

RESUM EXECUTIU

PLA ESTRATÈGIC DEL PATRONAT DE TURISME
COSTA BRAVA GIRONA I DE LA DESTINACIÓ
COSTA BRAVA PIRINEU DE GIRONA 2026-2029

Girona Patronat de Turisme
Costa Brava Girona



Diputació de Girona



Costa Brava
Pirineu de Girona





CONTINGUT

1— INTRODUCCIÓ	5
2— PROCÉS D'ELABORACIÓ	6
2.1 Visió global del procés	6
2.2 Anàlisi documental	6
2.3 Participació activa dels agents del territori	7
3— ELEMENTS DE CONTEXT	9
3.1 Estructura de l'ecosistema turístic	9
3.2 Principals tendències relacionades amb l'activitat turística	10
4— EL PATRONAT DE TURISME COSTA BRAVA GIRONA	10
4.1 Funcions, competències i àmbits d'actuació	11
4.2 Estructura organitzativa	12
4.3 Evolució situació econòmica	14
5— BENCHMARKING	15
5.1 Anàlisi de destinacions competidores	15
5.2 Recull de bones pràctiques de DMOs/DMMOs	16
6— CONCLUSIONS DE LA DIAGNOSI	18
7— REPTES DE FUTUR	20
7.1 Reptes de futur de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona	20
7.2 Reptes de futur del Patronat de Turisme Costa Brava	20
8— MARC ESTRATÈGIC	21
8.1 Missió del Patronat de Turisme Costa Brava Girona	21
8.2 Visió 2029	21
8.3 Valors	21
8.4 Objectius estratègics 2029	22
9— ESTRATÈGIES 2026-2029	23
A. Estratègia de posicionament i marques	24
B. Estratègia de mercats i segments	24
C. Estratègia de productes	24
D. Estratègia relacional	24
E. Estratègia de digitalització	25
F. Estratègia de sostenibilitat	25
G. Estratègia de coneixement	25
H. Estratègia organitzativa	25
10— VISIÓ DEL PORTAFOLI DE PROJECTES AMB HORIZÓ TEMPORAL	27
11— METODOLIGIA D'IMPLEMENTACIÓ I SEGUIMENT	30



1—INTRODUCCIÓ

El **Pla Estratègic del Patronat de Turisme Costa Brava Girona i de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona 2026-2029** és l'instrument que ha de guiar el desenvolupament de l'activitat turística a la destinació, així com de l'ens de promoció i màrqueting turístic del territori al llarg dels propers anys, en un entorn en constant evolució marcat per la transformació digital, els nous hàbits de consum, la sostenibilitat i una competència global creixent, sense perdre de vista la identitat, la singularitat del paisatge i els valors que defineixen la Costa Brava i el Pirineu de Girona.

El Pla parteix d'una **anàlisi rigorosa de la situació actual** de la destinació i **identifica els principals reptes de futur, defineix una visió compartida per a l'any 2029 i estableix unes estratègies i projectes a desenvolupar al llarg dels propers anys**, així com un sistema de seguiment que n'asseguri l'avaluació i l'actualització contínua.

En aquest marc, el **Patronat de Turisme Costa Brava Girona**, com a organisme de referència en la promoció turística de la demarcació, **assumeix el lideratge en la definició i implementació del Pla**. El document posa el focus en reforçar el seu rol com a entitat que coordina, impulsa i dona servei al conjunt d'agents del territori, tant en l'àmbit del màrqueting i la promoció turístiques, com en la digitalització, el suport al sector, la integració de criteris de sostenibilitat i la capacitat d'explicar a la ciutadania els beneficis d'un turisme ben gestionat.

Tanmateix, aquest Pla no només estableix les línies d'actuació del Patronat, sinó que vol **esdevenir un full de ruta compartit per a tot el territori**. La seva missió és **reforçar la identitat i la**

singularitat de la Costa Brava i el Pirineu de Girona, potenciant la complementarietat entre litoral i muntanya, i promovent la **desestacionalització**, la **diversificació de productes** i la millora de la **qualitat de l'experiència turística**. Tot això, amb una clara aposta per la **innovació**, la **responsabilitat social** i la **preservació del patrimoni natural i cultural**.

El Pla Estratègic incorpora els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) com a marc de referència i estableix un horitzó temporal de quatre anys (2026-2029) per desplegar estratègies i projectes que assegurin la competitivitat i la resiliència del nostre model turístic.

Amb aquest Pla, el Patronat reafirma el seu **compromís amb un model turístic equilibrat, capaç de generar oportunitats econòmiques i socials, alhora que preserva els recursos naturals i culturals** que constitueixen la base de l'atractivitat de la destinació. La Costa Brava i el Pirineu de Girona són espais únics, i aquest document vol garantir que continuïn sent referents en qualitat, autenticitat i sostenibilitat en l'àmbit turístic.

El present document és el **RESUM EXECUTIU** i incorpora de forma resumida aquells elements clau del Pla de Participació, la Diagnosi i del Pla Estratègic elaborat tant per a la destinació com per al propi Patronat de Turisme Costa Brava Girona.

Norbert Bes
Director
Patronat de Turisme Costa Brava Girona

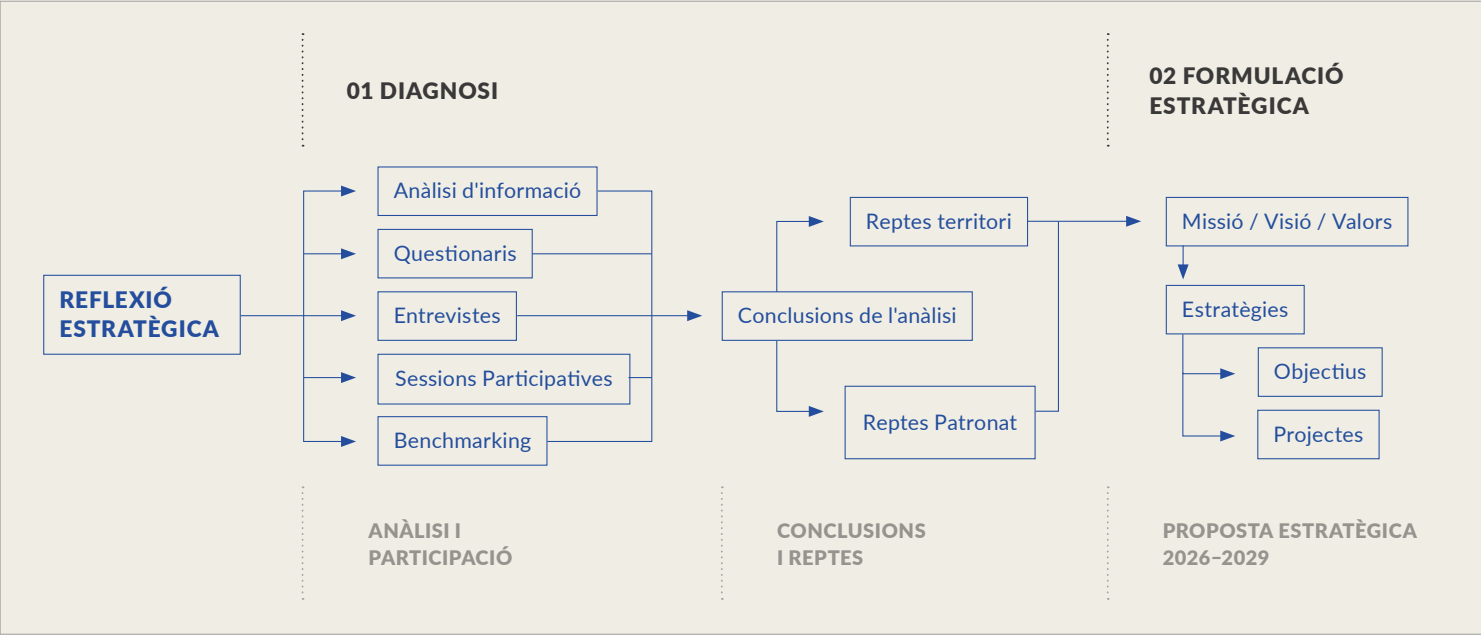
2—PROCÉS D'ELABORACIÓ

2.1 Visió global del procés

El present document s'ha construït mitjançant el procés de reflexió estratègica que es mostra a la figura.

2.2 Anàlisi documental

Els treballs s'han iniciat amb una revisió i anàlisi d'aquella documentació recent sobre el Patronat (Estatuts, memòries anuals, reglaments interns, Pla Estratègic de Turisme de les Comarques Gironines 2011-2015, ...) i la destinació (Documents estratègics dels Consells Comarcals), així com el context normatiu que regula l'activitat turística (Llei 13/2002 de Turisme, Decret 75/2020 de Turisme de Catalunya). També s'han consultat diferents bases de dades (INE, Idescat, InAtlas-Informa, TDS, Registre Oficial de la Generalitat de Catalunya) per tal d'extreure indicadors propis de la destinació, així com comparatius respecte a d'altres destinacions catalanes.



2.3 Participació activa dels agents del territori

Per tal de dotar de solidesa al Pla Estratègic i assegurar que incorpora l'opinió, els punts de vista i les expectatives dels principals agents del territori, s'ha dut a terme un procés participatiu que ha combinat diferents instruments de treball qualitatiu i quantitatiu. Aquest procés ha permès la participació d'agents molt diversos, tant interns com externs al Patronat, i ha generat una base àmplia de reflexions i propostes que han nodrit el Pla.

La participació s'ha vehiculat a través de:

- **Entrevistes.** Al llarg dels mesos d'elaboració del Pla, s'han dut a terme un total de 26 trobades i/o espais de reflexió, entre entrevistes individuals i sessions grupals amb una participació total de 85 persones, representants d'agents públics i privats del territori, amb l'objectiu de conèixer les seves percepcions i reflexions en relació amb el futur de la destinació i el rol del Patronat. La combinació d'aquestes mirades internes i externes ha aportat una visió polièdrica sobre l'estat actual de la destinació i sobre el paper que el Patronat pot jugar en el seu desenvolupament de futur al llarg dels propers anys. A continuació, es llisten les entrevistes efectuades en el marc de l'elaboració de la diagnosi:

Agents	Data
01 Equip tècnic de Costa Brava Cruise Ports	22/04/2025
02 Personal àrees de turisme - Consells Comarcals - Sessió 1	23/04/2025
03 Personal del Patronat de Turisme Costa Brava Girona	23/04/2025
04 Personal àrees de turisme - Consells Comarcals - Sessió 2	24/04/2025
05 Secretaria Tècnica de Sostenibilitat	25/04/2025
06 Associacions Allotjaments Turístics	29/04/2025
07 Estacions d'esquí (sessions 1 i 2)	29/04/2025
08	05/05/2025
09 Associacions Persones amb Discapacitat	30/04/2025
10 Club Natura i Turisme Actiu	06/05/2025
11 Club de Golf	06/05/2025
12 Club Ruta del Vi DO Empordà	07/05/2025
13 Aeroport de Girona - Costa Brava	08/05/2025
14 Club de Turisme Esportiu	09/05/2025
15 Club d'Enogastronomia	09/05/2025
16 Club Unique Premium	12/05/2025
17 Costa Brava Girona Convention Bureau	14/05/2025
18 Club de Salut i Benestar	14/05/2025
19 Agència Catalana de Turisme	16/05/2025
20 Consell d'Administració del Patronat	29/05/2025
21 Subdirector general de Desenvolupament Turístic Territorial de la Generalitat de Catalunya	02/06/2025
22 Director executiu de l'ACT	11/06/2025
23 Sra. Dolors Vidal – Professora de la Facultat de Turisme i recercadora de l'Institut d'Estudis Turístics i membre del Consell Assessor del President	27/10/2025
24 Sr. Enric Dotras - President del Gremi d'Hostaleria de Lloret de Mar i membre del Consell Assessor del President	29/10/2025
25 Sr. Antonio Escudero – President de la Federació d'Hostaleria i Turisme de les Comarques Gironines i membre del Consell Assessor del President	31/10/2025
26 Lluís Coromina (UdG) – Degà de la Facultat de Turisme i membre del Consell Assessor del President	12/11/2025

- **Sessions de reflexió estratègica.** Al llarg del procés, s'han dut a terme 2 sessions de reflexió estratègica amb el personal del Patronat, amb una durada aproximada de 90 minuts cadascuna i una participació total de 28 persones. Aquest treball intern ha estat clau per contrastar la diagnosi territorial amb la mirada de l'equip i així alinear les expectatives del personal amb les línies estratègiques del nou Pla.
- **Formularis en línia.** Per tal d'ampliar l'abast de la participació i facilitar la recollida d'informació de manera estructurada, s'han configurat sis qüestionaris virtuals diferenciats, adreçats a diversos perfils d'agents del territori. Aquests formularis han permès recollir 204 opinions, valoracions i propostes, adaptant les preguntes a la realitat de cada col·lectiu

151 respostes Agents del Sector	28 respostes Personal del Patronat
6 respostes Comissió Assessora	11 respostes Centres de Promoció Turística de l'ACT
3 respostes Acadèmia	5 respostes Diputació de Girona

2.4 Anàlisi de Benchmarking

Al llarg del procés s'ha dut a terme una anàlisi comparativa de la destinació per contextualitzar-la respecte a altres referents. El benchmarking ha consistit en:

- **Anàlisi d'aspectes de competitivitat i estratègies de màrqueting** dels principals competidors de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona.
- **Anàlisi de bones pràctiques de màrqueting i gestió turística** de sis destinacions impulsades pels seus organismes de màrqueting turístic (DMOs) i compartides amb altres administracions i el sector privat.

3—ELEMENTS DE CONTEXT

3.1 Estructura de l'ecosistema turístic

La destinació Costa Brava Pirineu de Girona s'estructura territorialment en l'àmbit de les comarques de la província de Girona, comprenent tant l'àrea litoral com el territori d'interior i muntanya. L'activitat turística a la destinació es desenvolupa en un **entorn institucional i normatiu complex**, en què hi intervenen **diferents nivells de govern i organismes amb competències compartides o complementàries**. Aquest marc d'actuació configura el context en què es defineixen les polítiques públiques, la planificació territorial, la promoció turística i la regulació dels usos turístics.

INSTITUCIONS AUTONÒMIQUES



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Treball
Direcció General de Turisme



Generalitat de Catalunya
Agència Catalana de Turisme

INSTITUCIONS PROVINCIALS



**Costa Brava
Pirineu de Girona**
Diputació de Girona



Diputació de Girona

CONSELLS COMARCALS



CONSELL COMARCAL
DE L'ALT EMPORDÀ



CONSELL COMARCAL
DEL BAIX EMPORDÀ



Consell Comarcal
de la Selva



Consell
Comarcal
del Gironès



Consell Comarcal
del Pla de l'Estant



CONSELL COMARCAL DE LA GARROTXA



Consell Comarcal
del Ripollès



CONSELL COMARCAL
DE LA Cerdanya

ENS MUNICIPALS

Ajuntaments i Patronats Municipals de Turisme

3.2 Principals tendències relacionades amb l'activitat turística

Més enllà del viatge, el **turisme és un sistema d'interaccions entre visitants, empreses i institucions, espais i, sobretot, comunitats d'acollida**. Actualment, amb l'activitat turística a Europa per sobre dels nivells prepanidemics, i una inèrcia positiva a l'inici de 2025, el turisme evoluciona entre noves oportunitats i riscos.

Els viatgers valoren la relació qualitat-preu, climes més temperats i experiències memorables, mentre avancen la desestacionalització, la diversificació de productes i els mercats de proximitat.

Alhora, l'**evolució econòmica** dels mercats emissors i receptors, les **tensions geopolítiques**, els **fenòmens meteorològics extrems**, la **massificació** en alguns indrets i la irrupció de la **intel·ligència artificial condicionen la demanda** i la **gestió** de les **destinacions**.

En aquest context, la governança és clau: equilibrar rendibilitat i valor compartit, distribuir fluxos en l'espai i el temps, preservar patrimoni natural i cultural i situar la qualitat de vida de la població resident al centre.

A continuació es llisten **tendències de futur** que afecten tant els visitants com les destinacions i les organitzacions DMO.

A. TENDÈNCIES EN SOSTENIBILITAT

- Descarbonització i transició energètica. Impuls de la mobilitat neta, energies renovables, compensació d'emissions i estratègies de neutralitat climàtica.
- Economia circular aplicada al turisme. Reducció de residus, aprofitament de recursos, sistemes de reutilització i gestió d'aigua i energia més eficients.
- *Smart destinations*. Ús de dades avançades per gestionar fluxos, estacionalitat, capacitat de càrrega i consum energètic.
- Turisme regeneratiu. L'objectiu ja no és només reduir les externalitats negatives de l'activitat, sinó millorar ecosistemes i paisatges, revitalitzar comunitats locals i reforçar la identitat cultural, situant la qualitat de vida i la resiliència al centre.
- Governança col·laborativa. Implicació activa de residents, empreses, gestors públics i visitants en la presa de decisions.
- Transparència i rendició de comptes. Ús d'indicadors, auditoria i certificacions per comunicar resultats de forma fiable.

B. TENDÈNCIES EN DIGITALITZACIÓ

- Gestió basada en dades. Una de les tendències més potents és la consolidació d'un enfocament basat en dades. Els gestors de destinacions estan implementant sistemes que integren dades procedents de múltiples fonts.
- Plataformes de coneixement i intel·ligència turística. Cada vegada més destinacions incorporen observatoris digitals que converteixen les dades en coneixement que permet orientar millor les accions.
- Intel·ligència artificial. La IA s'està convertint en un factor transformador clau de la planificació i la gestió turística.
- Interoperabilitat, seguretat i governança de dades. Amb la digitalització avançada, els reptes de governança i protecció de dades es fan centrals.

C. TENDÈNCIES DE LA DEMANDA

Motivacions per a viatjar

- Experiència per sobre del producte: la gent prioritza activitats memorables, cultura i gastronomia.
- Esdeveniments en viu i esports com a motors de viatge.
- *Bleisure* i flexibilitat d'estada.
- Benestar i viatges transformadors.

Condicionants a l'hora d'escollir destinació

- Viatges assequibles i "valor per diners".
- Seguretat percebuda i "hospitalitat" com a filtre.
- Clima i *coolcations* (evitar calor extrema).
- Inclusió i accessibilitat com a expectativa bàsica.
- Confiança en ressenyes.
- Transparència i tolerància zero a "tarifes inesperades".

Tendències en la planificació dels viatges

- Planificació digital i adopció d'IA (amb suport humà).
- Presència en línia constant i contínua.

4—EL PATRONAT DE TURISME COSTA BRAVA GIRONA

4.1 Funcions, competències i àmbits d'actuació

El Patronat de Turisme Costa Brava Girona va néixer l'any 1976, impulsat per la Diputació de Girona, amb la voluntat de **dotar les comarques gironines d'un organisme específic per a la promoció turística**, com a societat anònima pública, sota el nom de Patronat de Turisme Costa Brava Girona, S.A. En aquell moment, la Costa Brava ja era una destinació emergent, coneguda per les seves platges, pobles amb encant i paisatges naturals, però mancava una estructura coordinada que en potenciés la projecció exterior.

Avui dia, el Patronat continua sent **l'òrgan de referència en la promoció turística de la demarcació de Girona**, amb una mirada oberta al món però arrelada al territori, treballant colze a colze amb institucions i empreses per construir un model turístic sostenible i competitiu. Els seus principals objectius són:

- Actuar de **plataforma de promoció i difusió de les marques Costa Brava i Pirineu de Girona** en els principals mercats emissors.
- **Donar suport a les institucions i a l'empresariat del territori** en l'estructuració i en la comercialització dels productes i serveis turístics.
- Vetllar per la **millora de la competitivitat** constant i per un desenvolupament sostenible de l'activitat turística.

Per a la consecució d'aquests objectius, el Patronat té assignades les següents funcions:

- Estudiar i desenvolupar les directrius globals de la política de turisme de les comarques gironines.
- Promoure la **presència activa de l'oferta** de comarques gironines al mercat turístic i procurar la **coordinació** dels sectors interessats en el **foment del turisme**.
- Promoure, produir i distribuir els **materials publicitaris o informatius** necessaris.
- Donar **suport material i tècnic a les iniciatives i activitats d'entitats** amb finalitats semblants d'àmbit d'actuació més reduït i procurar la coordinació.
- Procurar la coordinació de la pròpia Societat amb estaments i organitzacions d'àmbit més ampli, nacional o supranacional assumint en tot allò que sigui possible, les directrius que en matèria dicta o difon la Generalitat de Catalunya a través dels seus organismes competents.
- **Organitzar i desenvolupar campanyes i accions** de tot tipus que a banda d'anar orientades a les finalitats pròpies del Patronat, serveixin de plataforma eficaç tant per a la **potenciació d'imatge de les diferents ofertes turístiques** de les comarques de Girona, com per a la comercialització per part de les empreses o agrupacions d'empreses dels seus productes turístics.
- **Estudiar els problemes turístics de les comarques gironines** i actuar en tot moment en defensa del seu bon nom, prestigi, qualitat, i adoptar o proposar, quan sigui de la seva competència, les mesures més pertinents per solucionar-los.
- Gestionar, proposar o realitzar qualssevol altres **accions** que puguin contribuir al **foment turístic** del seu àmbit geogràfic.

4.2 Estructura organitzativa

A nivell d'organigrama, està estructurat per un **Consell d'Administració** i la **Presidència** que treballa de la mà de la **Comissió Assessora**. A nivell operatiu, disposa d'una **Direcció** de la qual pegen tres grans àrees: **administració, comunicació corporativa i premsa i, màrqueting, promoció i comunicació**.

El Patronat de Turisme Costa Brava Girona vertebrava una part molt rellevant de la seva activitat a través dels **clubs de màrqueting i producte**, un instrument de cooperació públicoprivada orientat a estructurar, desenvolupar i promocionar una oferta turística especialitzada al voltant d'un eix temàtic. Aquests clubs apleguen empre-

ses, equipaments i entitats del territori que comparteixen valors i criteris de qualitat, i permeten evolucionar d'una oferta dispersa cap a propostes coherents, reconeixible i competitives als mercats. En l'actualitat, el Patronat disposa de 9 clubs actius que, integrats per més de 600 empreses i organitzacions, actuen com a **mecanismes de vertebració de l'oferta i de construcció de relat**, alineant els actius del territori amb les expectatives dels segments prioritaris.

El Patronat també disposa de dues marques de promoció turística especialitzades en turisme de creuers i megaiots: Costa Brava Cruise Ports i Costa Brava Yacht Ports.

Consell d'administració

Consell Assessor General

Presidència

Comissió Assessora

Direcció

Secretari general

Administració

Administració

Recepció, informació turística, comptabilitat, logística, tresoreria, contractació, control econòmic, administració, seu electrònica, contractació pública, auditories, gestió laboral

Aeroport de Girona

Informació turística

Comunicació corporativa i premsa

Màrqueting, promoció i comunicació

Clubs de màrqueting i de producte

Natura i Turisme Actiu, Salut i Benestar, Cultura i Identitat, Ruta del Vi DO Empordà, Golf, Costa Brava Girona Convention Bureau, Costa Brava Cruise Ports, Costa Brava Yacht Ports, Sènior, Inclusiu, Familiar, Unique Premium, Enogastronomia, Turisme Esportiu

Fires i operadors

Màrqueting online

Portal turístic, xarxes socials i campanyes digitals

Documentació i arxiu d'imatges

Publicitat i comàrqueting

Sostenibilitat

Formació

CLUBS DE MÀRQUETING I PRODUCTE

**Cultura i identitat**Costa Brava
Pirineu de Girona**Golf**Costa Brava
Pirineu de Girona**Salut i benestar**Costa Brava
Pirineu de Girona**Enogastronomia**Costa Brava
Pirineu de Girona**Natura i Turisme Actiu**Costa Brava
Pirineu de Girona**Costa Brava Girona**

Convention Bureau

**Ruta del Vi DO Empordà**Costa Brava
Pirineu de Girona**Premium**Costa Brava
Pirineu de Girona**Turisme Esportiu**Costa Brava
Pirineu de Girona

MARQUES DE PROMOCIÓ TURÍSTICA

**Costa Brava**
Cruise Ports**Costa Brava**
Yacht Ports

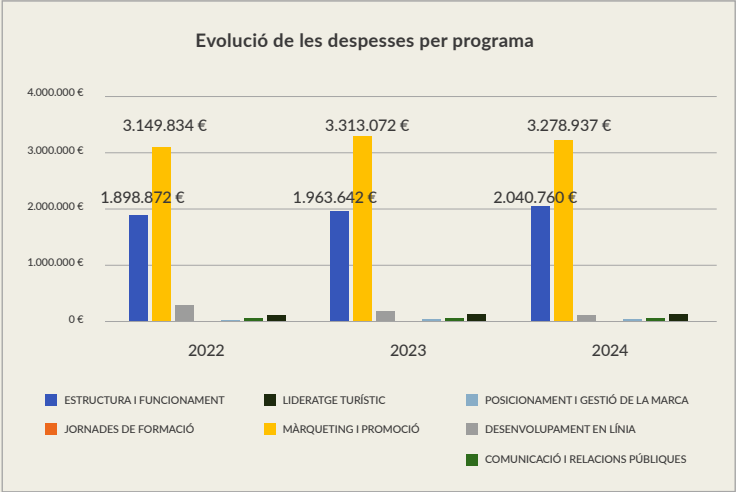
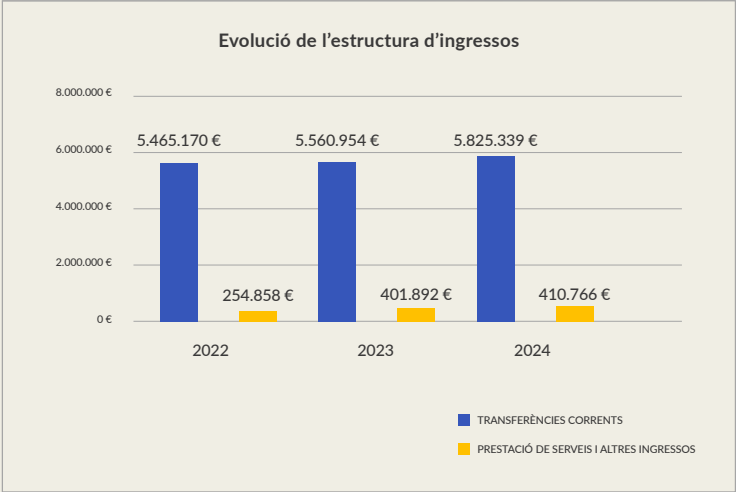
4.3 Evolució situació econòmica

L'evolució econòmica del Patronat de Turisme de la Costa Brava posa de manifest una **estructura financera sòlida, orientada a garantir la continuïtat de les accions de promoció i posicionament de la destinació**. Els resultats econòmics dels darrers exercicis mostren una tendència estable, amb increments moderats tant en ingressos com en despeses, que responen a la voluntat d'assegurar una gestió eficient i adaptada a les necessitats del sector turístic.

Els ingressos del Patronat provenen principalment de **transferències corrents, que representen la base del finançament, provinents en més d'un 98% de la Diputació de Girona**. Els ingressos es completen amb imports més modestos provinents de la prestació de serveis i altres fonts. Entre 2022 i 2024 s'observa un increment sostingut,

passant de 5,46 milions d'euros el 2022 a 5,82 milions el 2024, reflectint una consolidació dels recursos públics. Per altra banda, els ingressos derivats de la prestació de serveis, que suposen una mica més del 6% del total, han experimentat un increment superior al 60% en el període analitzat, degut a que l'any 2022 es va aplicar un descompte del 50% degut a la situació de postpandèmia.

L'anàlisi detallada de les despeses mostra una **clara orientació cap a la promoció i el màrqueting**, que concentren la major part de la despesa anual. Aquesta prioritat respon a l'objectiu de reforçar la competitivitat de la destinació en mercats internacionals i consolidar la seva presència en canals digitals i tradicionals.



5—BENCHMARKING

5.1 Anàlisi de destinacions competidores

S'ha dut a terme una anàlisi compartiu amb les següents destinacions competidores.

Els aspectes comparats són:

- **Fortaleses/Atractiu de les destinacions:** paisatge, diversitat, ciutats i pobles d'interès, oferta cultural i d'activitats, instal·lacions per a nínxols de mercats i segments específics, accés, mobilitat interna, estacionalitat, qualitat, preu, volum i tipologia d'allotjament.
- **Màrqueting i promoció de les destinacions:** entitat de promoció, els seus principals reptes, productes, cicle de vida, notorieta i posicionament.

A continuació es mostren de forma resumida els resultats de la comparativa.

	COSTA	MUNTANYA
Destinacions nacionals	Costa Brava	Pirineu de Girona
	Costa Daurada	Pirineu de Lleida i Vall d'Aran
	Illes Balears	Pirineu Aragonès / Navarra
	Costa del Sol	
	Costa Blanca	
Destinacions internacionals	Costa Blava (França)	Pirineu Francès (França)
	Costa Amalfitana (Itàlia)	Alps Francesos (França)
		Alps Suïssos (Suïssa)
		Alps Austríacs (Àustria)

FORTALESES / ATRACTIU

Destinacions	Paisatge Natural	Diversitat	Ciutats i Pobles d'interès	Oferta cultural	Oferta d'activitats	Altres infraestructures per a níxols de mercat			
						Golf	MICE	Wellness	Esports
COSTA									
Costa Brava	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ●	● ●	● ● ●
Costa Daurada	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	●	●
Illes Balears	● ● ●	● ● ●	● ●	● ●	● ● ●	● ● ●	● ●	●	● ●
Costa del Sol	● ●	●	● ●	● ●	● ●	● ● ●	● ●	● ● ●	●
Costa Blanca	●	● ●	●	● ●	● ●	● ●	●	● ●	●
Costa Blava	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ●	● ●	● ● ●	●
Costa Amalfitana	● ● ●	● ●	● ● ●	● ● ●	● ●	●	● ●	● ●	●
MUNTANYA									
Pirineu de Girona	● ●	● ● ●	● ●	● ● ●	● ●	● ●	●	● ●	● ●
Pirineu de Lleida i Vall d'Aran	● ● ●	● ● ●	● ●	● ●	● ●	-	-	●	● ● ●
Pirineu Aragonès i Navarra	● ● ●	● ● ●	● ●	● ● ●	● ● ●	-	-	●	● ●
Pirineu Francès	● ● ●	● ● ●	●	●	● ● ●	●	● ●	● ●	● ●
Alps Francesos	● ● ●	● ● ●	● ●	● ●	● ● ●	● ● ●	● ●	● ● ●	● ● ●
Alps Suïssos	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
Alps Austríacs	● ● ●	● ● ●	● ●	● ●	● ● ●	-	● ● ●	● ●	● ●

La Costa Brava és la destinació més equilibrada entre atractius i competitivitat. Les Illes Balears i la Costa Blava són fortes competidores en atractius però més febles en estacionalitat i preu. La Costa Amalfitana destaca en imatge però pateix en accessibilitat i allotjament. La Costa Daurada, la Costa del Sol i la Costa Blanca tenen molta capacitat d'allotjament però menys diferenciació en qualitat i autenticitat en la seva globalitat.

El Pirineu de Girona destaca per un equilibri entre autenticitat i qualitat, amb millor gestió d'estacionalitat i un model d'allotjament més proper. Els Alps ofereixen més infraestructura i qualitat, però a costa de preus alts i estacionalitat forta. Els altres Pirineus mantenen atractius naturals similars però amb limitacions en accessibilitat i serveis.

La Costa Brava té un model equilibrat, diversificat i amb fort posicionament. Les Illes Balears són el competidor més fort, sobretot en notorietat internacional. La Costa del Sol destaca pel segment premium i el golf, mentre que la Costa Daurada es troba en una fase una mica menys madura, amb reptes de diversificació de productes, segments i mercats.

El Pirineu de Girona és competitiu en notorietat i posicionament, amb reptes clars en innovació i digitalització. Els Alps dominen pel reconeixement i la professionalització, mentre que altres Pirineus mostren més fragilitat institucional i reptes de gestió, però amb gran potencial de sostenibilitat i autenticitat.

5.2 Recull de bones pràctiques de DMOs/ DMMOs

S'han analitzat bones pràctiques de màrqueting i gestió turística de sis destinacions impulsades pels seus organismes de màrqueting turístic (DMOs) i compartides amb altres administracions i el sector privat.

	Destinació	DMO i altres agents analitzats	Temàtica bones pràctiques
Destinacions nacionals	Costa del Sol	Turismo y Planificación de la Costa del Sol, S.L.U.	Estructuració de productes i relació públicoprivat
	Illes Balears Mallorca	Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears (AETIB) Fundació Mallorca Turisme Administracions locals i sector privat	Reposicionament destinacions madures a través de col·laboració públicoprivada
	Illes Balears Menorca	Fundació Foment del Turisme de Menorca (FFTM) Administracions locals i sector privat	Sostenibilitat i convivència entre la població local i visitants
Destinacions internacionals	Eslovènia	Oficina de Turisme d'Eslovènia (I Feel Slovenia)	Sostenibilitat i experiències autèntiques
	Dinamarca	VisitDenmark	Sostenibilitat i comunicació
	Sud Tirol (Itàlia)	Innovation Development Marketing Südtirol (IDM Südtirol)	Estructuració de productes i relació públic-privat

COMPARATIVA D'ALGUNES MAGNITUDS TURÍSTIQUES DE LES DESTINACIONS SELECCIONADES

Destinacions	Població resident	Volum de turistes	Places allotjament reglat	Ocupacions turístiques	Activitat generada (€)	Creueristes o contribució al PIB	Principals mercats
Costa del Sol	1.400.000	14.500.000	661.000	145.400	21.223 M	470.000 creueristes	Regne Unit 23% Espanya 17% Benelux 10% Alemanya 8% França 6% Itàlia 5%
Illes Balears - Mallorca	957.000	15.300.000	411.886	180.000	22.380 M	2.500.000 creueristes	Alemanya 35% Regne Unit 17% Espanya 14% França 5% Països nòrdics 5% Benelux 4%
Illes Balears - Menorca	102.477	1.600.000	83.801	15.400	1.900 M	80.000 creueristes	Espanya 38% Regne Unit 27% França 14% Itàlia 7% Alemanya 4%
Eslovènia	2.100.000	6.600.000	175.000	58.608	3.333 M	5,2% del PIB	Alemanya 31% Eslovènia 25% Itàlia 17% Àustria 16%
Dinamarca	6.000.000	65.200.000	170.000 (hotels i hostals)	210.200	24.000 M	5,7% del PIB	Dinamarca 52% Alemanya 30% Noruega 3% Benelux 3% Suècia 2%
Süd Tirol (Itàlia)	534.000	8.700.000	Senses dades	Senses dades	Senses dades	Sense dades	Itàlia Alemanya Àustria Suïssa França EE.UU. i Àsia

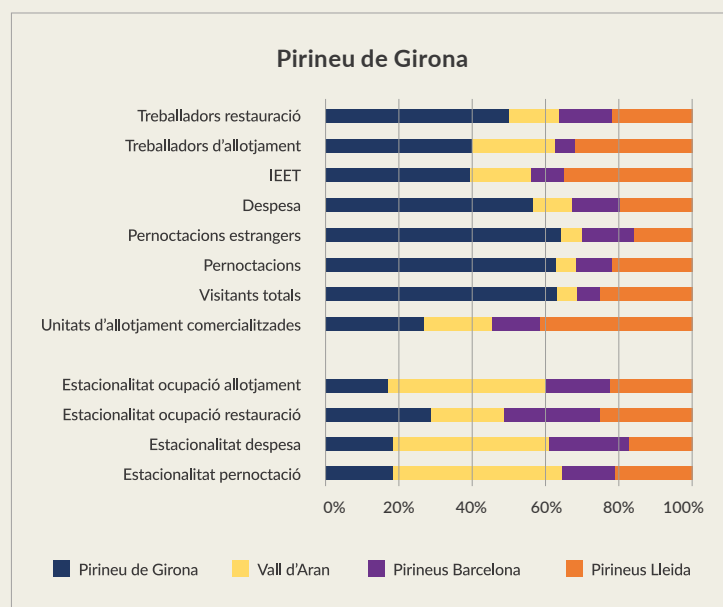
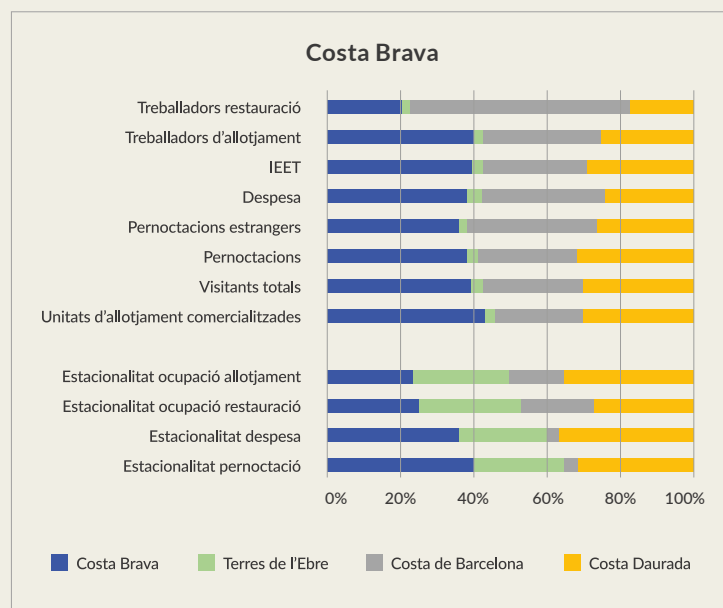
6—CONCLUSIONS DE LA DIAGNOSI

A continuació es recullen les principals conclusions de l'anàlisi efectuada, tant per a la destinació, com per al Patronat.

DESTINACIÓ COSTA BRAVA PIRINEU DE GIRONA

- **Destinació madura**, amb 13,9 M de turistes i 53,5 M de pernoctacions.
- **Nivell de reconeixement desigual entre ambdues marques**, essent molt més reconeguda nacional i internacionalment, la marca Costa Brava.
- **Marques amb bona reputació global**, però amb una certa estigmatització de baixa qualitat de la marca Costa Brava, basada en imaginariis antics en alguns mercats.
- **Clima mediterrani, generalment agradable**, però cada cop amb més onades de calor a l'estiu i hiverns amb poca neu de forma generalitzada.
- **Gran diversitat d'atractius i valors diferencials potents** respecte a d'altres destinacions: combinació única de patrimoni natural i històric, forta identitat cultural, actius icònics i oferta gastronòmica d'alta qualitat.
- **Oferta turística consolidada i diversificada.**
- **Existència d'infraestructures estratègiques de transport per a l'arribada de visitants:** Aeroport de Girona, bona connectivitat ferroviària que combina alta velocitat i xarxa convencional i existència de 2 ports per a l'arribada de creuers.
- **Dificultats de mobilitat dins del territori** degut a la manca d'una xarxa de transport públic potent i una xarxa de carreteres congestionada en moments concrets de l'any.
- **Aparició de conflictes i/o episodis de turismefòbia per part de la població local** en certs municipis fruit de la pressió i massificació en punts i mesos concrets.
- **Elevada heterogeneïtat de la destinació**, entre les dues marques i dins les pròpies marques.
- **Activitat turística molt més rellevant a la marca Costa Brava que a la Pirineu de Girona.**
- **Distribució de l'allotjament molt desigual en el sí de la destinació**, concentrant Costa Brava el 92% del total i 3 comarques el 85%.
- **Oferta d'allotjament amb marcada predominança de HUTs (34%), càmpings (32%) i hotels (27%)**
- **Increment del 96% de l'import recaptat en concepte l'Impost sobre les Estades en Establiments Turístics (IEET)** des de l'any 2015.
- **Clara posició de lideratge d'ambdues marques turístiques** respecte a les seves competidores catalanes en la majoria dels indicadors.

A continuació es mostren quadres comparatius de cada marca turística de la destinació amb les seves marques competidores catalanes, en relació als principals indicadors.



PATRONAT DE TURISME COSTA BRAVA PIRINEU DE GIRONA

A continuació es recullen les principals conclusions de l'anàlisi efectuada, tant per a la destinació, com per al Patronat.

- **Trajectòria i estructura consolidada**, amb una governança clara i un model organitzatiu amb funcions ben definides i molt enfocat cap al màrqueting i la promoció, fet que el situa en una **posició de referència com a entitat de promoció turística a Catalunya**.
- **Solidesa financera**, amb uns creixements anuals del 5% d'ingressos i bons resultats econòmics, però amb una **forta dependència de la Diputació de Girona (>90%)**.
- **Creixements importants recents en l'àmbit del màrqueting digital**:
 - **Web corporativa**: 1.026.800 de visites, i fort increment d'usuaris en els darrers anys, amb presència destacada a Espanya, Regne Unit, França i Alemanya. Audiència majoritàriament femenina, amb predomini de la franja d'edat entre 45 i 65 anys.
 - **Xarxes socials**: 80.700 seguidors a Instagram, 3.600 seguidors a LinkedIn i 2.660 seguidors a TikTok, amb increments en les tres xarxes en els darrers anys, però especialment en la darrera, consolidant-la com un canal emergent de gran impacte.
- **Clubs de producte com a eina de segmentació i promoció turística**. Els clubs de producte continuen sent una palanca estratègica per a la segmentació i la promoció:
 - **Afiliacions**: més de 600 empreses i organitzacions formen part d'almenys un club, i un 22% participa en més d'un. Només el 17% també està afiliat a l'Agència Catalana de Turisme (ACT).
 - **Distribució territorial**: marcada concentració a la Costa Brava (85%), en contrast amb el Pirineu de Girona (15%). Més del 56% de les afiliacions provenen de l'Alt i Baix Empordà.
 - **Aspectes de millora**: cal reforçar la transversalitat, revisar el sistema de quotes i incrementar l'atracció de petites empreses per garantir un model més inclusiu i sostenible.
- **Branding complex i sistema de logotips confós**, segurament amb massa pes per part dels clubs de producte.
- **Poc coneixement i visibilitat del Patronat al sector turístic no associat**.
- **Coordinació millorable amb altres nivells de l'administració**: ACT, Consells Comarcals, entitats municipals...
- **Esforços recents en intel·ligència de mercat**: es recullen gran quantitat de dades però encara no s'ha integrat el seu ús en la presa de decisions de forma sistemàtica.
- **Participació activa a espais de treball, coordinació i definició d'estratègies**: Taula Estratègica de l'Aeroport de Girona, Taula Territorial de Sostenibilitat...



7—REPTES DE FUTUR

7.1 Reptes de futur de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona

Per a la destinació s'han identificat 12 reptes distribuïts en 4 àmbits:

Identitat i valors	1. Manteniment de la identitat i autenticitat 2. Inclusió i accessibilitat universal 3. Turisme amb valors 4. Prestigi de marca
Transformació i adaptació	5. Resilència davant del canvi climàtic 6. Innovació i transformació digital 7. Talent i professionalització
Competitivitat territorial	8. Desestacionalització de l'activitat 9. Desconcentració i gestió de fluxos 10. Millora de la mobilitat interna
Convivència i governança	11. Convivència i valor compartit 12. Governança compartida

7.2 Reptes de futur del Patronat de Turisme Costa Brava

Per al Patronat s'han identificat 12 reptes distribuïts en 3 àmbits:

Màrqueting i promoció	1. Evolucionar el relat de la destinació 2. Redefinir l'estratègia de marca 3. Identificar nínxols de mercat d'alt valor afegit 4. Potenciar el desenvolupament de productes turístics innovadors 5. Evolucionar els Clubs de Producte
Funcionament i rol del Patronat	6. Revisar l'estructura interna, els equips de treball, els procediments i la cartera de serveis del Patronat 7. Reforçar la representativitat i el lideratge del Patronat dins la destinació 8. Enfortir la coordinació i cooperació amb agents clau 9. Millorar l'estructura de finançament
Competitivitat de la destinació	10. Integrar la sostenibilitat de manera transversal i equilibrada a l'estratègia turística 11. Potenciar l'ús de noves tecnologies i eines digitals 12. Incrementar el coneixement i prendre decisions basades en dades

8—MARC ESTRATÈGIC

8.1 Missió del Patronat de Turisme Costa Brava Girona

Millorar el posicionament competitiu i la reputació de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona mitjançant la creació, impuls i promoció de productes i experiències que atreguin un visitant respectuós i conscient. En un marc de cogovernança amb el conjunt d'agents públics i privats, el Patronat treballa per consolidar el turisme com un sector clau que aportï valor, riquesa i benestar a la ciutadania, i contribueixi a la projecció i preservació del patrimoni natural, cultural i enogastronòmic de les comarques gironines.

8.2 Visió 2029

Visió de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona 2029

Dues ànimes, una destinació autèntica, responsable i viva tot l'any.

L'any 2029, la destinació Costa Brava Pirineu de Girona és reconeguda nacional i internacionalment per la seva identitat i autenticitat, i per la seva riquesa natural, cultural i enogastronòmica, capaç d'oferir experiències de qualitat que combinen natura, cultura, esport i benestar. La Costa Brava i el Pirineu de Girona es complementen i es reforcen mútuament, aportant valor afegit a una destinació responsable, accessible, inclusiva, i cada cop més desestacionalitzada al llarg de l'any, on la sostenibilitat guia el desenvolupament turístic, el treball conjunt entre el sector públic i privat, i una bona convivència entre l'activitat turística i la ciutadania local.

Visió del Patronat de Turisme Costa Brava Girona 2029

L'any 2029, el Patronat de Turisme Costa Brava Girona s'ha consolidat com a organisme de referència en la promoció i gestió responsable de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona. És reconegut per la seva capacitat de lideratge, coordinació i generació de coneixement, i treballa alineat amb els agents públics i privats del territori per impulsar un desenvolupament turístic equilibrat i de valor, utilitzant dades i eines digitals per orientar les decisions i integrant la sostenibilitat com un valor clau en totes les seves actuacions. Internament, ha actualitzat i adaptat la seva estructura per tal de donar resposta a les noves necessitats, incorporant, entre d'altres, noves funcions de gestió que n'enforteixen la capacitat operativa.

8.3 Valors

Valors de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona

- **Identitat i autenticitat:** preservar i projectar una identitat pròpia, arrelada al territori per ser viscuda amb autenticitat.
- **Respecte, convivència i benestar comunitari:** fomentar una activitat turística respectuosa que vetlli per una bona convivència amb la vida quotidiana de la ciutadania i contribueixi al benestar de la comunitat local.
- **Sostenibilitat i accessibilitat:** actuar amb criteris de sostenibilitat perquè la destinació sigui responsable, inclusiva i resilient.
- **Excel·lència i valor:** apostar per l'excel·lència i el valor afegit per generar experiències turístiques de qualitat.
- **Col·laboració i corresponsabilitat territorial:** treballar en col·laboració i corresponsabilitat amb agents i territoris per definir estratègies compartides i avançar amb una visió comuna.

Valors del Patronat de Turisme Costa Brava Girona

- **Lideratge i orientació estratègica:** exercir un lideratge responsable, que marqui rumb, prioritats i generi valor i impacte positiu per a la destinació.
- **Innovació i millora contínua:** innovar, aprendre i evolucionar de manera constant per anticipar-se als reptes i incrementar l'eficàcia de les actuacions.
- **Proximitat i representativitat:** escoltar activament els agents públics i privats del territori i integrar la diversitat de realitats en les decisions i actuacions del Patronat.
- **Transparència, rigor i confiança:** actuar amb transparència i rigor, generant confiança a través de decisions fonamentades i rendició de comptes.
- **Coherència i responsabilitat pública:** garantir coherència en l'acció i assumir la responsabilitat pública d'actuar amb criteri, equitat i servei al bé comú.
- **Col·laboració i alineació amb el territori:** cooperar i alinear esforços amb institucions i sector privat per avançar amb una visió compartida de destinació.
- **Compromís amb la sostenibilitat:** integrar de manera transversal criteris ambientals, socials i econòmics en la presa de decisions i en totes les actuacions, per promoure i gestionar la destinació amb responsabilitat, equilibri i coherència amb els valors del territori.

8.4 Objectius estratègics 2029

Objectiu estratègic per a la destinació Costa Brava Pirineu de Girona:

Assegurar la competitivitat territorial de la destinació Costa Brava Pirineu de Girona a llarg termini, promovent un model turístic equilibrat, responsable i resiliència, capaç de:

- **Maximitzar i redistribuir l'impacte econòmic del turisme al territori**, assegurant la sostenibilitat econòmica del sector turístic, afavorint la generació de valor afegit estable i de qualitat, i garantint que els beneficis de l'activitat arribin de manera efectiva al conjunt de la comunitat local.
- **Preservar, posar en valor i gestionar de manera responsable el patrimoni cultural, natural i paisatgístic de la destinació**, assegurant-ne la conservació a llarg termini, evitant-ne la degradació i reforçant-ne el paper com a actius clau d'identitat, diferenciació i atractivitat turística.
- **Reforçar el posicionament de la destinació com a referent de qualitat i valor**, orientant la promoció cap a segments i experiències alineades amb els valors del territori, capaços d'aportar un major retorn econòmic, social i ambiental.
- **Impulsar un desenvolupament turístic més equilibrat en el temps i en l'espai**, reduint la concentració estacional i territorial de la demanda, impulsant la diversificació de productes i experiències i millorant la distribució dels fluxos turístics al conjunt del territori.
- **Assegurar una bona convivència entre activitat turística i vida quotidiana de la ciutadania**, gràcies a l'atracció d'un turisme respectuós amb el territori i les persones que hi habiten i la gestió d'eventuals externalitats.

Objectiu estratègic per al Patronat de Turisme Costa Brava Girona:

Avançar cap a un nou model d'organització que superi el rol tradicional de promoció turística (DMO – Destination Marketing Organization) i assumeixi algunes funcions de gestió, impuls i desenvolupament turístic de la destinació (DMMO - Destination Marketing and Management Organization), a través de:

- **Reforçar la governança i la coordinació territorial**, impulsant espais estables de cooperació entre administracions públiques, sector privat i altres agents clau, per afavorir l'alineació estratègica, la corresponsabilitat i una presa de decisions compartida.
- **Impulsar la innovació i la transformació del sector turístic**, promovent la digitalització, la sostenibilitat, la creació de producte de valor afegit i la professionalització, com a palanques per millorar la competitivitat i la capacitat d'adaptació del teixit turístic.
- **Evolucionar cap a un màrqueting estratègic integrat amb la gestió de la destinació**, orientant la promoció a segments i mercats d'alt valor, basant-la en el coneixement de la demanda i alineant-la amb els objectius de sostenibilitat, redistribució territorial i posicionament diferencial de la destinació.

9—ESTRATÈGIES 2026-2029

Per tal d’abordar els reptes de futur identificats, avançar cap a la Visió 2029 establerta i contribuir a assolir els objectius estratègics compartits, es planteja el desenvolupament de **8 estratègies, 3 d’elles finalistes i 5 de transversals**, seguint el següent esquema.

A continuació es detallen les **8 estratègies** plantejades pel període 2026-2029. Per a cadascuna d’elles s’identifiquen uns **objectius operatius** que es pretenen assolir, així com un conjunt de **projectes a impulsar** al llarg dels propers anys que han de permetre operativitzar-les. Malgrat que alguns dels projectes poden contribuir a més d’una estratègia, cadascun d’ells s’ha ubicat dins aquella que es considera que hi contribueix de manera principal.



A. ESTRATÈGIA DE POSICIONAMENT I MARQUES

Objectius operatius		Projectes	
A2	Consolidar un relat de marca compartit, autèntic i emocional.	P01	Elaboració d'estudis de posicionament de les marques i de percepció d'aquestes als mercats.
A2	Reforçar la identitat visual i sensorial de la marca Costa Brava Pirineu de Girona.	P02	Construir un relat de marca oficial amb estructura narrativa clara.
A3	Impulsar una marca transversal, participativa i compartida, i simplificar i racionalitzar l'ecosistema de logotips.	P03	Reposicionament visual i sensorial de la imatge de marca.
		P04	Impuls de la transversalitat de la marca i la seva gestió.
		P05	Promoció de l'ús de la marca entre els associats.
		P06	Impuls de la participació del sector i generació d'orgull local.

B. ESTRATÈGIA DE MERCATS I SEGMENTS

Objectius operatius	Projectes
B1 Seguir consolidant els mercats de Catalunya i Sud de França com a base estable de visitants tot l'any.	P07 Realització d'estudis puntuals sobre mercats i comportament de la demanda.
B2 Enfortir la presència en el mercat de l'estat espanyol i mantenir la solidesa dels mercats europeus consolidats.	P08 Definició d'un "ecosistema" de <i>visitors</i> persona idonis i atractius per a la destinació.
B3 Diversificar mercats i segments mitjançant propostes d'alt valor afegit i una segmentació avançada del visitant.	P09 Desplegament d'accions de reposicionament de marca Costa Brava a mercats madurs.
	P10 Promoció de la marca Pirineu de Girona en mercats prioritaris

C. ESTRATÈGIA DE PRODUCTES

Objectius operatius	Projectes
C1 Reestructurar la gestió dels clubs de producte cap a un model més integrat, transversal i eficient.	P11 Desplegar un nou model d'estructura dels clubs de producte.
C2 Reforçar la qualitat, la sostenibilitat, la innovació i la especialització de l'oferta.	P12 Configurar un model de membresia articulada en diferents nivells.
	P13 Impuls a l'especialització real de les empreses.
	P14 Estudi exhaustiu i caracterització de tots els membres actuals.
	P15 Impuls de la relació entre els actors turístics de la destinació.
	P16 Reforçar les accions promocionals, relacionals, de comunicació, màrqueting digital i publicitat dissenyades conjuntament amb el sector per cada un dels clubs i la seva especialització.
	P17 Atraure i aprofitar esdeveniments de rellevància internacional com a palanca per millorar el posicionament de la destinació.
	P18 Integració de la visió ciutadana en l'elaboració de nous productes turístics.

D. ESTRATÈGIA RELACIONAL

Objectius operatius	Projectes
D1 Millorar la coordinació multiactor.	P19 Enfortiment de la relació amb l'ACT.
D2 Enfortir el lideratge del Patronat en capacitat i acompanyament al teixit empresarial i al món local.	P20 Creació d'una comissió de treball tècnica entre el Patronat i la Diputació de Girona.
D3 Incrementar la visibilitat i el coneixement del Patronat.	P21 Creació d'una Taula Estratègica de Mobilitat i Infraestructures.
D4 Estructurar les relacions per objectius.	P22 Institucionalització d'una Taula Tècnica de treball conjunt amb Consells Comarcals.
D5 Clarificar les funcions de planificació turística de la destinació.	P23 Creació d'espais de treball compartit amb els espais naturals i amb els agents culturals del territori.
D6 Integrar la ciutadania com a audiència prioritària.	P24 Evolució dels Premis G!
	P25 Definició d'una política de patrocini.
	P26 Disseny d'un Pla de comunicació sobre els beneficis del turisme.
	P27 Implementació de mecanismes d'escolta activa respecte a l'opinió ciutadana.
	P28 Captació de nous membres.
	P29 Pla de visibilitat i posicionament institucional del Patronat.

E. ESTRATÈGIA DE DIGITALITZACIÓ

Objectius operatius	Projectes
E1 Incorporar progressivament la digitalització, la intel·ligència artificial i l'automatització en tots els àmbits d'actuació del Patronat.	P30 Confecció i desplegament d'un Pla de digitalització i sistemes del Patronat.
E2 Reforçar el màrqueting digital com a eix estratègic de la promoció de la Costa Brava Pirineu de Girona.	P31 Incorporació integral de la intel·ligència artificial.
E3 Fomentar i facilitar la transformació digital del teixit turístic i de les entitats territorials vinculades al Patronat.	P32 Formació i capacitació de l'equip en IA i noves tecnologies.
	P33 Impuls del màrqueting digital com a palanca principal de promoció.
	P34 Substitució de l'AGIRT per un nou CRM.
	P35 Reforç del posicionament dels entorns digitals.

F. ESTRATÈGIA DE SOSTENIBILITAT

Objectius operatius	Projectes
F1 Contribuir a un model de destinació ambientalment, socialment i econòmicament sostenible.	P36 Definició d'una estratègia de sostenibilitat integral del Patronat.
F2 Ancorar la sostenibilitat en el relat de marca i en la percepció social.	P37 Reforç de la Secretaria Tècnica de Sostenibilitat.
F3 Fomentar i estendre la sostenibilitat al teixit empresarial de la destinació.	P38 Consolidació de la Taula Territorial de Sostenibilitat Turística.
F4 Consolidar l'exemplaritat interna del Patronat.	P39 Impuls de clàusules verdes i socialment responsables en la contractació.
	P40 Incorporació de criteris de sostenibilitat per a les accions promocionals del Patronat.
	P41 Establiment d'un sistema de mesura de l'impacte ambiental i millora contínua.
	P42 Establiment d'un quadre de comandament i informe anual de sostenibilitat.
	P43 Incorporació de la inclusivitat i accessibilitat com a criteris transversals.
	P44 Foment de la mobilitat verda dins la destinació.
	P45 Impuls de la visibilitat de bones pràctiques de sostenibilitat i projectes exemplars i inspiradors.
	P46 Difusió de projectes socials i de voluntariat.
	P47 Establiment de mecanismes d'incentiu.
	P48 Programa intern de sostenibilitat i RSC.

G. ESTRATÈGIA DE CONEIXEMENT

Objectius operatius		Projectes	
G1	Incorporar la cultura de la dada.	P49	Reforç del programa de formació Turisme 360 dirigit al sector turístic.
G2	Transferir coneixement útil i aplicable al teixit turístic i al conjunt de la destinació.	P50	Desenvolupament del sistema d'indicadors de la destinació.
		P51	Impuls al treball efectuat en el marc del projecte "Intel·litur".
		P52	Compartició de dades amb agents i institucions.
		P53	Col·laboració amb programes externs de formació.
		P54	Elaboració d'estudis i projectes de recerca puntuals.

H. ESTRATÈGIA ORGANITZATIVA

Objectius operatius		Projectes	
H1	Actualitzar la composició i funcions dels òrgans de governança del Patronat.	P55	Ampliació de la participació de la Diputació a l'accionariat.
H2	Evolucionar l'estructura organitzativa.	P56	Evolució i modernització dels òrgans de governança.
H3	Incorporar una nova funció al Patronat de relació amb grups d'interès i comunitats.	P57	Modificació de l'organigrama i l'estructura del Patronat.
H4	Evolucionar el sistema de quotes.	P58	Elaboració d'un catàleg o cartera de serveis del Patronat i establiment d'un nou sistema de quotes, actualitzables anualment.
H5	Estrènyer i consolidar una relació estable i col·laborativa amb la Diputació de Girona.	P59	Adaptació i posada al dia dels procediments.
		P60	Construcció d'un Quadre de Comandament estratègic.
		P61	Dinamització de la cultura organitzativa i cohesió interna.
		P62	Formació interna en aspectes administratius.
		P63	Simplificació administrativa i eficiència interna.



10—VISIÓ DEL PORTAFOLI DE PROJECTES AMB HORITZÓ TEMPORAL

A continuació es llisten els projectes identificant per a cadascun d'ells el seu horitzó temporal d'execució, amb l'objectiu d'ordenar les actuacions i garantir una implementació progressiva. Aquesta classificació s'ha establert en tres categories en funció de l'inici previst d'execució:

- Curt Termini (CT): Anys 2026 i 2027.
- Mitjà Termini (MT): Any 2028.
- Llarg Termini (LIT): Any 2029.

Estratègia A. Posicionament i marca	CT	MT	LIT
P01 Elaboració d'estudis de posicionament de les marques i de percepció d'aquestes als mercats.	•		
P02 Construir un relat de marca oficial amb estructura narrativa clara.	•		
P03 Reposicionament visual i sensorial de la imatge de marca.	•		
P04 Impuls de la transversalitat de la marca i la seva gestió.		•	•
P05 Promoció de l'ús de la marca entre els associats.		•	•
P06 Impuls de la participació del sector i generació d'orgull local.			•

Estratègia B. Mercats i segments	CT	MT	LIT
P07 Realització d'estudis puntuals sobre mercats i comportament de la demanda.	•		
P08 Definició d'un “ecosistema” de <i>visitors persona</i> idonis i atractius per a la destinació.			•
P09 Desplegament d'accions de reposicionament de marca Costa Brava a mercats madurs.		•	
P10 Promoció de la marca Pirineu de Girona en mercats prioritaris.		•	

Estratègia C. Productes	CT	MT	LIT
P11 Desplegar un nou model d'estructura dels clubs de producte.	•		
P12 Configurar un model de membresia articulat en diferents nivells.	•		
P13 Impuls a l'especialització real de les empreses.			•
P14 Estudi exhaustiu i caracterització de tots els membres actuals.	•		
P15 Impuls de la relació entre els actors turístics de la destinació.		•	
P16 Reforçar les accions promocionals, relacionals, de comunicació, màrqueting digital i publicitat dissenyades conjuntament amb el sector per cada un dels clubs i la seva especialització.	•	•	•
P17 Atraure i aprofitar esdeveniments de rellevància internacional com a palanca per millorar el posicionament de la destinació.	•	•	
P18 Integració de la visió ciutadana en l'elaboració de nous productes turístics.			•

Estratègia D. Relacional	CT	MT	LIT
P19 Enfortiment de la relació amb l'ACT.	•		
P20 Creació d'una comissió de treball tècnica entre el Patronat i la Diputació de Girona.	•		
P21 Creació d'una Taula Estratègica de Mobilitat i Infraestructures.		•	
P22 Institucionalització d'una Taula Tècnica de treball conjunt amb Consells Comarcals.	•		
P23 Creació d'espais de treball compartit amb els espais naturals i amb els agents culturals del territori.	•		
P24 Evolució dels Premis G!		•	
P25 Definició d'una política de patrocini.		•	
P26 Disseny d'un Pla de comunicació sobre els beneficis del turisme	•		
P27 Implementació de mecanismes d'escolta activa respecte a l'opinió ciutadana.			•
P28 Captació de nous membres.	•	•	•
P29 Pla de visibilitat i posicionament institucional del Patronat.		•	•

Estratègia E. Digitalització	CT	MT	LIT
P30 Confecció i desplegament d'un Pla de digitalització i sistemes del Patronat.		•	•
P31 Incorporació integral de la intel·ligència artificial.	•		
P32 Formació i capacitatció de l'equip en IA i noves tecnologies.	•		
P33 Impuls del màrqueting digital com a palanca principal de promoció.	•		
P34 Substitució de l'AGIRT per un nou CRM.	•		
P35 Reforç del posicionament dels entorns digitals.		•	•

Estratègia F. Sostenibilitat	CT	MT	LIT
P36 Definició d'una estratègia de sostenibilitat integral del Patronat.		•	
P37 Reforç de la Secretaria Tècnica de Sostenibilitat.	•		
P38 Consolidació de la Taula Territorial de Sostenibilitat Turística.		•	
P39 Impuls de clàusules verdes i socialment responsables en la contractació.		•	
P40 Incorporació de criteris de sostenibilitat per a les accions promocionals del Patronat.		•	
P41 Establiment d'un sistema de mesura de l'impacte ambiental i millora contínua.			•
P42 Establiment d'un quadre de comandament i informe anual de sostenibilitat.		•	
P43 Incorporació de la inclusivitat i accessibilitat com a criteris transversals.	•		
P44 Foment de la mobilitat verda dins la destinació.			•
P45 Impuls de la visibilitat de bones pràctiques de sostenibilitat i projectes exemplars i inspiradors.		•	•
P46 Difusió de projectes socials i de voluntariat.	•	•	•
P47 Establiment de mecanismes d'incentiu.			•
P48 Programa intern de sostenibilitat i RSC.		•	•

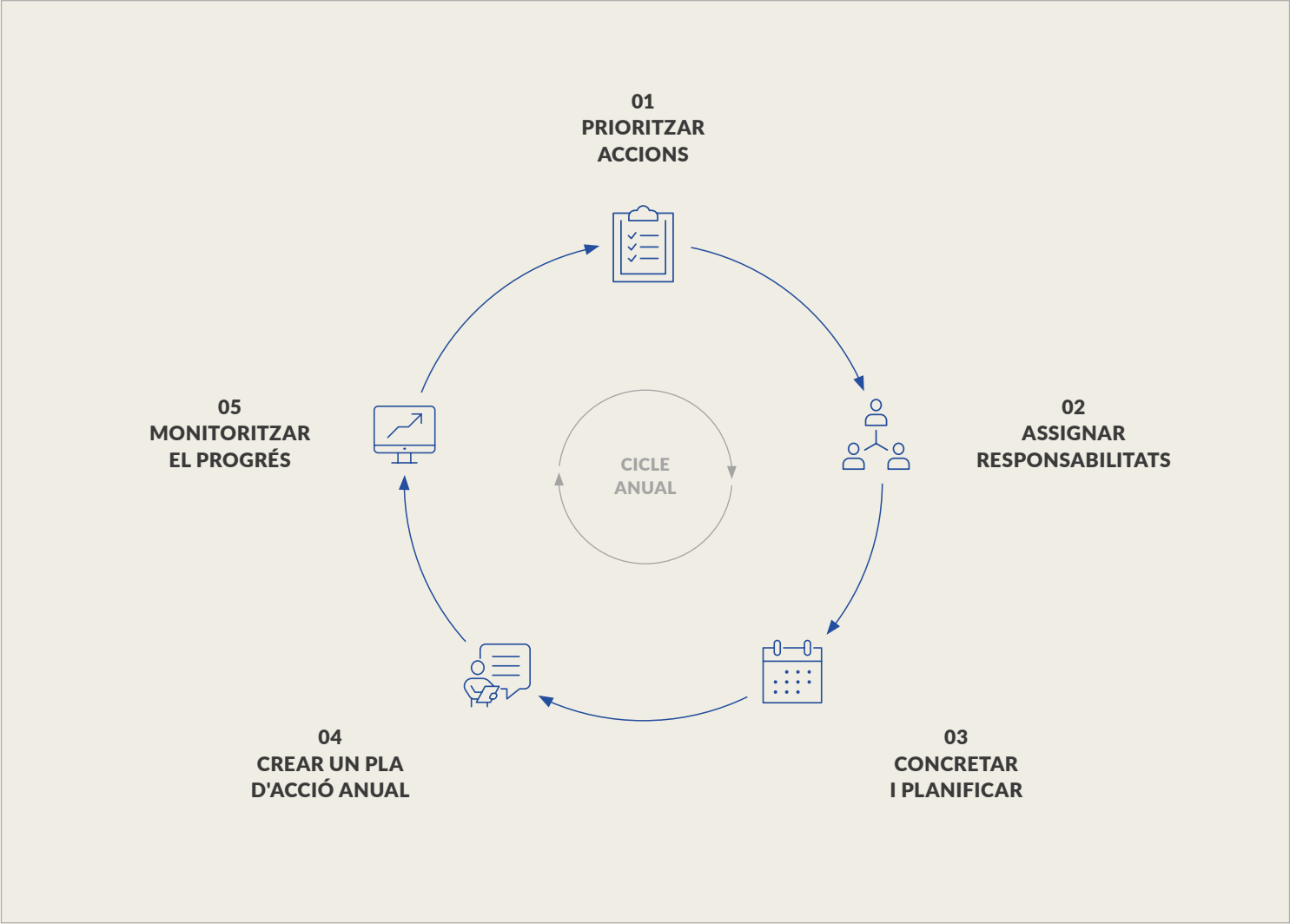
Estratègia G. Coneixement	CT	MT	LIT
P49 Reforç dels programa de formació Turisme 360 dirigit al sector turístic.		•	•
P50 Desenvolupament del sistema d'indicadors de la destinació.	•		
P51 Impuls al treball efectuat en el marc del projecte "Intel·litur".	•		
P52 Compartició de dades amb agents i institucions.		•	•
P53 Col·laboració amb programes externs de formació.			•
P54 Elaboració d'estudis i projectes de recerca puntuals.		•	•
Estratègia H. Organitzativa	CT	MT	LIT
P55 Ampliació de la participació de la Diputació a l'accionariat.		•	
P56 Evolució i actualització dels òrgans de governança.			
P56.1 Consell d'Administració.	•		
P56.2 Comissió Assessora del President.	•		
P56.3 Consell Assessor.	•		
P57 Modificació de l'organigrama i l'estructura del Patronat:			
P57.1 Crear un equip transversal de persones referents en àmbits concrets.	•		
P57.2 Crear una unitat de coneixement, intel·ligència i IA del Patronat.	•		
P57.3 Impulsar una governança i suport tècnic en digitalització i IA.	•		
P57.4 Crear una unitat dedicada a estructurar la funció de coneixement al Patronat.		•	
P57.5 Incorporar progressivament nous perfils professionals.	•		
P58 Elaboració d'un catàleg o cartera de serveis del Patronat i establiment d'un nou sistema de quotes, actualitzables anualment.	•		
P59 Adaptació i posada al dia dels procediments.		•	
P60 Construcció d'un Quadre de Comandament estratègic.		•	
P61 Dinamització de la cultura organitzativa i cohesió interna.	•		
P62 Formació interna en aspectes administratius.		•	
P63 Simplificació administrativa i eficiència interna.	•	•	•

11—METODOLOGIA D'IMPLEMENTACIÓ I SEGUIMENT

Per a facilitar una correcta execució del present Pla Estratègic es planteja, en primer lloc la creació d'un **Comitè Estratègic**, que sigui l'òrgan responsable de pilotar el desplegament del mateix al llarg dels anys. Aquest òrgan serà el responsable d'implantar la següent metodologia basada en 5 etapes:

Cal fer notar que es tracta d'una metodologia cíclica, de manera que en la revisió del darrer trimestre de l'any, i a la vista del grau d'avenç de les actuacions en marxa, es durà a terme la següent prioritització de cara a l'any següent i es tornarà a executar el cicle

de seguiment i implantació: s'assignaran noves responsabilitats, es planificaran noves actuacions i s'elaborarà un nou Pla d'Acció. I així seqüencialment fins arribar al final de l'horitzó temporal del Pla. Cal tenir en compte que l'execució d'una estratègia no és estàtica, sinó dinàmica, de manera que en el moment de prioritzar o confeccionar el Pla d'Acció per a l'any següent es poden incorporar noves actuacions no contemplades en aquest document marc, ja que la realitat anirà evolucionant i poden aparèixer noves necessitats.



Patronat de Turisme Costa Brava Girona

Pla Estratègic del Patronat del
Turisme Costa Brava Girona i de
la Destinació Costa Brava Pirineu
de Girona 2026-2029

costabrava.org
[@costabravapirineu](https://www.instagram.com/costabravapirineu)

Portada: Malniu, Eduard Sánchez Ribot.
Arxiu Imatges PTCBG.
Interior: Sira Ayats, Oscar Rodbag, Igluu.
Arxiu Imatges PTCBG.

Av. de Sant Francesc, 29, 3a planta, 17001 Girona
T. +34 972 208 401 | F. +34 972 221 570
costabrava@costabrava.org