuntament de la Bisbal d'Empordà. (2019b). *La Bisbal d'Empordà centre ceràmic de Catalunya*. Recuperado de <http://www.labisbal.cat/ca/capital-de-la-ceramica.html>
- Ajuntament de Girona. (2019). *Girona emociona: Qualitat Turisme Actiu Girona*. Recuperado de <https://www.girona.cat/turisme/cat/respir.php>
- Airbnb. (2019). Rooms: Mas Petit - Alojamiento Xaloc 60m2. Recuperado de https://www.airbnb.es/rooms/25474231?source_impression_id=p3_1565203984_3GStSq9qlWdC7g6n
- Asociación de Marcas y Bicicletas de España (AMBE). (20 de junio de 2019). *Nota de prensa: El sector de la bicicleta en cifras 2018*. Recuperado de http://asociacionambe.es/wp-content/uploads/2019/06/Presentación-Nota-de-Prensa-2018_AMBE.pdf
- BAILEY, M. (27 de junio de 2019). Adventure Addicts: How to have a gravel adventure. *BikeRadar magazine*. Recuperado de <https://www.bikeradar.com/features/routes-and-rides/how-to-plan-a-gravel-ride/>
- Bicycle Retailer. (17 de abril de 2018). First quarter wholesale bike sales up 2.4% thanks to e-bikes and gravel bikes. Bicycle Retailer Industry news. Recuperado de https://www.bicycleretailer.com/studies-reports/2018/04/17/first-quarter-wholesale-bike-sales-24-dollars#.XTd_5y0rxQJ
- Bikefriendly Group S.L. (2019a). *Viajes que a nosotros nos hacen vibrar: servicios mínimos de un hotel bikefriendly*. Recuperado de <https://bikefriendly.bike/hazte-alojamiento-bikefriendly/>
- Bikefriendly Group S.L. (2019b). *Hoteles especializados en cicloturismo y ciclismo deportivo*. Recuperado de https://bikefriendly.bike/hoteles-para-ciclistas/#mapa_hoteles
- BikeRadar. (6 de junio de 2019). Adventure Addicts: Gravel riding explained. *BikeRadar magazine*. Recuperado de <https://www.bikeradar.com/advertising-feature/what-is-gravel-riding/>

- Bikeshow Sport Events. (10 de junio de 2018). *Sea Otter Europe baja el telón con cerca de 50.000 visitantes, más de 5.000 ciclistas y generando una alta actividad económica y turística en el territorio*. Recuperado de <https://www.seaottereurope.com/es/general/sea-otter-europe-baja-el-telon-con-cerca-de-50-000-visitantes-mas-de-5-000-ciclistas-y-generando-una-alta-actividad-economica-y-turistica-en-el-territorio/>
- Bikeshow Sport Events. (2 de junio de 2019). *La tercera Sea Otter Europe Costa Brava-Girona baja el telón superando los 60.000 visitantes, con más de 6.100 ciclistas y consolidado como el gran escaparate de la industria ciclista*. Recuperado de <https://www.seaottereurope.com/es/general/la-tercera-sea-otter-europe-costa-brava-girona-baja-el-telon-superando-los-60-000-visitantes-con-mas-de-6-100-ciclistas-y-consolidado-como-el-gran-escaparate-de-la-industria-ciclista/>
- Cyclist's Touring Club (CTC). (2019). *Cycling UK's Cycling Statistics*. Recuperado de <https://www.cyclinguk.org/statistics>
- Consell Comarcal del Baix Empordà. (2019a). *Promoció Econòmica i Turisme: Turisme*. Recuperado de <https://baixemporda.cat/ca/turisme.html>
- Consell Comarcal del Baix Empordà. (2019b). *Empordà: Costa Brava*. Recuperado de <https://visitemporda.com/es/>
- Consorci de les Vies Verdes de Girona. (2019a). *Distintiu Bed and Bike, garantia de qualitat per a Cicloturistes*. Recuperado de <http://www.viesverdes.cat/wp-content/uploads/2018/06/Resum-Distintiu-Bed-and-Bike-del-Consorci-de-les-Vies-Verdes-de-Girona.pdf>
- Consorci de les Vies Verdes de Girona. (2019b). *El Consorci*. Recuperado de <http://www.viesverdes.cat/el-consorci/>
- Consorci de les Vies Verdes de Girona. (2019c). *Serveis turístics: Allotjaments*. Recuperado de <http://www.viesverdes.cat/serveis-turistics/allotjaments/>
- Dirty Kanza Promotions. (2019). *Info: Frequently Asked Questions*. Recuperado de <https://dirtykanza.com/faq/>
- Empordà Bike Hotel. (2019). *Allotjaments rurals: Turisme rural de qualitat, Gaudiu-los en família, amb la parella, amb amics*. Recuperado de <http://www.maspetit.net/apartaments/>
- European Cyclists' Federation. (2019a). *What is EuroVelo?* Recuperado de <http://www.eurovelo.org/home/what-is-eurovelo/>
- European Cyclists' Federation. (2019b). *EuroVelo 8: Mediterranean Route*. Recuperado de <http://en.eurovelo.com/ev8>
- Fira de Girona. (24 de febrero de 2015). *Girona Bike World convertirà el Palau de Fires en el punt de trobada del món de la bicicleta*. Recuperado de <http://www.firagirona.com/girona-bike-world-punt-de-trobada-del-mon-de-la-bicicleta/>
- Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (ICGC). (2015). *Mapa Comarcal de Catalunya*. [Mapa]. 1:500.000. En *Mapes de tot Catalunya i escolars*. Recuperado de <http://www.icgc.cat/Descarregues/Mapes-en-format-d-imatge/Mapes-de-tot-Catalunya-i-escolars>

- Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). (2015). *Federacions esportives. Clubs i llicències*. [Fichero de datos]. Recuperado de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=808&t=2015>
- Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). (2019a). *Distribución de habitantes por municipios*. [Fichero de datos]. Recuperado de <https://www.idescat.cat/poblacioestrangera/?b=7&geo=prov:17&lang=es>
- Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). (2019b). *El municipio en cifras: Baix Empordà*. [Fichero de datos]. Recuperado de <https://www.idescat.cat/emex/?id=10&lang=es#h800>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado de <https://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (mayo 2015). *Boletín Profesional: Girona Bike World*. Recuperado de <https://newsletter.costabrava.org/es/noticia/girona-bike-world/>
- Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (junio 2017). *Boletín Profesional: Sea Otter Europe y Costa Brava Bike Days*. Recuperado de <https://newsletter.costabrava.org/es/noticia/8725/>
- Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (2018). *Costa Brava Convention Bureau: la Sea Otter Europe vuelve a Girona y experimenta un gran crecimiento*. Recuperado de <https://www.costabragagironacb.com/es/cas-exit/sea-otter-europe-vuelve-girona-y-experimenta-gran-crecimiento/>
- Patronat de Turisme Costa Brava Girona. (enero 2019d). *Boletín Profesional: Datos estadísticos de turismo 2018*. Recuperado de <https://newsletter.costabrava.org/es/noticia/datos-estadisticos-de-turismo-2018/>
- PETRI, J. (11 de mayo de 2017). Everything You Need to Know about Gravel Bikes, the Latest Trend in Cycling: Testing a bike that's not designed for the mountain or the road, but can handle almost anything. *Bloomberg magazine*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-05-11/everything-you-need-to-know-about-gravel-bikes-the-latest-trend-in-cycling>
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). (2019). *EMPORDA BIKE HOTEL SL*. [Base de datos online]. Recuperado de <https://0-sabi-bvdinfo-com.cataleg.udg.edu/Search/QuickSearch.srv?CID=1&context=2RLDGGDDSS5QFSYE&cookietoken=a7be864924c102ba62da6b07eb>
- Union Cycliste Internationale (UCI). (5 de septiembre de 2018). *Cycling and Tourism: a win-win combination*. Recuperado de <https://www.uci.org/news/2018/cycling-and-tourism-a-win-win-combination>
- We Love Cycling. (6 de febrero de 2017). *Bicis de grava o carretera: ¿cuál es la diferencia?*. Škoda: WeLoveCycling.com Recuperado de <https://www.welovecycling.com/es/2017/02/06/bicis-grava-carretera-la-diferencia/>
- YEAGER, S. (29 de marzo de 2019). Gravel Riding Is Everywhere. Here's How You Can Get in on the Fun. *Bicycling magazine*. Recuperado de <https://www.bicycling.com/bikes-gear/a27021852/gravel-biking/>

1. Cuestiones de las entrevistas realizadas

1.1. Entrevista número 1: Agnès Güell y Gerard Franch (Club de Màrqueting de Turisme Actiu i Natura del PTCBG)

- a. ¿Cuántos de los miembros del *Club de Màrqueting de Turisme Actiu i Natura* están vinculados al segmento cicloturista?
- b. ¿Cuál es la situación actual del cicloturismo en Girona?
- c. ¿Cómo evaluaría la oferta cicloturista existente en el destino?
- d. ¿Cuáles son los principales mercados emisores?
- e. ¿Podría identificar los destinos competidores?
- f. ¿Cree que el cicloturismo en Girona es una moda pasajera?
- g. ¿Podría identificar qué novedades ofrecerá el sector en un futuro a corto plazo?
- h. ¿Conoce algún otro actor del territorio cuya opinión pudiera resultar interesante para esta investigación? ¿Podría facilitarme su contacto?

1.2. Entrevista número 2: Luís Muñoz (Director ejecutivo de Agenda Sports and Elements)

- a. ¿Cuál es su relación con el sector cicloturista?
- b. ¿Desde cuándo es miembro del Club de Turisme Actiu del PTCBG su empresa?
- c. ¿Qué productos relacionados con el cicloturismo ofrece su empresa?
- d. ¿Porqué trabajan dicho segmento de la demanda?
- e. ¿Podría identificar el perfil de cliente al que se dirige?
- f. ¿Presenta este segmento un elevado grado de estacionalidad?
- g. ¿Cómo evaluaría la oferta cicloturista existente en el destino?
- h. ¿Cree que el cicloturismo una moda pasajera?
- i. ¿Podría identificar qué novedades ofrecerá el sector en un futuro a corto plazo?
- j. ¿Conoce algún otro actor del territorio cuya opinión pudiera resultar interesante para esta investigación? ¿Podría facilitarme su contacto?

1.3. Entrevista número 3: Edgar Gómez (Director de producto de Transpyr Tours)

- a. ¿Cuál es su relación con el sector cicloturista?
- b. ¿Qué productos relacionados con el cicloturismo ofrece su empresa?
- c. ¿Porqué trabajan dicho segmento de la demanda?
- d. ¿Cómo evaluaría la oferta cicloturista existente en el destino?
- e. ¿Cómo de estacional es la demanda?
- f. ¿A qué se debe esta diversidad?
- g. ¿Podría enumerar alguno de los destinos competidores?
- h. ¿Qué ventajas presentan respecto al destino Girona-Costa Brava?
- i. ¿Presenta este segmento un elevado grado de estacionalidad?
- j. ¿Cree que el cicloturismo una moda pasajera?
- k. ¿Cuáles diría que son las claves del éxito de este segmento turístico?
- l. ¿Podría identificar qué novedades ofrecerá el sector en un futuro a corto plazo?
- m. ¿Cuáles considera los puntos fuertes del gravel?
- n. ¿Cuáles considera los puntos fuertes de la bicicleta eléctrica?
- o. ¿Conoce algún otro actor del territorio cuya opinión pudiera resultar interesante para esta investigación? ¿Podría facilitarme su contacto?

1.4. Entrevista número 4: Oriol Sallent (Doctor en turismo, director Sea Otter Europe y Organizador carrera Transpyr Coast to Coast)

- a. ¿Cuál es su relación con el sector cicloturista?
- b. ¿Cuál cree que es el origen del cicloturismo en el destino Girona-Costa Brava?
- c. Podría indicar los principales destinos europeos especializados en el segmento cicloturista?
- d. ¿Presenta este segmento un elevado grado de estacionalidad?
- e. ¿Cómo evaluaría la oferta cicloturista existente en el destino?
- f. ¿Qué equipamientos y/o infraestructura especializada destacaría?
- g. ¿Cómo llegó la conocida feria americana “Sea Otter” a Girona?
- h. ¿Cree que el cicloturismo una moda pasajera?
- i. ¿Puede el modelo ofertado en Girona terminar masificándose como es el caso de Mallorca?
- j. ¿Cuáles diría que son las claves del éxito de este segmento turístico?
- k. ¿Podría identificar qué novedades ofrecerá el sector en un futuro a corto plazo?
- l. ¿Cuáles considera los puntos fuertes del gravel?
- m. ¿Cuáles considera los puntos fuertes de la bicicleta eléctrica?

- n. ¿Conoce algún otro actor del territorio cuya opinión pudiera resultar interesante para esta investigación? ¿Podría facilitarme su contacto?

1.5. Entrevista número 5: Jordi Cantal (Guía de ciclismo y organizador de tours y pruebas deportivas gravel)

- a. ¿Cuál es su relación con el sector cicloturista?
- b. ¿Cuándo surge la disciplina gravel?
- c. ¿Cuándo se inició el gravel en Girona?
- d. ¿Cómo se originó la competición Pirinexus 360?
- e. ¿Mejores zonas de Girona para su práctica?
- f. ¿Podría identificar los principales destinos europeos?
- g. ¿En qué difiere la oferta que presenta el destino Girona-Costa Brava de la de los destinos que acaba de enumerar?
- h. ¿A qué perfil de la demanda le atrae más el gravel?
- i. ¿Qué iniciativas se han tomado en el destino?
- j. ¿Cuánto tiempo cree que será necesario para asentar esta nueva tendencia?

2. Análisis de la competencia

2.1. El Caserío de Fatás

El Caserío de Fatás	
Página web	https://www.elcaseriodefatas.com
Alojamiento	Casa de turismo rural
Distribución	4 habitaciones + 2 apartamentos
Capacidad	18 personas
Ubicación	Jaca (Huesca)
Productos	Rutas autoguiadas de senderismo y ciclismo (BTT enduro y descenso; carretera y cicloturismo para familias)
Público objetivo	Familias con hijos + ciclistas
Mercado objetivo	España y Francia
Comercialización	Directa + Booking.com, Tripadvisor, Toprural, EscapadaRural, Destinia, Hoteles.com, Iberhospeda, Casasrurales.net
Precio (noche)	75€ (habitación doble), 120€ (apartamento) y 450€ (casa completa)
Alquiler bicicleta	No
Promoción online	Web, Instagram, Tripadvisor, reseñas de Google
Temporada apertura	Todo el año
Beneficios anuales	—
Comentarios	Alojamiento con el sello <i>Bikefriendly</i>

2.2. Finca Bell Lloc

Finca Bell Lloc	
Página web	http://www.fincabell-lloc.com
Alojamiento	Casa de turismo rural
Distribución	6 habitaciones + 1 apartamento + 1 casa + 1 villa
Capacidad	40 personas
Ubicación	Palamós (Girona)
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias enogastronómicas, escapadas románticas en pareja • Rutas guiadas, autoguiadas y entrenamientos de ciclismo (Carretera y Btt) para usuarios de todos los niveles. <p>Rutas y experiencias (BTT, Carretera y Gravel) guiadas de 7 noches</p>
Público objetivo	Parejas sin hijos + ciclistas
Mercado objetivo	España, Francia, Reino Unido y Holanda
Comercialización	Directa + Booking.com, Tripadvisor, Weekendsk
Precio (noche)	140€ (habitación doble), 350€ (apartamento), 350€ (casa completa) y 650€ (villa)
Alquiler bicicleta	No
Promoción online	Web, Facebook, Instagram, Twitter, Vimeo, Tripadvisor, reseñas de Google
Temporada apertura	Todo el año
Beneficios anuales	—
Comentarios	<p>Bodega y restaurante propio</p> <p>Forma parte del grupo Brugarol Experiencias S.L.: La promoción de las experiencias de cicloturismo la realizan exclusivamente a través de <i>Bikefriendly</i></p>

2.3. Can Pol de Dalt

Can Pol de Dalt	
Página web	http://www.bedandbike.cat/index.php
Alojamiento	Casa de turismo rural
Distribución	4 habitaciones
Capacidad	8 personas
Ubicación	Bescanó (Girona)
Productos	Rutas a caballo, rutas senderistas y alojamiento durante el recorrido itinerante de les Vies Verdes
Público objetivo	Parejas sin hijos, familias + ciclistas itinerantes
Mercado objetivo	España, Francia, Reino Unido, Holanda, Alemania
Comercialización	Directa + Booking.com, Tripadvisor, Escapada Rural, Club Rural, Top Rural
Precio (noche)	140€ (temporada alta), 120€ (temporada baja)
Alquiler bicicleta	No
Promoción online	Facebook
Temporada apertura	Todo el año
Beneficios anuales	—
Comentarios	Alojamiento con el sello <i>Bed&Bike</i> de <i>Vies Verdes</i>

2.4. Andalusian Cycling Experience

Andalusian Cycling Experience	
Página web	https://www.andaluciancyclingexperience.com
Alojamiento	Villa, apartamento y hotel rural
Distribución	-
Capacidad	-
Ubicación	Montecorto (Málaga)
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones bicicleta de carretera • Vacaciones BTT • Vacaciones de ciclismo de paseo • Vacaciones de ciclismo en familia • Vacaciones para ciclistas senior • Training Camp de triathlon y ciclismo <p>Paquetes de estancias de 7 noches, con rutas guiadas y autoguiadas</p>
Público objetivo	Ciclistas (de todos los niveles); familias ciclistas
Mercado objetivo	España, Reino unido y Holanda
Comercialización	Directa
Precio (7 noches)	540€ (apartamento); 750€ (villa con piscina); 925€ (hotel rural), * hotel en régimen AD. (30% descuento para menores de 11 años)
Precio (noche)	80€ - 130€ (aproximadamente)
Alquiler bicicleta	Si
Promoción online	Facebook, Tripadvisor, Google reviews
Temporada apertura	Todo el año
Comentarios	<p>Propietarios británicos</p> <p>Servicio asistencia mecánica incluida y posibilidad de solicitar vehículo de asistencia</p> <p>Dieta específica para veganos y/o vegetarianos</p> <p>Descuentos para clientes repetidores</p>

2.5. Sierra MTB

Sierra MTB	
Página web	https://www.sierramtb.com
Alojamiento	Apartamento en la costa
Distribución	-
Capacidad	-
Ubicación	Fuengirola (Málaga)
Productos	<p>Paquetes de estancias de 3 y 7 noches:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rutas guiadas de ciclismo BTT (enduro y trail) con diferentes recorridos (según el nivel técnico) • Comidas en restaurantes de la zona y servicio de bar
Público objetivo	Parejas ciclistas (de todos los niveles); familias ciclistas
Mercado objetivo	Reino unido y países nórdicos
Comercialización	Directa
Precio	270€ (3 noches); 560€ (7 noches)
Precio (noche)	90€ (aproximadamente)
Alquiler bicicleta	Si
Promoción online	Facebook, Youtube, Tripadvisor, Google reviews
Temporada apertura	Todo el año
Comentarios	<p>Ofrecen un servicio de transfer gratuito para desplazarse hasta el inicio de la ruta.</p> <p>Propietarios británicos</p> <p>Empresa referente en la zona con más de 25 años de experiencia.</p>

2.6. Pure Mountais

Pure Mountains	
Página web	https://www.puremountains.com
Alojamiento	Casa de turismo rural
Distribución	-
Capacidad	-
Ubicación	Bérchules (Granada)
Productos	<p>Paquetes de estancias de 4 y 5 noches:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rutas guiadas y autoguiadas de ciclismo BTT (enduro y trail) • Cursos de mejora técnica • Stage de entrenamiento y competición de enduro semiprofesional. <p>Organización de experiencias a medida para grupos de mínimo 4 personas</p>
Público objetivo	Ciclistas (de todos los niveles); familias ciclistas
Mercado objetivo	Reino unido, Alemania, Suiza y países nórdicos
Comercialización	Directa
Precio	645€ (4 noches); 795€ (5 noches) en régimen MP
Precio (noche)	160€ (aproximadamente)
Alquiler bicicleta	Si, 55€ al día
Promoción online	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Tripadvisor, Google reviews
Temporada apertura	Todo el año
Comentarios	<p>Descuentos del 10% para clientes repetidores y para grupos a partir de 6 personas (60% para uno de ellos)</p> <p>Propietarios británicos</p> <p>Trabajan con algunos fabricantes y empresas del sector.</p>

2.7. Girona Cycling

Girona Cycling	
Página web	https://www.gironacycling.com/index.html
Alojamiento	Hotel rural
Distribución	17 habitaciones (2, 3, 4 y 5 personas)
Capacidad	44 personas
Ubicación	Serinyà (Girona)
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento y manutención • Rutas guiadas, autoguiadas y entrenamientos de ciclismo (Carretera y Btt) para usuarios de todos los niveles.
Público objetivo	Parejas sin hijos, familias y ciclistas
Mercado objetivo	España, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá
Comercialización	Directa + Booking.com, Tripadvisor, EscapadaRural, casarurales.net, Expedia, Hoteles.com, Agoda, Atrápalo, bedandbreakfast.eu, Eurobookings
Precio (noche)	120€ (habitación doble), 140€ (habitación triple) y 160€ ((habitación cuádruple) y 180€ (suite) en AD * se aplican descuentos para estancias superiores a 2 semanas
Alquiler bicicleta	Sí + servicio de mecánico
Promoción online	Web, Tripadvisor y Google reviews
Temporada apertura	Todo el año
Comentarios	Estancia mínima de 2 noches Tienen piscina, sauna, gimnasio, restaurante y servicio de coaching, fisioterapia y bike fitting para prevenir lesiones. Propietarios británicos, expertos en coaching y neurofisiología del deporte.

