

En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació de gairebé 250 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Àrees i Icones Turístiques, que ha comptat amb la presidència de **Ferran Mascarell** i el seu relator ha estat **Francesc López Palomeque**, es va reunir a 24 d'abril i 19 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió Àrees i Icones Turístiques:

- > Text introductori del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text Introductor

Francesc López Palomeque

1. Les ciutats, escenaris turístics

La importància del turisme a les ciutats és avui dia indiscutible. Tota la ciutat, tant l'espai públic com l'espai privat, esdevé destinació o lloc turístic, identificada i representada per una imatge que la sintetitza, imatge percebuda i imatge consumida turísticament. En un altre sentit, a una escala intermitja, les activitats turístiques impliquen una interrelació entre la destinació (en aquest cas Barcelona), i l'origen (diferents procedències dels visitants), i entre els ciutadans del lloc d'origen i el lloc de destinació.

L'activitat turística de la ciutat tendeix a una concentració espacial que provoca que determinades parts de la ciutat siguin més ocupades pel turisme que d'altres. La concentració espacial és una tendència pròpia del fenomen turístic. A la ciutat els turistes busquen sempre veure i viure els llocs més emblemàtics que representen la destinació (les icones).

El turisme es percep com a instrument de dinamització econòmica i reestructuració urbana local i com estratègia per a equipar, promoure i, en definitiva, vendre la ciutat. L'activitat turística forma part del sistema de producció i consum de la ciutat. Les dificultats de l'anàlisi radiquen precisament en el fet que el desenvolupament del turisme és una més de les funcions urbanes en la que visitants i residents competeixen / comparteixen pels serveis, infraestructures i espais.

La concentració de l'activitat turística en determinats llocs afecta les estructures preexistents i pot donar lloc a situacions de sobrecàrrega o desbordament turístic. En termes interpretatius i operatius (gestió) apareix el concepte capacitat de càrrega turística i la possible limitació de les activitats.

En els estudis de sobrecàrrega turística d'un lloc o d'estimació de la capacitat de càrrega turística es tenen en compte quatre principis, que apareixen associats a les pròpies característiques del propi fenomen turístic, a la seva articulació territorial i als models de gestió pública:

El turisme, en les seves variades formes, és un agent catalitzador de canvi i comporta potencials costos i beneficis, tant econòmics com socials i mediambientals.

Es poden identificar condicions òptimes (o al menys desitjables) pel desenvolupament turístic; condicions que una vegada desbordades es consideren no sostenibles per la població local i/o els visitants.

Aquestes condicions no són fixes, varien espacial i temporalment depenent de les característiques físiques i mediambientals de la zona, de l'economia local i de les circumstàncies polítiques i socials.

Es poden i deuen establir estratègies de gestió que permetin controlar els impactes i els canvis que introdueix el turisme i que restin dins d'uns paràmetres acceptables.

2. Barcelona com a escenari turístic i les afectacions del turisme a la ciutat

L'anàlisi interna permet abordar, en sentit ampli, la qüestió de la dialèctica entre espai urbà i activitat productiva, de la producció i consum de l'espai urbà, de l'espai públic i de l'espai privat, de la gestió de l'espai i, en definitiva, dels conflictes i els escenaris de la presència i experiència turística de la demanda. La consideració de la dimensió física-espacial, revela una concentració de l'activitat turística en determinats llocs de la ciutat. Alguns punts en concret de Barcelona exerceixen l'efecte d'icona, fet que els converteix en llocs protagonistes de la mirada turística.

L'anàlisi de Barcelona com a escenari turístic ha de comportar dos àmbits interrelacionats: les noves coordenades de l'espai turístic i els espais viscuts pels turistes: es distingeix un espai turístic tradicional i un nou espai turístic. les afectacions del turisme a la ciutat, en particular en llocs considerats àrees i icones turístiques.

2.1. Les noves coordenades de l'espai turístic i els espais viscuts pels turistes

La nova expansió del turisme urbà de Barcelona ha redefinit parcialment l'organització de l'espai turístic tradicional: una de les conseqüències del creixement turístic és que ha difós la funció turística per bona part de la ciutat (localització dels allotjaments, llocs visitats, etc.). una altra de les conseqüències del creixement del turisme és que ha ocupat (apropiat, envaït) uns espais centrals (públics i privats) fins a arribar –en alguns casos– a caracteritzar-los (espais tematitzats) o a crear situacions de conflictes amb els usos i funcions preexistents.

2.2. Identificació de les àrees i icones turístiques (objecte de la reflexió)

Les àrees i icones turístiques:

Són llocs on es concentra l'activitat turística i llocs protagonistes de la mirada turística que cerca el viure i veure els indrets més representatius de la destinació.

Són llocs on es produeix un alt grau d'interacció entre el turista i la ciutat, i on es manifesten –fruit d'aquesta dialèctica– de manera més evident les sinergies i els conflictes. A la Barcelona turística s'hi identifiquen algunes àrees, monuments i espais que per la seva singularitat i significació actuen com a icones de la ciutat, causant una gran atracció i concentració important de l'oferta i demanda turística, fet que dona lloc a un conjunt d'afectacions, és a dir, d'impactes econòmics, socials i territorials que cal analitzar.

S'han identificat les principals àrees i icones turístiques de Barcelona, àrees que a causa de la seva massificació són: la Sagrada Família, Ciutat Vella, la façana marítima i el Park Güell.

Aquesta identificació, fruit de la percepció de diferents agents, es veu reforçada a partir de la consideració de diverses dades sobre presència de turistes, la intensitat de la freqüentació i la densitat de serveis turístics, entre d'altres.

2.3. Les afectacions del turisme a la ciutat

La realitat del turisme a Barcelona és complexa –cada vegada més– i la seva integració en les estructures preexistents (formals o urbanístiques i funcionals de base social i econòmica) no està exempta de problemes i conflictes de diversa naturalesa. L'escenari és, per tant, d'una relació amb manifestació d'impactes positius i d'impactes negatius. Els àmbits on es poden observar les afectacions són diversos i interessa centrar-se en dos:

L'ús de la ciutat, els conflictes per l'ús dels espais públics (i privats) i la relació entre residents i visitants. La dialèctica entre agents, entre interessos diferents i contraposats es projecten sobre l'espai urbà i es manifesten com a fets tangibles no sempre compatibles. L'estructura productiva. Habitualment l'afectació del turisme a l'àmbit econòmic es manifesta i s'interpreta a través de tres facetes: la seva aportació com a component del sistema productiu, els efectes induïts valorats com a costos i beneficis (encariment del cost de la vida, limitacions d'accessibilitat al consum i a determinats indrets...) i la identificació de protagonisme i responsabilitats entre els agents (per a corregir els efectes no desitjats, per a optimitzar el model turístic...).

Cal citar, en aquest sentit, alguns dels conflictes més evidents i visibles: convivència difícil entre residents i visitants, seguretat a la ciutat, brutícia, mobilitat limitada i necessitat de pacificar el tràfic (carrers saturats de vianants, tràfic motoritzat congestionat, manca d'aparcaments pels autocars turístics, conflictes a la plaça Catalunya, a la Sagrada

Família...). També cal considerar altres impactes no visibilitzats, com la influència del turisme en el cost de la vida, en el mercat immobiliari, en la gestió pública de la ciutat, en les finances públiques o en el mercat de treball, entre d'altres.

3. Objectius de la Comissió (1a sessió)

La primera sessió de la Comissió persegueix dos objectius:

Reflexionar al voltant dels efectes positius i negatius que es produeixen en les àrees i icones turístiques.

Posar en comú les reflexions i visions de diversos agents i realitats de cadascuna de les àrees i icones de la ciutat, amb la finalitat de contrastar situacions que serveixin, a la segona fase del Pla, per proposar respostes adequades, ja siguin particulars o comunes.

Per ordenar el procés de reflexió, facilitar la posada en comú de les distintes visions i la possible comparació de les diferents àrees i icones, se suggereix considerar, entre d'altres, els aspectes que a continuació s'assenyalen:

→ *Sobre la naturalesa, la intensitat i l'abast de les afectacions en les diverses àrees i icones turístiques (experiències, visions, percepcions, reflexions,..)*

Es tracta de tenir present els components genèrics de la interrelació entre estructures preexistents i turisme (sistemes ambientals, components físics, administració pública, experiència dels visitants, experiència dels residents, sistema productiu), i detectar les afectacions i el seu significat.

Per exemple (entre d'altres):

coexistència entre residents i visitants: pautes de comportament irrespectuoses, convivència, espais de descans, espais d'oci, etc.

mobilitat dels vianants i dels transports: congestió del tràfic, accessibilitat, aparcament, etc.

comerç: estandarització, uniformització, etc.

paisatge urbà: modificació d'elements estètics, etc.

problemàtiques ambientals: soroll, brutícia. capacitat de recollida escombraries, etc.

disponibilitat i preus dels habitatges: competència, etc.

altres.

Aquests components genèrics d'interrelació turisme–ciutat, **des de l'òptica del conflicte**, poden concretar-se més i identificar-se amb algun dels fragments de la ciutat:

Sagrada Família

percepció d'assetjament del turisme

deteriorament dels espais públics (carrers, parcs que voregen el temple...) i escenari de vida incòmode (la gent marxa, expulsa a la gent del barri...)

aclaparament de tràfic: congestió del tràfic per la circulació i aparcament d'autocars

cercar opcions alternatives a l'accessibilitat i aparcament d'autocars

la substitució del teixit comercial i el creixement de comerços i locals de menjar ràpid per forasters

Park Güell

allau de visitants (hiperfreqüentació) provoca el deteriorament de les condicions pròpies d'un parc (tranquil·litat, disponibilitat d'espais per l'esbarjo, ..) i la insatisfacció dels visitants- residents

importància d'un pla d'usos que faci compatible l'ús veïnal i l'ús turístic (evitar competència per l'espai entre veïns i visitants)

allau de visitants provoca brutícia a tot el parc i entorn i, en particular, en alguns punts (acumulació): deteriorament i rebuig

Ciutat Vella

la necessitat l'anàlisi intra- Ciutat Vella: zones, eixos i nusos diferenciats

situacions i problemes comuns, però també específics de cada zona i indret

àrees específiques diferenciades: la Barceloneta, la Rambla, el Raval i el Born, entre d'altres.

Alguns punts crítics comuns:

allau de visitants

assetjament immobiliari

proliferació d'apartaments turístics

canvi comercial i serveis orientats als visitants

nous elements en el paisatge urbà

el consum turístic fa augmentar els preus

Alguns punts crítics més propis d'algunes zones específiques:

la pressió turística accelera el canvi de velles costums i hàbits socials al carrer, com ara les festes i les trobades al carrer (Barceloneta)

percepció d'excessiva dedicació del barri al turisme (Barceloneta)

excés d'establiments comercials, de restauració i oci orientats als visitants (Born).

proliferació d'apartaments i pisos turístics (Born)

excessiva especialització turística del comerç (Rambla)

afluència massiva i desbordant, amb deteriorament de la mobilitat i situacions d'inseguretat (Rambla).

mòbing turístic, mòbing immobiliari, elevat cost immobiliari (Raval)

brutícia i soroll (contaminació acústica) (Raval)

Façana marítima

pisos turístics i apartaments turístics (que es lloguen per dies)

repercussió de la freqüentació massiva dels establiments d'oci i restauració i de les platges imatge associada al turisme (Barcelona nova = turisme).

L'objectiu de la Comissió Àrees i icones turístiques és precisament el de reflexionar al voltant dels efectes positius i negatius que es produeixen en aquests punts de la ciutat, fruit de l'alt grau d'interacció que es produeix entre el turista i la ciutat, posant en comú les reflexions i visions dels diversos agents i realitats de cadascuna de les àrees i icones de la ciutat, amb la finalitat de contrastar situacions que serveixin, a la segona fase del Pla, per proposar respostes adequades, ja siguin particulars o comunes.

Identificar noves icones turístiques:

- la Rambla com a Icona? (evidentment: anàlisi a la Comissió específica de Ciutat Vella)
 - Icones turístiques a la franja nocturna (mapa del turisme a la nit)
 - Futbol?: icona que no surt.
 - Una setmana del mes d'agost a Gràcia: Festa major de Gràcia
 - BCN de nit: icona mítica a tota Europa
- Icones immaterials: tolerància, ciutat d'espai obert, de tot ús... "Ciutat tolerant d'un espai públic molt amable".

II) Un recull de les opinions i propostes (per iniciar una anàlisi DA-FO)

DA = Debilitats / Amenaces

Creixement del turisme "sense ordre" (i necessitat de posar ordre, d'ordenar, de cercar un equilibri).

Indefinició del model turístic

Concentració de l'activitat i del conflicte en unes àrees i icones determinades.

Desbordament de la capacitat de càrrega. S'ha ultrapassat el límit de tolerància d'algunes icones (i necessitat de gestió).

Manifestació de les afectacions negatives, del conflicte, en uns fets molt determinats:

soroll

ocupació de la via pública

mobilitat

apartaments

incivisme

inseguretat ciutadana

botigues de souvenirs

falta de respecte pels veïns i el barri

.../....

Inseguretat i imatge (fama) negativa de Barcelona (*ciutat de carteristes, vigileu les vostres pertinences,..*)

Fama de ciutat "barata", accessible, tolerants... que possibilita algunes pràctiques conflictives.

Determinades pràctiques de turisme perjudiquen la ciutat, i en especial algunes de les seves icones.

Densitat de Barcelona, que afavoreix situacions de congestió i conflicte.

(Utilitzar) Espais públics que no han estat pensat pel turisme.

Sobreexplotació de l'espai públic com a problema , amb una mobilitat insostenible.

Limitades dimensions de l'espai públic de l'entorn de les icones (*Aquí no tenim l'espai públic que hi ha a París. Cal preparar l'entorn del temple de la Sagrada Família*).

Model de visites actual, tipus de programació horària (*El públic dels creuers marca molt el model de visita i la concentració horària*).

Malgrat l'ampliació dels horaris, encara es continua amb la congestió determinats dies i determinades hores en la visita a monuments i equipaments culturals.

L'oferta cultural i els comerços no estan oberts els caps de setmana en la mesura que seria desitjable.

El flux turístic procedent de la costa suposa un altre tipus de turisme a la ciutat.

Dinàmiques del mercat turístic en les que és fa difícil d'intervenir (immobiliari, restauració/allotjament, demanda, ...).

Manca de parades per autocars en hotels i palau de congressos.

FO = Fortaleses / Oportunitats

Opció- oportunitat de definir el model turístic. No podem prescindir del turisme. Obligats a conviure: drets i deures dels visitants.

Dos tipus de turisme: vacacional i negocis (50%).

Existència de temporada alta i temporada baixa.

Barcelonins, descobrir Barcelona.

Oportunitat (potencialitat) de crear o consolidar noves icones (Nou Parc del Centre del Poble Nou, Torre Agbar, Fòrum, Montjuïc, ...).

Desconcentrar activitat / icones.

Gestionar un nou model de visites, que afavoreixi el model de gestió turística de la ciutat (transport públic, transport privat, transport col·lectiu; franges horàries; temps de visita – aparcament...).

Potenciar canvi d'hàbits i mobilitat.

Importància transport públic

El transport col·lectiu privat és bàsic.

Hi ha aparcaments dissuasoris (Diagonal, Consell de Cent, ..)

Iniciatives Turisme de Barcelona en accions sobre ús del transport, mobilitat i ampliació horari museus.

Relació amb l'Àrea Metropolitana de Barcelona i amb tot el país. Productes i escenaris complementaris (valor afegit, facilita la desconcentració, ...).

El flux turístic procedent de la costa, suposa un altre tipus de turisme a la ciutat.

Barcelona, també és "escala" per anar a d'altres destinacions. Oportunitat de la presència de viatgers.

Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. Existeix una manca de connexions aèries internacionals amb Barcelona i una estada breu dels creueristes que arriben al Port	8	
2. Concentració en llocs determinats	8	
3. Tractament del turisme a la ciutat per part de determinats mitjans de comunicació	8	
4. Deixadesa en el manteniment dels entorns turístics	4	Molta controvèrsia
5. Incompliment de la normativa	4	
6. Repercussió no desitjada d'imatge de ciutat "barata" i "tolerant"	1	
7. Indefinició del model turístic i creixement desordenat	-4	Molta controvèrsia

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consensuades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds: si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori

Vots vermells: si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificant	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació

Llistat de participants

Ferran Mascarell	President
Francesc López Palomeque	Relator
Dolors Álvarez	Gerent Associació Amics de la Rambla
Fèlix Arnald	Àrea de Mobilitat. Ajuntament de Barcelona
Enric Barquets	Direcció de Mobilitat. Ajuntament de Barcelona
Eduard Bosch	Gremi d'Hotels de Barcelona. Marketing
Joan Callís	Director General Barcelona Guide Bureau (BGB)
Joan Carpio	Conseller Tècnic Districte Sant Martí
Toni Estopà	Delegat per a La Rambla. Districte de Ciutat Vella
Jordi Fornés	Cons. Tècnic. Districte Horta-Guinardó. Aj. Barcelona
Sònia Frias	Àrea de Medi Ambient. Ajuntament de Barcelona
Pere Garcia	Avantgrup
Lídia García	Dir. Gestió del coneixement. Medi Ambient. Aj. Barcelona
Francesc Iglésies	Assessor, Conseller: Sr. Josep Huguet. Gen. Catalunya
Ángel López	Director de serveis de Mobilitat. Ajuntament de Barcelona
José Maria Martínez	ABACCO
Paz Molinas	Gerència de Seguretat i Mobilitat. Ajuntament de Barcelona
Montse Moragas	Directora General de Laie
Isabel Muntané	Cap de Comunicació Districte de Gràcia
Joan Ramon Muset	Cap de Llicències de Districte de l'Eixample
Llorenç Prats	Professor Antropologia Universitat de Barcelona
Maria Ribas	Cap de Comunicació CCCB
Joan Ramon Riera	Conseller Tècnic Districte de L'Eixample
Manel Ruíz	President AAVV Sagrada Família
Romina Sans	Serveis d'Atenció al Turista. Turisme de Barcelona
Mònica Terol	Directora de Productes Turístics. Turisme de Barcelona
Joaquim Torres	President Associació de veïns La Salut
Lola Veciana	Direcció General de Turisme. Generalitat de Catalunya
Joan Andreu Verdaguer	Medi Ambient. Ajuntament de Barcelona

En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació de gairebé 300 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió La Barcelona dels Districtes, que ha comptat amb la presidència de **Jordi Valls** i el seu relator ha estat **Josep Ros**, es va reunir a 30 d'abril i 19 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió La Barcelona dels Districtes:

- > Text introductor del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text Introductori

Josep Ros

La concentració espacial de l'activitat turística no és ni molt menys homogènia, de manera que alguns barris i districtes de Barcelona es troben considerablement més "ocupats" pel turisme que altres, essent les diferències molt importants. Es pot dir que hi ha barris/districtes que es qüestionen el sostre i ritme de creixement i altres que estan completament al marge d'aquesta activitat.

La concentració espacial de l'activitat turística provoca situacions puntuals o continuades de massificació, fet que se sol traduir en una percepció d'incomoditats que causen malestars veïnals, degeneració de la imatge i oferta de la ciutat i, fins i tot, incomoditats que provoquen reduccions de satisfacció en quant a l'experiència turística experimentada pel visitant.

Contràriament, existeixen barris/districtes que si bé tenen potencial turístic, ara com ara gaudeixen poc, o gens, del "pastís" turístic de la ciutat.

Així doncs, per una banda, la sobrecàrrega que pateixen alguns punts de la ciutat a causa de la concentració de molta activitat turística (masses de visitants, certa uniformització del comerç, pautes de comportament irrespectuoses, degradació ambiental i congestió del trànsit...) i, per altra banda, la minsa (o nul·la) activitat turística a d'altres punts de la ciutat, fa necessari un exercici d'esponjament i dispersió d'aquesta activitat a fi de lliurar de pressió uns determinats indrets i punts de la ciutat i permetre que més "territoris" de la ciutat se'n puguin beneficiar.

Cal veure el fet de diversificar recursos i productes també com una mesura per guanyar confiança i complicitat del ciutadà, així com la dignificació d'espais que actualment són pocs valorats i escassament sovintejats pels propis barcelonins.

Consideracions prèvies

El fenomen turístic té una tendència natural a la concentració i a un cert gregarisme. Això ve propiciat principalment per dos factors:

La concentració en determinats llocs dels "hiligths" o "icones" de "visita obligada típica i tòpica", al menys en una primera visita a la ciutat.

La concentració en determinades zones d'equipaments i infraestructures i serveis de suport a l'activitat turística: hotels, nusos i centres de comunicacions, etc.

Sobre aquest fenomen s'ha discutit i teoritzat molt, i també s'han proposat accions i polítiques de signe molt divers: des d'alguns que proposen consolidar la tendència a la especialització (que passaria per convertir en "guettos turístics" determinades àrees) per tal de controlar-los i gestionar-los millor i evitar que els seus "efectes perversos" afectessin a la resta de la ciutat o del territori, fins als altres que proposen la màxima dispersió del turisme per tota la ciutat per tal d'evitar, així, els fenòmens de banalització i massificació i per a repartir millor els beneficis econòmics i socials del turisme (especialment renda i llocs de treball) per tot el espai urbà o territori, fet que contribuiria al seu reequilibri.

En tot cas, la política a seguir dependrà, d'una banda i en últim terme dels objectius i aspiracions dels seus ciutadans, i d'altra banda de la capacitat i els recursos que es disposen per atreure turistes (és a dir, que li vulguin "comprar el producte").

Grau de vinculació o dependència dels districtes respecte al turisme

El primer indicador directe del grau de dependència o especialització turística ve donada per la *capacitat d'allotjament turístic*, que a causa del seu impacte físic i econòmic és el més evident.

En els quadres adjunts (*Annex*), veiem la concentració de l'oferta d'allotjament turístic per districtes, en els que es posa en evidència aquesta concentració, si bé també hem d'assenyalar que en termes relatius el fenomen encara era més accentuat en èpoques anteriors al gran auge turístic.

Per altra banda, hem de assenyalar també que en certes zones de la ciutat (especialment a l'Eixample), el grau de dependència de determinades activitats com el comerç i la restauració, originalment dependents del mercat local, han passat a tenir forta dependència del turisme (gran part del comerç del Passeig de Gràcia seria inviable sense el turisme), i també determinats equipaments culturals, en els quals els ingressos procedents del turisme constitueixen una important base del seu finançament.

També hem d'assenyalar que els efectes econòmics indirectes del turisme tenen una incidència rellevant per tota la ciutat mitjançant els ingressos de les persones que treballen en barris turístics i viuen en barris "no turístics". Per exemple, en aquest sentit hem de preguntar-nos quin és el grau de dependència de l'activitat turística a la ciutat per part d'un districte tan poc "turístic" com és el de Nou Barris

Qüestions a debat

A nivell general de la ciutat

- > Des de el punt de vista de la ciutat de Barcelona, és desitjable aquest reequilibri o difusió del fenomen turístic per tota la ciutat, o en canvi és millor tenir-lo acotat a determinades zones?
- > En cas que sigui desitjable, és possible aquesta desconcentració?
- > A on és possible i en base a què?
- > Quines polítiques o actuacions ho poden propiciar o estimular (instruments i mecanismes)?

A nivell de Districte

Es tracta de fer una reflexió específica sobre cadascun dels 10 districtes de la ciutat i l'activitat turística.

- > És desitjable el turisme al districte? Fins a on?
- > Quin tipus de turisme?
- > A quins llocs?
- > En base a què es pot captar turisme al districte?
- > Quines mesures i accions s'haurien d'aplicar?
- > Què s'hauria de fer perquè el turisme contribuís al benestar econòmic i social dels residents del districte en qüestió?
- > Què s'hauria de fer per evitar els efectes negatius del turisme (o d'un cert tipus de turisme)?

Per centrar i facilitar el debat, hem elaborat aquest quadre – guia:

Quadre guia: Perfil turístic dels districtes de Barcelona

DISTRICTE	Qualificació	Característiques
1. Ciutat Vella	Altament Turístic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentració de recursos d'alta potencialitat ▪ Concentració d'allotjament ▪ Saturació física ▪ Perill de despersonalització ▪ Excessiva especialització
2. Eixample	Turístic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abundància de recursos i equipaments ▪ Concentració de l'activitat a l'Eix central, Diagonal i Sagrada Família ▪ No saturació en general ▪ Equilibri d'usos amb altres activitats ▪ Té moltes potencialitats sense aprofitar a moltes zones del Districte
3. Sants-Montjuïc	Turístic polaritzat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dues polaritats molt diferenciades: <ul style="list-style-type: none"> ○ Montjuïc: espai altament especialitzat turísticament ○ Sants: l'Estació i els hotels. ▪ Fi de les obres de l'Estació de Sants: obren noves possibilitats
4. Les Corts	Turístic polaritzat.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentració de atractius i equipaments hotelers a l'Eix de la Diagonal ▪ Equilibri d'usos amb altres activitats ▪ Poca capil·laritat fora de la Diagonal ▪ No té problemes de capacitat. ▪ Atractius d'instal·lacions com el Futbol Club Barcelona
5 Sarrià - Sant Gervasi	Potencialment Turístic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El turisme té encara un pes secundari ▪ Disposa de recursos rellevants que el turisme comença a conèixer
6. Gràcia	Turístic polaritzat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentració a la icona del Park Güell ▪ Concentració d'activitats de lleure (més que turístiques) a l'antiga Vila ▪ Escassa oferta hotelera <p>Perills de saturació i banalització</p>

DISTRICTE	Qualificació	Característiques
7. Horta - Guinardó	Potencialment Turístic	<ul style="list-style-type: none"> El turisme té molt poc pes i és encara molt desconegut Té alguns recursos de molt potencial: Hospital de Sant Pau, el Laberint d'Horta, el Modernisme d'Horta, entre d'altres
8. Sant Martí	Turístic polaritzat	<ul style="list-style-type: none"> Extrema polarització entre una franja marítima amb molta activitat turística i un interior sense Noves oportunitats a causa d'importants actuacions en curs: 22@... Realitat i potencialitat del Fòrum
Sant Andreu	Potencialment Turístic	<ul style="list-style-type: none"> Actualment nul·la activitat turística L'estació de la Sagrera, juntament amb l'aprofitament d'alguns recursos, pot donar un tomb radical al barri
Nou Barris	Poca potencialitat turística?	<ul style="list-style-type: none"> Actualment és el barri amb menys turistes És possible atreure turistes?

L'objectiu de la **Comissió La Barcelona dels Districtes** rau en obrir un espai de diàleg i reflexió compartida sobre la problemàtica causada per la concentració espacial de l'activitat turística i, el més important, l'oportunitat que suposa pels districtes i d'altres agents de la ciutat l'aposta per la redistribució dels efectes positius que comporta l'activitat turística i la "lluïta" per disminuir-ne els efectes negatius.

Abril 2009

de les clàssiques “icones”. També informa de la iniciativa del producte “metro walks” que combina recorreguts amb metro i a peu pels barris.

* Es va fer esment de la importància de les infraestructures, especialment de les de transport públic, per facilitar aquesta política de desconcentració, facilitant l’accessibilitat al turista.

Es va destacar la *necessitat de diferenciar les activitats lúdiques públiques de l’activitat turística*, ja que moltes vegades es responsabilitza al turisme de molèsties i problemes dels quals no n’és responsable.

* No s’ha de discriminar entre “turisme barato” i “turisme car”, el que *s’ha de discriminar és entre turisme que es comporta cívicament i turisme incívic*. Hi va haver acord en la necessitat de ser contundent amb el turisme incívic, i que per això és necessari exercir l’autoritat per fer complir la normativa (a tothom).

* El turisme incívic no només perjudica als veïns que l’han de suportar, sinó també a la resta de turistes (que són majoritaris) i que si no es controla pot afectar al propi futur de Barcelona com a destinació turística.

* S’ha d’informar i “educar” al turista, tant per fer-li conèixer les normes de comportament a la ciutat com per donar a conèixer les altres alternatives de visites que hi ha a “la Barcelona dels barris”, i d’això en tenen molta responsabilitat els operadors turístics (tour operadors, agents de viatges, hotels, apartaments turístics, etc.) que han d’informar i “educar” als seus clients.

* Alguns assistents van fer esment que els problemes pels veïns als barris congestionats com Ciutat Vella, no es deriven tant del fet de que hi hagi turisme, sinó de la manca de regulació i el control efectiu del que s’anomenen “*locals de pública concurrència*” que generen una forta pressió sobre l’espai públic, i això és responsabilitat de l’Administració municipal. La representant del Districte va dir que s’està treballant en aquest àmbit (bars, apartaments turístics, botigues de souvenirs, etc.) i que com a mesura provisional hi ha la suspensió temporal de llicències. Sobre *els habitatges d’ús turístic* es va fer esment de la dificultat de fer complir la normativa ja que la llei a qui fa responsable és al turista (que té una estada curta) i no al propietari. Aquí un altra volta, s’insisteix en la responsabilitat de l’operador per informar i “educar” al turista.

* També, algun dels assistents va apuntar la possibilitat de l’ús de les *taxes o preus públics* per regular la sobrecarrega d’alguns punts d’atracció turística que ara són gratuïts (per exemple Park Güell), i també es va citar que una política intel·ligent de programació d’esdeveniments (culturals, esportius, socials, etc.) pot afavorir la desestacionalització i la descongestió turística.

Si bé no es va entrar en detall en les potencialitats i problemàtiques específiques de cadascun dels Districtes (que es farà a la propera sessió), hem de fer esment del que es va comentar referent a les particularitats de cada Districte:

- > *Ciutat Vella*: Districte altament turístic i que per les seves característiques té una Comissió específica per a la seva anàlisi. Es van assenyalar la necessitat de fer complir les normatives de comportament cívic per tothom i la necessitat de regulació i control dels “*locals de pública concurrència*”.
- > *Eixample*: L’activitat turística en termes generals no crea gaires problemes. Aquests es concreten al voltant de la Sagrada Família (autobusos, botigues de souvenirs) i en alguns casos “*d’habitatges d’ús turístic*”.
- > *Gràcia*: Té problemes de saturació al Park Güell, però es beneficia molt poc de l’activitat turística general de la ciutat. Problemes amb les activitats lúdiques al barri. Potenciar també la “*memòria històrica*”.
- > *Horta – Guinardó*: Té alguns recursos singulars (Hospital Sant Pau, Parc Laberint, etc.) poc aprofitats i altres com les masies, la ruta del aigua, etc. El principal

- problema és que el barri suporta els inconvenients de ser accés a una gran icona (Park Güell) però no se'n beneficia gens.
- > *Sant Andreu.* Actualment amb nul·la activitat turística, però la nova estació de la Sagrera pot ser la gran oportunitat pel seu desenvolupament turístic, juntament amb l'aprofitament de recursos com el seu patrimoni industrial, el teixit comercial tradicional, el seu casc històric, el corredor del Besòs, etc. És un barri molt desconegut (també pels barcelonins).
 - > *Nou Barris:* Veuen poc potencial per atreure turisme, ja que no té patrimoni, ni tradició cultural ni elements de centralitat. Però en el debat es comenta que potser podrien desenvolupar alguns "nínxols" en base a alguns recursos tangibles com L'Ateneu, el Parc Central de Nou Barris, La Casa de l'Aigua, el Rec Comtal, etc.) o intangibles com l'Escola de Circ, Sardanes, " las Cruces de Mayo", etc.).
 - > La sessió de la Comissió va concloure demanant a tots els assistents una reflexió sobre què s'havia tractat i sobre tot sobre les potencialitats dels Districtes dels que tenen coneixença, perquè en la propera sessió poder fer un DAFO més aprofundit de la problemàtica turística de "La Barcelona dels Districtes", insistint especialment en les potencialitats per a desenvolupar la política de desconcentració.

Maig 2009

11. Potenciar identitat de barri	1	
12. Ciutat idònia / assequible per passeig i rutes	1	
13. Arquitectura	1	
14. Àmplia oferta de museus	1	
16. Millora de la qualitat, formació i professionals (oportunitat dels recursos existents: Porta 22, etc.)	0	
17. Oferta de Catalunya fàcil i accessible des de Barcelona	0	
18. Aprofitament de noves tecnologies per explicar la Barcelona dels barris	0	
19. Diversitat recursos	0	
20. Noves infraestructures (AVE, Sagrera, T1 Aeroport...)	0	
21. Gastronomia	0	
22. Potencialitat en la captació de diferents segments turístics	0	
15. Ampli teixit associatiu	-1	Poca Controvèrsia
23. Millora de la percepció del turisme entre barris	-3	Bastant Controvèrsia
24. Abaratiment dels transports	-5	Molta Controvèrsia

Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. Desconeixement de les potencialitats del barri per part de ciutadans	8	
2. Existeix una excessiva concentració d'icones	7	
3. Imatge massa tolerant. Ús incívic / efecte crida	6	
4. Dèficit en la qualitat de serveis turístics	4	
5. Mals prescriptors de la nostra ciutat	3	
7. Manca un pla específic de mobilitat amb visió turística	2	
6. Furts a turistes	1	Poca controvèrsia
10. Perill de desequilibri. Mixtura d'usos	1	
11. Existeix una percepció per part de residents d'una amenaça del turisme / estacional	1	
14. Impacte excursionistes / descàrrega concentrada i logística	0	
15. Augment de la competència entre destinacions	0	
16. Els "mercadillus" situats en llocs saturats	0	
17. Encariment cost de vida	0	
18. Existeix una manca d'assimilació ciutadana a cauda d'un creixement turístic massa ràpid	0	
19. Pèrdua d'identitat del comerç per orientació al turisme	0	

20. Existeix un baix nivell en coneixement d'idiomes	0	
12. Excés d'hotels en llocs determinats	-1	Poca Controvèrsia
13. Poca interconnectivitat entre barris	-1	Poca Controvèrsia
8. Existència de pocs elements "paquetitzables" com a producte	-2	Poca Controvèrsia
9. Apropiació espai públic pel turisme	-2	Molta Controvèrsia
21. Manca d'infraestructures i transports	-5	Molta controvèrsia

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consuesades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds: si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori

Vots vermells: si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificat	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació

Llistat de participants

Jordi Valls	<i>President</i>
Josep Ros	<i>Relator</i>
Bàrbara Baigol	Consellera Tècnica Districte de Ciutat Vella
Lluís Blancafort	Director d'Àrea d'Organització. Pimec
Carles Campdepadrós	Tècnic. Districte Sarrià - St. Gervasi
Iolanda Collboni	Consellera Tècnica Districte Gràcia
David Escudé	I Tinència Alcaldia. Comitè Territorial
Jesús Turmo Garuz	Districte de Nou Barris
Sandra Gutiérrez	Dir. Promoció, Prevenció i Participació. Districte de St.Andreu
Ricard Fayos	Dir. Tècnic d'Urbanisme i Infraestructures. Aj. de Barcelona
Jordi Giró	FAVB. Consell de Ciutat
Joana Homs	Adjunta a Direcció. Turisme de Barcelona
Carles Maggi	Conseller Districte Gràcia
José Marco	ITB Viatges
Rosa Marín	Cambra de Comerç
Ricard Martínez	Regidor President Districte de Gràcia (ERC)
Jaume Moreno	Conseller Tècnic. Districte de Les Corts
Gemma Mumbrú	Regidora de Sant Andreu
Joan Ramon Muset	Cap Llicències. Districte de L'Eixample
Olga Navarro	ITB Viatges
Pere Nieto	Conseller Tècnic Districte d' Horta - Guinardó
Fernando Osorio	Gremi d'Hotels de Barcelona
Teresa Pérez	Cap de Publicacions
Núria Pey	Consellera Tècnica de Sants-Montjuïc
David Riba	Apartur (Habitat Apartaments)
Joan Roca	Director Museu d'Història de Barcelona
Carme Segura	Directora del Castell de Montjuïc
Xavier Sellarés	Assessor de CiU

En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació de gairebé 300 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Entorn Metropolità, que ha comptat amb la presidència de **Carles Ruíz Novella** i el seu relator ha estat **Enric Llarch**, es va reunir a 21 d'abril i 20 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió Entorn Metropolità:

- > Text introductori del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text introductori

Enric Llarch

Actualment, repensar Barcelona com a destinació turística implica plantejar els referents i els límits territorials que defineixen la marca Barcelona, amb l'objectiu d'afavorir la creativitat i les iniciatives rendibles arreu d'un territori més ampli.

Barcelona com a destinació turística abasta una realitat que supera no només els límits administratius, sinó el mateix continu urbà de la ciutat. Qualsevol estratègia per potenciar la destinació turística Barcelona passa, inevitablement, per tenir en compte aquesta realitat i per incorporar-la a un projecte turístic més ampli.

Aquest fenomen no és exclusiu de Barcelona, sinó que és comú a moltes altres grans destinacions turístiques europees, des de París a Roma, des de Madrid a Amsterdam o Berlín. En tots els casos, associar determinats focus d'atracció externs a la marca turística principal resulta beneficiós per a ambdues parts:

- . La capital amplia, diversifica i desconcentra els punts d'interès i els fluxos que se'n deriven, la qual cosa li serveix, sobretot per desconcentrar i per oferir nous atractius a partir dels quals fidelitzar els visitants i augmentar la repetició de les visites.
- . L'entorn metropolità es beneficia de la notorietat de la capital per atreure un turisme forà que, per si mateix, difícilment seria capaç de captar, amb tots els avantatges que se'n deriven, des de l'oferta d'allotjament i de restauració induïdes fins a la posada en valor del patrimoni o de les manifestacions culturals i artístiques.

L'abast geogràfic d'una destinació turística com Barcelona probablement es modifica amb el pas del temps i queda condicionada per les facilitats de mobilitat, sobretot en transport públic, i per la mateixa aparició o posada en valor de nous focus d'atracció o de nova oferta d'allotjament.

D'altra banda, ens trobem encara amb un posicionament molt heterogeni dels diferents territoris de l'entorn metropolità i dels operadors públics i privats que hi actuen envers el fenomen del turisme. En alguns casos, ja existeix, clarament, una cultura de gestió

de l'espai i una orientació de l'economia local i dels serveis públics i privats cap als visitants. En altres casos, aquests plantejaments són tot just incipients o, simplement, inexistents.

L'interès de la Comissió és justament el de pensar l'abast -actual i potencial- de l'oferta, la demanda, els requisits i els impactes derivats de l'activitat turística a la regió de Barcelona.

Aquesta reflexió haurà de servir de base per a formular estratègies comunes en l'atracció i la gestió dels fluxos turístics. En aquest context territorial real més ampli, el paper de la ciutat de Barcelona com a nucli d'atracció i alhora com a punt de dispersió, és un rol que cal definir i desenvolupar en estreta coordinació amb els responsables institucionals i dels recursos i activitats turístiques existents o potencials, i alhora amb els operadors turístics que actuen a la regió de Barcelona.

Caldrà que la Comissió de l'entorn metropolità desenvolupi dos tipus principals de tasques:

- a) Avaluar l'estat de la situació.
- b) Avançar en la formulació de criteris i directrius.

Tot això assumint qüestions com ara:

- . La valorització dels recursos turístics potencials i l'eventual creació de nous.
- . La conversió dels punts d'atracció i d'acollida d'abast local en estructures amb vocació de servei per al conjunt de la destinació turística Barcelona.
- . La incardinació en la imatge exterior de la destinació turística de Barcelona de l'oferta regional metropolitana.
- . El treball conjunt i coordinat dels respectius responsables de promoció turística.
- . El paper de les infraestructures de mobilitat i de transport públic.
- . L'orientació cap al visitant de la gestió de l'espai i dels serveis públics i privats.
- . La dispersió territorial com a oportunitat per:
 - > estendre els beneficis directes i indirectes derivats de l'activitat turística a un territori més ampli
 - > garantir un creixement sostenible del turisme

L'objectiu i l'interès de la **Comissió Entorn Metropolità** recau, doncs, a repensar els límits de la destinació Barcelona i l'oportunitat d'estendre els beneficis del turisme, de diversificar recursos i productes així com afavorir el creixement sostenible de l'activitat turística.

Síntesi de la primera sessió

Enric Llarch

Aquest document presenta una síntesi de les aportacions fetes en clau diagnòstica de la primera sessió de treball de la **Comissió Entorn metropolità**, celebrada a dimarts 21 d'abril de 2009, elaborat per **Enric Llarch**.

La segona sessió de treball, a 20 de maig de 2009, se centra en la construcció d'una anàlisi i diagnòstica compartida entre tots els participants sobre els punts forts, febles, amenaces i oportunitats del turisme des del punt de vista territorial i especialment en relació a l'àmbit metropolità.

1.- La Barcelona turística d'abast supramunicipal

. Cal determinar si el fet metropolità és un fet afegit al producte turístic Barcelona o en forma part en si mateix. Hi ha una dificultat objectiva d'introduir el fet metropolità al turisme, tot i que ha de tractar-se com un element central, no col·lateral.

. El visitant de negocis fa temps que ha superat el concepte de Barcelona ciutat.

. A Barcelona hi ha sensació de saturació. El turista té la percepció que Barcelona és molt gran.

. L'entrada en servei de l'alta velocitat posa a cinc o hores o menys de Barcelona Madrid/Saragossa, Sevilla/Màlaga, Pamplona/Bilbao, a més de València. Al 2012, Girona, Figueres i Perpinyà s'afegiran a les ciutats connectades per alta velocitat.

. Cal millorar la permeabilitat entre Barcelona i el seu entorn, de manera que la seva relació serveixi perquè hi guanyin tant uns com els altres (Win to win).

. Els límits de la Barcelona turística poden ser els que vulguem transmetre. Des de Turisme de Barcelona s'ha fet molta feina, per exemple, amb el Circuit de Catalunya.

. Per a segons quina demanda, per exemple un turista nord-americà, li són indiferents els límits administratius i per Barcelona tant pot ser Figueres, Balears com els Monegros.

. El creixement de la planta hotelera de Barcelona s'ha fet al centre, a diferència d'altres ciutats, on s'ha fet a la perifèria i així es facilita la integració turística.

. Ens venem com a metròpoli mundial i, per tant, no ens podem limitar a la ciutat estricta.

. El turisme és l'últim sector econòmic que ha trencat les muralles.

. Cal establir límits: continu urbà, institucions metropolitanes, regió metropolitana... Aquí es concentra el 95 per cent del visitants.

2.- La valorització dels recursos turístics potencials i l'eventual creació de nous

. Barcelona Regional ha fet un estudi sobre els recursos turístics potencials: són nombrosos, molt atomitzats (patrimoni, esdeveniments). Cal fer-ne un mapa únic vinculat al transport per accedir-hi.

. El Circuit de Montmeló és a 30 km de Barcelona. Rep un milió de visitants anuals. Genera 170M € d'impacte econòmic. Quan no hi ha esdeveniments, també hi vénen visitants.

. Cal inventariar els recursos (patrimoni cultural, arquitectònic...) i decidir els productes turístics que caldria promocionar a través d'itineraris. Hi ha recursos tan destacats i desconeguts com les mines de Gavà o el patrimoni romà de Sant Boi.

3.- La conversió dels punts d'atracció i d'acollida d'abast local en estructures amb vocació de servei per al conjunt de la destinació turística Barcelona

. El Maresme ja s'ha rebatejat turísticament com a Costa de Barcelona/Maresme. Disposem del Penedès i les rutes del vi, del nucli antic de Vic, de Sitges, de Montserrat...

. Cal estar inserit a l'oferta dels operadors que fan excursions, com Montserrat. Ara captem públic català, màxim francès i espanyol. És difícil fer el salt cap a públics més amplis.

. Les rutes modernistes són un complement perfecte de Barcelona.

. L'espai metropolità és un espai d'oportunitats per a l'oferta turística. Cal veure com s'hauria d'aprofitar la notorietat internacional de Barcelona.

. Amb els Parcs Naturals hi ha una tradició de polítiques de posada en valor, però no com a producte turístic.

. El producte més desenvolupat en l'àmbit metropolità és el turisme local, perquè és el més fàcil.

. La platja és el recurs turístic més extens de tot l'entorn metropolità. Cal un equilibri en la gestió entre els interessos i les necessitats dels ciutadans i dels empresaris del sector.

4.- La incardinació en el relat i la imatge exterior de la destinació turística de Barcelona de l'oferta regional metropolitana

. Cal eixamplar la fotografia promocional de Barcelona amb la recta del Circuit de Catalunya.

. Cal diversificar el relat i ampliar l'espai simbòlic. Així, s'anirien corregint les conductes gregàries.

. És substancial la forma com ens expliquem al món. Malament si tanquem massa el centre i malament si l'obrim massa. Fa quinze anys es va establir l'espai actual que ara es revisa per presentar al món com a discurs.

. Cal construir un relat per al conjunt del territori.

. El Pla Estratègic de Turisme vol construir un relat de la destinació turística de Barcelona.

5.- El treball conjunt i coordinat dels respectius responsables de promoció turística

. És fonamental que es faci una promoció conjunta de la Barcelona metropolitana. Cal que això es reflecteixi en la marca turística: de Barcelona ciutat a Barcelona en general.

. En altres àmbits de la promoció econòmica es té clar que Barcelona va més enllà de la ciutat estricta. Perpinyà, que serà a 53 minuts de Barcelona un cop s'inauguri el TGV el 2012, ha signat un conveni de promoció conjunta amb Barcelona.

. Cal partir de la marca Barcelona i ja s'anirà ampliant. Cal un treball conjunt dels municipis i els operadors turístics metropolitans, però actualment no existeix.

- . La marca és molt important, però Barcelona té un significat diferent per als que viuen al continu urbà que per als que la visita.
- . El que fa Barcelona turísticament determina la resta, com és el cas de Terrassa. S'han intentat fer promoció turística de la mà de Barcelona, però sense èxit. En canvi, hi ha hagut èxit en la col·laboració amb la Diputació per captar turisme resident a Barcelona.
- . Hi ha una notable diferència entre el que ha fet Barcelona i la resta del territori en l'àmbit turístic.
- . Hi ha municipis amb oficina de turisme i d'altres no. Cal veure com participen en la promoció turística els municipis sense oficina però amb recursos turístics potencials.
- . Hi ha una actitud diferent en relació amb el turisme a i dintre de la ciutat de Barcelona, el continu urbà, l'àrea metropolitana i la regió metropolitana.
- . Turisme de negocis: tothom hi va al darrera. En aquest àmbit, Barcelona ha actuat de forma generosa com a sobreexidor.
- . Catalunya Bus Turístic és un producte a explotar. La col·laboració amb diferents municipis hauria de sortir de trobades com aquesta.
- . Cal veure com organitzem la gestió de la promoció turística de la Barcelona metropolitana: Diputació, Generalitat, Consells Comarcals...

6.- El paper de les infraestructures de mobilitat i de transport públic

- . Cal millorar la mobilitat, sobretot en transport públic.
- . El transport cal repensar-lo (horaris, freqüències) si l'han d'utilitzar turistes.
- . En tren, disposem del 8 català, amb bona cobertura de les línies de la costa. És un servei orientat a la demanda obligada, sobretot en hores punta. Cal que els promotors turístics i els operadors del servei es posin d'acord per reorientar-lo.
- . Ja existeix el bitllet integrat de transport públic que facilita la mobilitat en l'entorn metropolità.
- . El Circuit de Montmeló no té oferta de transport públic. Es preveu una estació de Renfe per al 2012.
- . Hi ha 20 km de platges metropolitanes que no tenen accés en transport públic.

7.- L'orientació cap al visitant de la gestió de l'espai i dels serveis públics i privats

- . Hi ha un interès recent pel turisme per part dels municipis de l'entorn metropolità.
- . Cal completar l'oferta actual amb més activitat. El model és el camp del Barça. Hi ha voluntat de fer-ne una atracció turística.
- . Als parcs naturals, el turisme pot ser una oportunitat quan es produeix una davallada del sector primari, però no se sap amb quina metodologia. Una via podria ser la del senderisme.

. Sitges és una marca que suma amb Barcelona. És un producte amb una oferta adaptada als gustos i necessitats del turisme local. Cal veure com es produeix aquesta adaptació en les marques que tenen projecció internacional.

. Experiència de Sitges del Catalunya Bus Turístic: 12.000 visitants de dia. Poden fer un tast per tornar més endavant.

. Les pimes i les empreses unipersonals de l'entorn metropolità tenen dificultats, sobretot a les destinacions amb menor tradició turística, per veure el turisme com a activitat rellevant.

8.- La dispersió territorial com a oportunitat per:

- > **estendre els beneficis directes i indirectes derivats de l'activitat turística a un territori més ampli**
- > **garantir un creixement sostenible del turisme**

. El tractament de la Barcelona turística en sentit ampli constitueix una oportunitat de desconcentració, per fer una planificació conjunta de l'oferta, de les estructures de recepció, de l'allotjament...

. Barcelona es caracteritza per la qualitat urbana, que es manifesta en el civisme, la festa i en el dia a dia. L'afluència massiva de visitants pot posar en perill un teixit social i cultural que es personifica en la festa major.

. Cal millorar la qualitat del flux turístic, que estigui interessat a descobrir allò més propi de la ciutat i dels seus habitants i que no posi en perill un experiència amb molt d'èxit.

. Cal descongestionar Barcelona i, alhora, posar en valor altres llocs del territori de primer nivell que Barcelona pot ajudar a potenciar.

. Cal tenir en compte la ciutat de Barcelona com a nucli emissor en si mateix i els problemes de congestió que sovint es deriven dels caps de setmana.

. Cal veure com Barcelona dóna joc a l territori i com exerceix el seu paper de capital. Fins on deixarà anar pernoctacions. Ara, amb les curses de Montmeló, els hotels de Terrassa són plens.

. Cal veure quina és la capacitat de càrrega dels diversos recursos (transport públic, aparcament..).

. La utilització turística dels parcs naturals és un objectiu difícil de gestionar: la gent del territori no ho vol.

. Els municipis del voltant de Barcelona poden beneficiar-se dels turistes que fan una segona o tercera visita a la ciutat.

. La població local està poc mentalitzada per ser una destinació turística. Costa de veure els beneficis que aporta. Cal sensibilització per ser més amfitriona. Amb la crisi, es nota un canvi d'actitud.

. Les imatges més potents són de Barcelona, però desaprofitem l'Hospital de Sant Pau quan es ve a veure la Sagrada Família.

. Els visitants volen entendre la ciutat, més enllà de quatre icones. Sant Boi i Badalona són imprescindibles per entendre la Barcelona romana. Caldria tematitzar aquests recursos.

- . Cal estar atents a la capacitat de càrrega. Cal gestionar la gent que s'atreu. Experiència de la Rambla. La gent no percep els guanys que es deriven del turisme.
- . Cal explotar les singularitats, com el motor, per exemple.
- . S'ha produït el gran creixement de l'oferta d'allotjament al centre de Barcelona. S'ha establert un relat focalitzat en molt poques de les icones turístiques de la ciutat.
- . No perseguim un model de primera per Barcelona i un de segona per l'àrea metropolitana.
- . El territori ha de tenir capacitat per gestionar. Cal un diàleg on tots hem de guanyar-hi. No podem generalitzar la visió que tenen els habitants dels parcs naturals i les congestions puntuals que s'associen als visitants procedents de Barcelona.
- . Cal construir una història conjunta que es basi en la sostenibilitat: la festa, el modernisme, el sol i la platja, la muntanya...
- . Cal crear una marca de destinació turística coherent amb la marca general de la ciutat.

Maig 2009

11. Imatge seductora de Barcelona com a destinació turística a nivell mundial	0	
<hr/>		
12. Alta notorietat internacional de Barcelona	0	
<hr/>		
13. Riquesa patrimonial i cultural de l'àrea metropolitana	0	
<hr/>		
14. L'existència del Pla territorial metropolità posa límits al creixement	-3	Bastant controvèrsia
<hr/>		
15. Existència de serveis turístics d'alta qualitat a Barcelona	-4	Bastant controvèrsia

Comissió Entorn Metropolità: Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. Díficil coordinació d'una política de promoció i organització turística supramunicipal	13	
2. Manca de producte turístic estructurat a nivell metropolità	8	
3. Possible pèrdua de qualitat de l'experiència turística a Barcelona	8	
4. Descoordinació i dispersió de les competències, en incidència turística, de gestió del territori metropolità	7	
5. Dèficits ambientals de Barcelona (brutícia, congestió, sorolls...) que afecten la imatge de la destinació	4	
6. Inadequada oferta de mobilitat (transport públic) entre els diferents atractius turístics de la metròpolis	3	
7. Manca de promoció turística internacional conjunta	2	
8. Desequilibri entre la capacitat d'accés, la mobilitat i l'allotjament	2	
9. Barcelona és més del que s'està oferint	1	
10. Gran inversió en promoció en altres ciutats i regions geogràfiques properes	1	
11. Susceptibilitat entre territoris (Barcelona ciutat i resta)	0	
12. Dificultat de treballar conjuntament tot mantenint l'especificitat de cadascú	0	
13. Desestructuració del teixit empresarial del sector a l'àrea metropolitana	0	
14. Pressió política i social de la resta del territori (Catalunya) davant d'una Barcelona "excessiva"	-4	Bastant controvèrsia
15. Indefinició de la marca turística metropolitana	-6	Molta controvèrsia

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consensuades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds: si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori

Vots vermells: si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificat	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació

Llistat de participants

Carles Ruíz Novella	<i>President</i>
Enric Llarch	<i>Relator</i>
Ruth Abellán	Directora Hotel Melià Barcelona
Montserrat Arnau	Patronat de Turisme de Sitges
Jean-Claude Balanós	Director d'Operacions Ibis, Etap i Formule 1 España
Maria Bohigas	Cap Estudis Estratègics Barcelona Regional
Joan Campolier	Fund.Turística de Sta. Susanna
Joan Campreciós	Coord. Adjunt del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona
Clara Carbonell	Tècnica i coord. Àrea de Turisme. Ajuntament Castelldefels
Josep Maria Carreres	Dir. Serveis Ordenació Urb. Àrea Metropolitana de Barcelona
Josep A. Casanovas	Tea-Cegos Consultur
Marta De Castro	Ajuntament de Sant Cugat
Martí Domènech	Coordinador de Parcs Naturals. Diputació de Barcelona
Pere Duran	Director General de Turisme de Barcelona
Jaume Font	Subdir. Gral.Programació Turística Generalitat de Catalunya
Gabriel Guilera	Director de Comunicació i Qualitat. Turisme de Barcelona
Sílvia Huerto	CC.OO. Consell de Ciutat
Ramon Maltas	Director d'Operacions i Explotació del Circuit de Catalunya
Jordi Martí	Traveltec
Anna Mata	Cap serveis de Comerç i Turisme. Ajuntament de Terrassa
Montse Pérez	Gerent Unitat de Gestió de Transports de l'Oci. Transports Metropolitans de Barcelona
Jordi Prat	Delegat d'Actuacions Ferroviàries.Ministeri de Foment
Eduard Ramia	Representant Grup Convergència i Unió
Sònia Recasens	Regidora Grup CiU
Maria Victòria Silberstein	Cambra de Comerç
Consol Soler	Regidora. Ajuntament de Badalona
Jordi Táboas	Director de Granollers Mercat
Joan Torrella	Dir. de serveis de coordinació i programes Estratègics de Promoció Econòmica. Ajuntament de Barcelona
Francesc Vila	Comissionat de Turisme. Diputació de Barcelona

En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació de gairebé 300 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Barcelona, capital de Catalunya, que ha comptat amb la presidència de **Carles Duarte** i el seu relator ha estat **Salvador Anton Clavé**, es va reunir a 21 d'abril i 26 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió Barcelona, capital de Catalunya:

- > Text introductori del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text introductori

Salvador Anton Clavé

El paper de Barcelona en la dinàmica turística catalana

La destinació principal dels turistes a Catalunya és, ara per ara, el litoral. La Costa Brava i Costa Daurada apleguen cadascuna cada any entre el 25% i el 30% dels turistes estrangers que visiten Catalunya i més d'un 75% dels que hi vénen declaren haver anat a la platja. Per altra banda, a la Costa Daurada s'hi fan entre el 35% i el 40% de les pernoctacions dels turistes espanyols a Catalunya i els viatges que els catalans fem a la costa fora de la segona residència representen entre el 60% i el 70% del total. Ara bé, la ciutat de Barcelona, que atreu entre el 25% i el 30% del total de turistes estrangers a Catalunya i s'ha convertit en una de les 5 ciutats preferides pels europeus per a passar-hi un cap de setmana (i ja l'any 2000 va ser la destinació més visitada pels turistes espanyols), està transformant el model clàssic de desenvolupament turístic a Catalunya. Caldrà pensar doncs, des de la perspectiva de Barcelona com a capital de Catalunya,

- 1) Fins a quin punt la ciutat s'ha convertit en un referent bàsic de la capacitat de Catalunya de satisfer les expectatives dels "nous" turistes que la visiten i de les noves tendències emergents en els mercats,
- 2) En quina mesura la ciutat aporta valor al conjunt del sistema però, especialment, a les diferents destinacions i agents que troben en ella un instrument de diferenciació i d'increment de prestigi,
- 3) Quin pot ser el paper de la ciutat com a eina de diversificació de la dinàmica turística catalana amb efectes sobre el conjunt del territori,
- 4) Quin ha de ser el paper de Barcelona en la construcció de la imatge turística catalana tant des del punt de vista d'allò que hi aporta com des de la perspectiva de l'aprofitament que la pròpia ciutat en fa,
- 5) Com s'articula la imatge de Barcelona com a capital de Catalunya amb els sediments aportats per altres imatges identitàries concurrents i plenament vigents per a determinats segments de demanda.

Tot plegat apuntant a un repte: Té sentit parlar de Barcelona com a capital del "nou" sistema turístic català? I, en definitiva, si és així, ¿Quin és el paper que pot (i ha) de tenir?, ¿Com s'ha d'articular la ciutat amb les marques i modalitats turístiques consolidades a Catalunya? i també, finalment, ¿Com pot ajudar Barcelona a fer créixer noves realitats turístiques a Catalunya tant en l'entorn del sistema català de ciutats mitjanes com en espais rurals, naturals i de muntanya? De fet es tracta de preguntes que situen, en el marc del turisme, el clàssic debat sobre el paper de Barcelona en l'espai català, tot i que amb algunes salvetats:

- 1) Que a diferència d'altres àmbits econòmics, en el cas del turisme, Barcelona es veu acompanyada a Catalunya per altres territoris amb trajectòria i capacitat contrastades i consolidades (especialment al litoral però també en zones de muntanya).
- 2) Que en contraposició a d'altres territoris catalans, la notorietat de Barcelona com a ciutat i àmbit metropolità amb capacitat d'atracció turística es fonamenta en la seva imatge de ciutat "preferida" també per a residir-hi i desenvolupar-hi projectes professionals i personals de vida.

3) Que més enllà de la seva condició de capital catalana hi ha pocs elements compartits - fins al moment- que vehiculin una imatge turística comuna de Barcelona i la resta del territori català.

4) Que malgrat les distàncies entre modalitats turístiques, entre la magnitud dels diferents segments (especialment, a la ciutat, turisme de negocis i, dintre del lúdic, el turisme cultural) i entre els recursos clau per al seu desenvolupament (la cultura, l'art, la moda i la pròpia atmosfera urbana pel que fa a la ciutat de Barcelona), l'afluència turística a Barcelona és, també, com al litoral català, massiva.

5) Que els fluxos d'interacció entre Barcelona i Catalunya mesurats en nombre de visites realitzades per turistes allotjats en un o altre territori (a banda de ser totalment desconeguts en la seva magnitud) se suposen desequilibrats entre Barcelona com a gran pol d'atracció de visitants de dia i Catalunya com a espai de

distribució de visites. Ara per ara, aquesta distribució de visites es fa segons dues modalitats: a) concentrades en determinades icones associades emocionalment a la ciutat tals com el Museu Dalí o PortAventura i b) difoses pel territori en l'espai i en el temps i, per tant, difícilment reconeixibles.

Els reptes turístics de Barcelona en la seva condició de capital de Catalunya

La ciutat de Barcelona té capacitat per a configurar-se no només com nucli d'atracció pròpia de visitants i centre de polarització de les visites lúdiques dels turistes allotjats en altres destinacions del territori català, sinó també com a porta d'entrada, centre de dispersió, referent cultural i element central de la imatge de Catalunya. Tot plegat, des de la posició de Barcelona, ha de servir per a beneficiar de manera mútua la ciutat i Catalunya i crear possibilitats en termes de redistribució dels efectes de l'activitat turística per a determinats segments i períodes. És des d'aquesta perspectiva que s'han d'analitzar qüestions de diferent ordre i implicacions diverses com:

L'existència d'estratègies compartides d'atracció-dispersió de visitants entre Barcelona i la resta de destinacions catalanes.

La vigència de productes turístics d'abast català on la ciutat Barcelona hi té un paper complementari al d'altres territoris/destinacions.

L'existència de mecanismes formals d'aliança amb altres destinacions que permeten un increment del valor del producte turístic tant a Barcelona com a la resta del territori.

L'experiència, si n'hi ha, de Barcelona i dels seus agents turístics d'intervenir en la definició, planificació i gestió de productes d'abast català.

L'estat i les condicions d'accés entre Barcelona i la resta del territori català en termes de comunicacions i transport públic.

El nivell de participació de Barcelona en la definició i disseny dels productes actualment existents que utilitzen la ciutat com a complement per a altres destinacions catalanes que hi fan una visita "paquetitzada" a través de les ofertes dels receptius.

El paper que juga Barcelona en la promoció exterior de Catalunya tenint en compte les estratègies diferenciades a definir segons productes / segments / mercats.

La participació de Barcelona en la construcció del contingut de Catalunya com a marca turística de referència a nivell internacional (per exemple identificant Barcelona amb Catalunya com s'ha fet –en un altre àmbit- a la passada exposició *Barcelona and*

Modernity al MET) i en relació als posicionaments ja consolidats d'altres destinacions turístiques catalanes (Costa Brava, Costa Daurada, Pirineus o altres).

El grau de vinculació de la imatge de la ciutat amb la seva identitat com capital catalana (identitat explicable a través de la pròpia història, cultura i creativitat compartida entre el país i la ciutat) i la seva capacitat per a desfer imatges hegemòniques que estan afavorint ara per ara la consolidació d'estereotips simplificadors.

La capacitat actual de representació de Barcelona com a capital de Catalunya i espai de projecció dels catalans que formen part, d'altra banda, de la seva pròpia imatge (des de Gaudí a Ferran Adrià).

La **Comissió Barcelona, capital de Catalunya** té com a objectiu la reflexió sobre els diversos aspectes que integren aquesta realitat, tenint en compte quin és el paper que cal que la capital faci com a motor, i l'oportunitat d'articulació amb la resta de Catalunya a fi i efecte d'una millor redistribució de l'activitat turística arreu.

Abril 2009

Síntesi de la primera sessió

Salvador Anton Clavé

Aquest document presenta una síntesi de les aportacions fetes en clau diagnòstica de la primera sessió de treball de la Comissió Barcelona, capital de Catalunya, celebrada a dimarts 21 d'abril de 2009, elaborat per Salvador Anton Clavé.

La segona sessió de treball, a 26 de maig de 2009, se centra en la construcció d'una anàlisi i diagnòstica compartida entre tots els participants sobre els punts forts, febles, amenaces i oportunitats del turisme des del punt de vista territorial i especialment en relació amb el territori Catalunya .

Sobre el paper de Barcelona en la dinàmica turística catalana

1) Fins a quin punt la ciutat s'ha convertit en un referent bàsic de la capacitat de Catalunya de satisfer les expectatives dels "nous" turistes

L'entorn de Barcelona (Catalunya) té valors emergents des de la perspectiva dels nous mercats globals (diversitat geogràfica, alta qualitat de vida, identitat, personalitat cultural, creativitat, excel·lència en l'art, arquitectura, esports i coneixement) que es poden aprofitar.

2) En quina mesura la ciutat aporta valor al conjunt del sistema turístic català

Barcelona afegeix valor a les vivències i experiències dels turistes allotjats en altres destinacions catalanes.

No es pot parlar d'un turisme "bo" (el de Barcelona) en front a un turisme de menys poder adquisitiu a la resta de destinacions catalanes.

3) Quin pot ser el paper de la ciutat com a eina de diversificació de la dinàmica turística catalana

Catalunya és un "país a l'abast" des de la perspectiva dels turistes que visiten Barcelona així com la resta de destinacions turístiques catalanes.

La curta durada de l'estada dels turistes a Barcelona dificulta la possibilitat de promoure visites fora de la ciutat.

4) Quin ha de ser el paper de Barcelona en la construcció de la imatge turística catalana

Barcelona no és i no està reconeguda com la capital de Catalunya des d'un punt de vista turístic.

S'observen canvis importants en les dinàmiques de les marques turístiques catalanes per causa de la potència de Barcelona (cas del Maresme-Costa de Barcelona).

Catalunya ha de poder aprofitar el moment d'èxit de la dinàmica turística de Barcelona.

És important aparèixer en els mapes turístics de la ciutat de Barcelona.

Convé treballar des de la perspectiva del producte i de les exigències del mercat.

Sobre els reptes turístics de Barcelona com a capital catalana

1) Existència d'estratègies compartides d'atracció-dispersió de visitants.

Els fluxos de visitants entre Barcelona i la resta de marques turístiques catalanes estan completament desequilibrats (dominen els fluxos de visitants des de cadascuna de les marques catalanes a la ciutat de Barcelona).

2) Vigència de productes turístics d'abast català on la ciutat Barcelona hi té un paper complementari.

Barcelona és un excel·lent aparador de Catalunya com a destinació i de cadascuna de les destinacions turístiques catalanes (cas de l'ús dels espais del Metro per part de les estacions d'esquí).

Existeixen destinacions i equipaments turístics catalans que intenten capitalitzar la seva proximitat a Barcelona en tant que complements per als turistes que visiten la ciutat (cas de Montserrat).

Barcelona no genera benefici comercial però sí que es configura com un element de localització per al client internacional (cas de PortAventura).

3) Existència de mecanismes formals d'aliança amb altres destinacions

Existeixen aliances entre Barcelona i el conjunt del territori català com són els bus turístics a Vic-Manresa, Montserrat-Penedès-Sitges i Figueres.

Existeixen productes compartits entre Barcelona, Montserrat i Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya.

Existeixen relacions entre Barcelona i destinacions de l'àmbit de la Diputació de Barcelona orientats a la definició de productes

4) Estat i condicions d'accés entre Barcelona i la resta del territori català

Les infraestructures són la base de la supervivència del territori turístic. És especialment important el ferrocarril.

No es poden deixar de banda les perspectives que obre l'aprofitament de l'AVE, especialment el trajecte Barcelona-Madrid i viceversa.

Qüestió fonamental per a l'èxit turístic de la ciutat ha estat la liberalització de les tarifes aèries.

5) Paper de Barcelona en la promoció exterior de Catalunya tenint en compte les estratègies diferenciades a definir segons productes/segments/mercats.

Barcelona i la resta de marques catalanes tenen pocs elements comuns en termes d'imatge atès que donen resposta a necessitats turístiques i recreatives diferents i a segments de demanda també diferents

Es poden oferir productes compartits entre Barcelona, altres marques catalanes i els seus atractius adreçats a segments específics i probablement minoritaris,

Cal aprofitar els instruments de tematització.

6) Participació de Barcelona en la construcció del contingut de Catalunya com a marca turística de referència

Catalunya no té imatge turística a nivell internacional (a diferència de Barcelona que sí que la té) encara que sí que la té a nivell espanyol.

Barcelona s'està configurant com una marca turística compatible amb totes les altres.

Barcelona, tant en termes productius com d'imatge, competeix de manera principal amb altres ciutats.

Barcelona pot ser un instrument important de recolzament per a la resta de destinacions amb menys capacitat de penetració.

Existeix un problema de rebuig per part de les destinacions del territori al potencial lideratge turístic de Barcelona

7) Grau de vinculació de la imatge de la ciutat amb la seva identitat

La major part dels visitants a Barcelona no tenen la cultura com a motivació principal.

Cal considerar el paper del FC Barcelona en la promoció i l'increment del coneixement i de l'interès per a la destinació

Des de la perspectiva de determinats mercats, Barcelona és i és vista com la segona capital espanyola.

8) Capacitat actual de representació de Barcelona com a capital de Catalunya i espai de projecció dels catalans que formen part, d'altra banda, de la seva pròpia imatge.

S'entén que Barcelona és l'espai de projecció dels catalans i ho pot ser també de les seves destinacions.

Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. La resta de destinacions catalanes no tenen en compte la importància de Barcelona	5	
2. Barcelona no assumeix la riquesa d'oferta de la resta de destinacions del país	4	
3. Barcelona no té consciència del que implica ser veritablement capital turística	4	Poca controvèrsia
4. Breus estades a la ciutat de Barcelona, que dificulten la visita / estada al país	3	Bastant controvèrsia
5. Creixement desmesurat de l'oferta d'allotjament de Barcelona	2	
6. Perill de diluir missatges i marques turístiques del conjunt de Catalunya	2	
7. Insuficients infraestructures de transport entre Barcelona i la resta de país	1	
8. Deficient informació en relació a les diferents possibilitats de mobilitat entre Barcelona i el país	1	
9. Falta de connexions intercontinentals a l'Aeroport de Barcelona	1	
10. Percepció de llunyania entre Barcelona i Catalunya	0	Poca controvèrsia
11. Excés de càrrega en determinats espais de Barcelona	0	
12. Esgotament del model Barcelona	-2	Bastant controvèrsia
13. Perill de "canibalització" per part de les low cost	-2	Molta controvèrsia

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consensuades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds: si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori

Vots vermells: si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificant	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació

Llistat de participants

Carles Duarte *President*

Salvador Anton Clavé *Relator*

Josep Altayó	Santuari de Montserrat
Jordi Bagó	Director general CEO, Serhs
Dolors Batallé	Patronat Costa Brava
Narcís Bosch	Director Consell de Cambres de Catalunya
Joan Cals i Güell	Professor UAB
Eusebi Casanelles	MNATEC Terrassa
Pere Duran	Director General. Turisme de Barcelona
Xavier Font	Cap de l'Oficina Tècnica de Turisme. Diputació de Barcelona
Josep Anton Grasés	Director General de TUI España
Xavier Moncayo	Diputació de Lleida
Josep Oliveras	Catedràtic Geografia. URV
Santiago Pagès	Barcelona, Ciutat de Compres. Turisme de Barcelona
Joan Romero	Director de Vendes Internacionals. Port Aventura
Màrius Rubert	Dir. Àrea de Prom. Eco. Internacional. Ajuntament de Barcelona
Joan Manuel Sevillano	Gerent Fundació Gala - Salvador Dalí
Albert Solà	Director Unitat de Turisme i Muntanya
Daniel Solé	Subdirector General Patrimoni Cultural. Generalitat de Catalunya

En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació del voltant de 250 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Comerç, que ha comptat amb la presidència de **Raimon Martínez Fraile** i el seu relator ha estat **Carles Carreras**, es va reunir a 4 de maig i 14 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió de Comerç:

- > Text introductori del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text introductori

Carles Carreras

Uns punts per a la reflexió i el debat

El sector del comerç a la menuda constitueix una part molt important de la vida urbana i, per tant, també de l'oferta turística de Barcelona. L'èxit del turisme, d'altra banda, té una relació directa amb la millora de la qualitat i de la diversitat de l'oferta comercial de Barcelona, en general.

El sector comercial és fragmentat, heterogeni i dispers dins del teixit urbà, i si bé no tot ell està directament relacionat amb l'activitat turística, una part important hi participa de manera directa. Tot i que el comerç és una activitat econòmica, que es regeix per les lleis canviants de l'economia, és també una activitat cultural, ja que a través de l'intercanvi de béns i de serveis s'adquireixen informacions i s'aprenen costums.

El comerç és un sector inflacionari en temps de bonança econòmica, però no en temps de crisi i recessió. El consum dels ciutadans esdevé cada dia més un indicador de creixement econòmic i el consum dels visitants pot constituir un estímul important per al manteniment de l'atmosfera de la vida urbana i del benestar social.

Oferta tradicional o innovadora, marques internacionals, mercats municipals, fires al carrer, centres comercials i galeries, botigues de records, eixos comercials, entre d'altres, suposen un ampli ventall d'opcions per al consum dels ciutadans i dels visitants de Barcelona, elements que, en el seu conjunt, formen part de la riquesa i tradició comercial de la ciutat. La incorporació de noves formes comercials fa canviar el conjunt, però mai acaba del tot amb les activitats anteriors o tradicionals. Les activitats comercials tradicionals (o emblemàtiques), fins i tot, poden convertir-se en factors d'atracció de la demanda internacional o turística, en general.

Aquesta diversitat comercial és un actiu important per al visitant a la ciutat; tot i que el comerç barceloní rarament actua com a motivació principal del viatge, sempre ho fa de forma necessàriament complementària. Així, avui és ben sabut que una part important de la despesa que els visitants fan a la ciutat va destinada al sector comerç, raó per la qual aquest sector es beneficia de manera considerable del turisme i en forma part indissociable.

Els grans reptes que la demanda turística presenta a l'oferta comercial afecten a l'espai i al temps i a les persones. Així, pot dir-se que:

a) En l'espai urbà es tendeix a produir una concentració excessiva de la demanda turística que tot i els aspectes positius d'animació, pot suposar un factor d'expulsió d'altres activitats i de molèstia per als passejants i ciutadans. El passeig és l'àmbit essencial del consum a Barcelona, per la seva escala urbana, ofereix condicions de passeig que cal preservar, mantenint l'ampliació d'espais públics per a vianants lluny de cotxes, motos i bicicletes que el disputen ben conflictivament.

b) En el temps, donat que el turista és una persona que està fora de la regulació de la seva vida quotidiana laboral, es produeix una demanda d'ampliació i flexibilització dels horaris de l'oferta comercial que cal afrontar.

c) Des del punt de vista del personal, la demanda turística obliga a l'augment de la professionalització dels treballadors del sector, cosa que significa la necessitat del coneixement de llengües estrangeres, dels nous gustos o de les noves tècniques de venda. Sobretot cal tenir present que els joves són la demanda futura i necessiten sempre una atenció especial, lluny de prejudicis conservadors, com la idea d'una il·luminació excessiva i agressiva, entre d'altres com la informalitat o els horaris flexibles, la pràctica de l'esport al carrer o l'alimentació ecològica.

De tota manera, en el consum les diferències socials i personals són mínimes, i per a l'activitat comercial la distinció entre turistes i no turistes assoleixen una importància ben menor.

En els darrers anys s'ha assistit, com en altres indrets, a un canvi en les propostes comercials, en les quals la globalització es fa palesa a través de les marques i franquícies internacionals, del comerç de luxe i de les noves formes de distribució i de consum. Ara bé, a moltes ciutats com Barcelona el comerç també juga un paper fonamental en el manteniment de la vida quotidiana i dels barris, i el turisme ha pogut incidir de vegades en un canvi en les propostes, localitzacions i fins i tot en el preu dels immobles (aquest afectat més per la bombolla immobiliària de 1995-2007). Cal repensar les jerarquies de l'oferta comercial dintre de la ciutat i l'equilibri entre l'especialització (de productes o de demandes) i la barreja comercial. Cal analitzar objectivament l'originalitat de l'oferta comercial barcelonina (disseny?) en un benchmarking realista, el qual no cal tenir sempre com a referència només les grans capitals europees.

El sector comercial és molt dinàmic i els llocs més turístics de la ciutat també estan sotmesos a canvis, en la seva oferta comercial, de manera que mentre uns establiments obren, uns altres han de tancar, amb conseqüències molt visibles en el paisatge urbà i en la memòria col·lectiva dels ciutadans. Cal pensar en la implantació d'un veritable urbanisme comercial que permeti visualitzar les relacions tan estretes que de sempre existeixen entre la ciutat i el comerç.

L'augment de la mobilitat individual en la societat contemporània estén la influència de la demanda turística comercial més enllà dels límits municipals i metropolitans, com mostren, per exemple l'aeroport del Prat i el seu aparador comercial barceloní o el centre comercial de la Roca del Vallès. S'imposa, en aquest sentit, un estudi seriós dels hàbits de consum dels diversos grups de visitants.

La **Comissió Comerç** es planteja tractar la vital importància d'aquest sector en l'activitat turística i afrontar els problemes i complexitats derivades de la seva convivència. L'oportunitat de debatre aquests punts entre agents de les institucions, responsables dels gremis i comerciants de diferents tipologies i dels diferents districtes de la ciutat, ha de permetre obrir un procés de reflexió estratègica encaminat a la millora d'aquesta, de l'oferta comercial i al seu encaix amb el desenvolupament de les activitats turístiques.

Abril 2009

Síntesi de la primera sessió

Carles Carreras

Aquest document presenta una síntesi de les aportacions fetes en clau d'anàlisi i diagnòsi de la primera sessió de treball de la Comissió Comerç, celebrada a dilluns 4 de maig de 2009, elaborat per Carles Carreras.

La segona sessió de treball, a 14 de maig de 2009, se centra en la construcció d'una anàlisi i diagnòsi compartida entre tots els participants sobre els punts forts, febles, amenaces i oportunitats del turisme des del punt de vista del sector comerç.

Després d'una introducció general per part del responsable del Pla, el Relator va presentar 13 punts de debat entorn als quals s'organitzà la discussió. L'excessiu nombre de punts va originar un debat relativament dispers. La presència d'experts molt qualificats en el grup de discussió va tenir un pes decisiu en la manifestació de relativament poques discrepàncies.

Com a elements no prou debatuts cal destacar el tema de la diversificació dels consumidors / turistes així com, sobretot, les característiques específiques de l'oferta comercial a Barcelona.

El primer punt a destacar és el de les relacions intrínseques entre ciutat i comerç, especialment rellevants en el moment històric contemporani de competència internacional entre ciutats i de declivi del paper tradicional dels Estats. En el mateix sentit, es destacaren les estretes relacions entre el viatge, el consum i la compra i adquisició de béns i de serveis lligada a la societat de l'oci.

El segon punt a destacar és el de la necessitat o no de la planificació econòmica, sense posar en qüestió el planejament urbà i l'interès de la planificació estratègica. La resta de temes s'han organitzat de forma sintètica en un quadre DAFO.

Debitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none">• Indefinició de la marca Barcelona pel que fa al comerç. Manca d'informació i de consciència de l'oferta comercial pròpia.• Concentració territorial excessiva de la demanda (malgrat l'extensió del bus turístic)• Magnificació mediàtica del conflicte ciutadà – turista i dels perjudicis del low cost.• Manca de coneixement de l'opinió dels consumidors turistes.• Rigidesa excessiva de la legislació i dels horaris comercials.• Poca qualificació de la mà d'obra (domini d'idiomes, professionalització, adaptació a demandes diverses, etc).	<ul style="list-style-type: none">• Crisi econòmica mundial, amb especial incidència en el turisme de congressos i negocis.• Forta competència d'altres ciutats, pròximes (Madrid, Bilbao o València), i no tan pròximes.• Imposició de taxes als turistes• Desconeixement dels possibles feedbacks negatius de l'oferta comercial barcelonina• Manca d'un veritable urbanisme comercial

<ul style="list-style-type: none"> • Manca de definició dels diferents grups de consumidors. • Localització del Tax free a les sortides, lluny de l'activitat comercial de la ciutat. 	
<p>• Fortaleses</p>	<p>• Oportunitats</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Vigència de la marca Barcelona ciutat, basada especialment en el seu clima Mediterrani, el mix comerç-restauració, el predomini del passeig i dinamisme de les decisions locals. • Els temps curts del turista que afavoreixen la decisió de compra. • L'augment del nombre de consumidors i la seva repercussió en la qualitat de l'oferta, especialment en el sector del luxe. • La importància del centre (Shopping line) i la redistribució territorial dels beneficis a través dels treballadors del comerç i dels serveis i de les empreses de transport i turisme en general. • Diversitat i complementarietat de l'oferta comercial barcelonina sobretot respecte a les seves formes (fires, mercats, shoppings, botigues, centres comercials) 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisi econòmica mundial que pot enfortir la creativitat i aprofitar els seus efectes diferencials. • Les infraestructures de transport especialment el port per als creuers i l'aeroport amb la nova terminal. <p>Un urbanisme que afavoreix el passeig, sobretot per l'ampliació de les voravies (pes de L'Eixample Cerdà 150 anys després).</p> <p>Vigència de Barcelona al mapa mundial</p> <p>Diversitat de la demanda turística per edats i per origen geogràfic i cultural.</p> <p>Recurrència de les visites dels turistes de Barcelona.</p>

Comissió Comerç: Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
Escassa formació del personal de contacte	8	
Manca d'equilibri entre els horaris comercials i els horaris oci-turisme	7	
Manca una agenda de programació comercial i la seva difusió	6	
Hi ha una manca de consciència del comerç com a factor d'atracció turística	5	
L'accessibilitat a la ciutat, en general, és deficient	3	
Existeix una manca d'informació cívica i comercial cap al turista	2	
Existeix una deficiència en els serveis quotidians de la ciutat (neteja, seguretat, etc.)	1	
Hi ha una excessiva permissibilitat en l'aplicació de la normativa	1	
Existeix una pressió d'horaris als comerciants autòctons	0	
Hi ha poca visibilitat de policia al carrer (percepció d'inseguretat)	0	
Existeix una manca de vols transoceànics de llarg recorregut	0	
Hi ha una senyalització deficient en altres alfabets	0	
Hi ha dificultats en la tramitació de visats (burocràcia)	0	

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consensuades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds: si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori

Vots vermells: si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificant	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació final obtinguda.

Llistat de participants

Raimon Martínez Fraile	<i>President</i>
Carles Carreras	<i>Relator</i>
Salvador Albuixech	Vicepresident de la Fundació Barcelona i Comerç
Benet Boix	Confederació de Comerç de Catalunya
Anna Cristina Brutfcher	Luis Vuitton
Joaquim de Toca	MUJI
Miquel Angel Fraile	Consell de Gremis
Eva Gajardo	Federació de Comerç de UGT
Benito García	Deportes Benito
Vicenç Gasca	Consell Ciutat i Comerç
Albert González	Director de Comerç i Consum. Ajuntament de Barcelona
Joana Homs	Adjunta a Direcció. Turisme de Barcelona
Luís Llorca	Director General de Global Refund
Sergio Moreno	Coordinador Observatori de Comerç. UB
Santiago Pagès	Barcelona, Ciutat de Compres. Turisme de Barcelona
Roger Pallarols	Comissionat de Comerç i Pimes. Ajuntament de Barcelona
Carmina Ruíz	Districte de Ciutat Vella
Maria Segarra	Dir. Comerç, Turisme i Serveis. Cambra de Comerç de Barcelona
Carme Servitje	Mauri
José Suárez	CC.OO. Unió Comarcal del Barcelonès
Jordi Torrades	Gerent d'Institut Municipal de Mercats
Josep Maria Torres	Gremi de Restauració de Barcelona
Victòria Valls	El Corte Inglés
Elisabeth Vilalta	Comertia
Joaquim Vilanova	Director de Pimec Comerç



Comissions de treball



Comissió Allotjament



Fase de Diagnosi

Abril - maig 2009



En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació de gairebé 300 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Allotjament, que ha comptat amb la presidència d'**Isabel Galobardes** i el seu relator ha estat **Albert Grau**, es va reunir a 28 d'abril i 21 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió d'Allotjament:

- > Text introductori del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text introductor

Albert Grau

Barcelona és una destinació turística mundial de primer ordre, això és un fet indiscutible i és gràcies al seu gran atractiu en molts àmbits que això ha estat possible.

Podem parlar de la Barcelona empresarial, de la Barcelona gastronòmica, de la Barcelona de congressos i incentius, de la Barcelona del “sol i platja”, de la Barcelona històrica, la Barcelona Modernista, la Barcelona de l’ensenyament i la investigació, de la Barcelona arquitectònica, de la Barcelona del oci i del molts altres qualificatius que donen a la nostra ciutat una riquesa que li ha permès durant els últims anys ésser una de les ciutats a nivell mundial amb més projecció.

Aquest posicionament excepcional de la ciutat ens ha permès créixer a tots els nivells, i l’efecte “turisme” ha tingut incidència directa i indirecta en totes les peces i agents socials i territorials de la ciutat. L’allotjament és una de les peces clau en el procés de implantació i de desenvolupament de la activitat turística d’una destinació. En el cas de Barcelona, el comportament d’aquest pilar del turisme durant els darrers 10 anys ha estat molt destacable, amb un creixement en quantitat i qualitat que ha acompanyat i permès el creixement de la ciutat en tots els àmbits turístics.

L’oferta d’allotjament de Barcelona ha estat un dels factors analitzats inicialment en el Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona a través del Qüestionari realitzat al Senat Turisme i Ciutat i que ha obtingut una qualificació més elevada, tant per la seva diversitat com qualitat.

Actualment, l’oferta d’allotjament de la ciutat de Barcelona està donant resposta a la major part de les necessitats concretes que planteja una implantació tan extensa del concepte turisme, com el que planteja la destinació Barcelona, però per altra banda, aquest concepte tan ampli de turisme també ha arribat a altres components de la ciutat de Barcelona que no s’hi senten identificats, i que veuen el turisme, i en concret el creixement continu de l’oferta d’allotjament, com una amenaça a la seva intimitat i concepte de ciutat.

La implantació de la oferta d’allotjament va molt lligada a la activitat que genera la demanda, per tant ens trobem amb situacions de concentració de l’oferta, tant pel que fa al concepte d’allotjament, com a la quantitat d’oferta en una zona concreta.

Els darrers anys del turisme a la ciutat de Barcelona han estat excepcionals, i en el col·lectiu de l’allotjament, en aquest anar endavant, hi ha hagut una sèrie d’aspectes que potser s’han descuidat, o han estat més complicats de desenvolupar, i que davant del nou escenari que se’ns planteja actualment, i amb l’esperit de traçar un nou camí conjuntament en el marc del Pla Estratègic 2015, considerem que poden ser un bon inici de reflexió i discussió en aquesta Comissió d’Allotjament.

És el posicionament per preu de Barcelona competitiu i correcte envers els nostres competidors. Com podem actuar per no perdre aquest posicionament de preu en un escenari de disminució de la demanda i increment de la oferta? Hem de crear més contingut a la nostra oferta per poder mantenir el preu?

Una disminució en els preus pot arrossegar una disminució en la qualitat, tant del producte (menys decoració, il·luminació més restringida, tancament de serveis, etc.) com de servei (retalls d’empleats). Com fer-hi front? Una pèrdua de qualitat en l’allotjament pot tenir una repercussió directa en el producte Barcelona.

L’entrada de més grups internacionals especialitzats en la gestió hotelera ens pot ajudar a mantenir el posicionament internacional de la ciutat, i el nivell de preus?

Inversió hotelera: negoci d'indústria *versus* especulació immobiliària. El sector de l'allotjament és un negoci "d'indústria", malgrat tot, en els darrers anys, alguns desenvolupaments hotelers han estat més basats en el negoci immobiliari. És aquest un model sostenible?

Quina és la capacitat de càrrega de la ciutat envers el desenvolupament de l'oferta d'allotjament? La competència sempre s'ha dit que és positiva per mantenir-nos en una posició d'alerta i de manteniment del nostre producte competitiu. Tot i aquest fet, la reflexió consisteix en la següent pregunta: hi cap tot tipus d'oferta o hi ha tipologies d'allotjament en les que es pot començar a pensar en una situació de sobreoferta?

L'oferta hotelera va més enllà de la categorització en base a les estrelles. Actualment, parlem d'hotels low cost, hotels boutique, hotels design, Limited Service Hotels, Extended stay hotels, lifestyle hotels... Aquesta especialització de producte pot permetre posicionar els nostres productes d'allotjament en nínxols de demanda molt més específics. És aquest tipus d'oferta representativa...? Ens ajuda en el posicionament de la ciutat?

La disminució de la demanda ens obliga a ser més professionals a l'hora de captar-la si no volem basar la nostra estratègia únicament en la variable preu. L'especialització del producte pot ser una sortida, en alguns casos amb cert risc si el nostre segment desapareix. La creació de més contingut per al nostre producte hi pot ajudar... contingut que es pot basar en més servei, més i millors instal·lacions, més...?

Mencionàvem amb anterioritat la riquesa de l'oferta d'allotjament en quant a la tipologia de producte. En aquest punt, si anem més al detall, sembla que si bé l'oferta hotelera està força adequada a la tipologia actual de la demanda de la ciutat, cobrint la majoria dels segments existents (similars ocupacions a totes les categories), hi ha altres productes que han tingut un creixement important durant els darrers anys com són els apartaments turístics i residències per estudiants. Cobreixen aquest productes les necessitats de la demanda existent, tant en qualitat com en servei i equipaments? Està degudament regulat el seu desenvolupament i negoci per a que no interfereixi en altres sectors d'allotjament? Com és, o com ha de ser la convivència entre les diferents tipologies d'allotjament?

El mercat de treball és sens dubte una de les principals tasques de la gestió de l'allotjament. Durant els darrers anys, el fet de trobar mà d'obra qualificada, o bé crear mà d'obra qualificada, sembla que ha estat un repte més difícil de l'habitual. El nou escenari actual sembla que pot ajudar a millorar aquest aspecte. La professionalització ha de començar per la propietat i l'equip directiu dels propis establiments. Els empleats han de ser el reflex d'aquesta professionalització.

El turisme és una font d'enriquiment social i econòmic per Barcelona, però que té uns efectes molt diferents en els diferents districtes de la ciutat. En l'anàlisi de l'oferta d'allotjament hem pogut apreciar una concentració lògica de l'oferta en els districtes de la ciutat on l'activitat turística i de negocis té més importància, seguint el precepte fonamental del desenvolupament hotelier del "location, location, location". Com podem plantejar el desenvolupament futur de l'oferta d'allotjament per intentar suavitzar aquesta concentració?

Quins són els altres referents, ciutats en les que es mira i compara Barcelona? Què estan fent? Què ens manca o quins factors diferencials tenim en l'apartat d'allotjament que ens permeti ser més competitiu? La nostra qualitat i quantitat d'oferta d'allotjament està qualificada com excel·lent. Què hem de fer per mantenir aquest posicionament?

L'allotjament és qualificat com un dels receptors directes de les rendes generades pel turisme, és per això que en moltes ocasions s'ha parlat i discutit sobre com aquest agent ha de contribuir a reforçar les bases que permeten el desenvolupament de l'activitat turística.

L'objectiu de la **Comissió d'Allotjament** és posar al voltant d'una mateixa taula les diferents tipologies d'allotjament, veure les relacions entre d'elles i, allò més important, la relació entre les altres peces i agents territorials i socials de la ciutat.

Abril 2009

Síntesi de la primera sessió

Albert Grau

Aquest document presenta una síntesi de les aportacions fetes en clau diagnòstica de la primera sessió de treball de la Comissió Allotjament, celebrada a dimarts 28 d'abril de 2009, elaborat pel Albert Grau.

La segona sessió de treball, a dijous 21 de maig de 2009, se centra en la construcció d'una anàlisi i diagnòstica compartida entre tots els participants sobre els punts forts, febles, amenaces i oportunitats del turisme des d'un punt del sector allotjament.

Aquesta síntesi es presenta en 7 grans apartats que varen centrar les principals opinions i aportacions dels membres de la Comissió d'Allotjament. Aquest apartats són els següents:

Anàlisi de l'oferta hotelera i d'allotjament en general.
Anàlisi de la política de preus – Comercialització del producte d'allotjament.
La formació i professionalització del sector allotjament.
Normativa i regulació del sector allotjament.
Promoció, recuperació i inversió en el sector turístic.
Els apartaments turístics.
El segment dels universitaris.

Anàlisi de la oferta hotelera i d'allotjament en general

L'oferta d'allotjament de la ciutat de Barcelona és de qualitat.
Síntomes de saturació de l'oferta hotelera, especialment en unes categories i tipologies concretes d'allotjament: hotels de 3, 4 i 5 estrelles.
Concentració de l'oferta hotelera en els segments de les categories superiors. Desequilibri en les categories d'allotjament hoteler, sobretot pel que fa a la franja d'hotels de les categories inferiors.
Manca d'una oferta hotelera més diversificada en quant a segments de demanda concrets: especialització del producte amb l'objectiu de captar un tipus de client concret (especialització – segmentació – singularització).
Manca d'una oferta hotelera amb una marca reconeguda a nivell internacional – Més marques hoteleres internacionals de prestigi.

Manca renovar algunes infraestructures d'allotjament – Definir la instrumentació que permeti controlar i regular aquest tipus de situacions.
Derivació de l'oferta de tipus immobiliari residencial cap el sector hotelier.
Concentració geogràfica de la oferta hotelera en zones molt concretes de la ciutat
Pla urbanístic molt ampli i flexible (amb la excepció de Ciutat Vella).

Anàlisi de la política de preus – Comercialització del producte d'allotjament.

Una política de baixada de preus és errònia, malgrat la actual situació vs. Problemàtica de preus a causa d'una forta disminució de la demanda (situació de sobreoferta d'allotjament).
Mantenir el nivell de preus afegint més contingut al producte vs un cost més elevat davant un preu de venda igual o lleugerament inferior.
Limitar franges de preus en base a la categoria / tipologia d'allotjament vs és el propi mercat qui regula els preus de venda dels productes d'allotjament (preus de lliure mercat: importància de respondre a les necessitats de l'oferta i la demanda).
Creativitat en el preu: realització de promocions específiques de productes turístics de la ciutat, que puguin incentivar segments concrets/nous de demanda vs. Adaptació del producte d'allotjament a segments de demanda amb unes necessitats específiques.

Barcelona és actualment un mercat d'oferta pel que fa a la definició de preu vs. És el moment en que hem de ser més analítics envers a la tipologia/segments de demanda que genera la ciutat.

Barcelona És un multiproducte que genera molts segments específics de demanda que estan disposats a pagar preus diferents per un mateix tipus d'allotjament.

La formació i professionalització del sector allotjament.

Professionalització del sector en aquells llocs de treball que precisen d'una capacitació específica. Treballar en una acreditació professional d'aquestes feines o tasques.

Formació piramidal inversa: la formació ha de començar per la propietat i l'equip directiu de l'allotjament. Necessitat de formació de qualitat a propietaris, empresaris i directius/gestors dels allotjaments.

Formació de qualitat i empresarial, formació de gestió.

Impulsar/fomentar la formació continua en tots els nivells, des de la propietat fins als llocs de treball bàsics.

Professionalització del sector Vs. Externalització dels serveis bàsics. Això té una conseqüència directa en la qualitat del servei.

Conciliació laboral: racionalització de les jornades laborals i adaptació a les regles del mercat laboral.

Mancança de responsabilitat social empresarial.

Normativa i regulació del sector allotjament.

Importància del control de qualitat en moments com el actual en el que una davallada de preus pot afectar directament al nivell de servei i qualitat dels allotjaments.

Revisió i regulació de la normativa d'allotjaments (hotels, albergs...), tenint més en compte factors relatius al nivell de servei.

Definir una instrumentació que permeti avaluar i garantir la qualitat de les instal·lacions i serveis de la planta d'allotjament Vs. El mercat ja avalua el producte mitjançant instruments creats per el propi mercat (Tripadvisor).

Regulació del preus hotelers Vs. El mercat ja marca/defineix els preus que estan disposats a pagar els clients.

Promoció, recuperació i inversió del i en el sector turístic.

La implantació de la taxa turística, no específicament en el sector hotelier, si no en el sector turístic Vs L'actual sistema impositiu ja ha de cobrir els serveis o despeses que genera la activitat del turisme.

Promoció turística de la ciutat més adaptada al nous o futurs segments de demanda.

Necessitat d'una gestió turística més eficient dels recursos culturals i d'altra tipologia que conformen el multiproducte Barcelona.

Garantir al turisme juvenil (Safe Travel) una "Barcelona segura" a nivell d'allotjaments i serveis.

La destinació Barcelona ha d'anar més enllà de la ciutat de Barcelona. Incorporar l'oferta de l'Àrea Metropolitana – Ajudar a esponjar la concentració geogràfica de l'oferta d'allotjament.

Manca de un lobby / entitat que comuniqui molt millor a la ciutat que aporta el turisme.

Corrent negativa envers l'efecte del turisme sobre la societat Vs. Benefici econòmic i enriquiment cultural que suposa el turisme per a la societat.

Inversió en el sector hotelier basada en un procés de I+D més profund i analític – Conceptualització/Actualització del producte d'allotjament.

Inversió promotors immobiliaris en el sector de forma massiva i especulativa.

Millora comunicacions des dels aeroports Nord/Sud (Girona / Reus) a Barcelona.

Els apartaments turístics.

Regularització per garantir qualitat i drets dels usuaris vs. Els apartaments no regulats desprestigien el sector i la seva professionalització.

Problemàtica: economia submergida, queixes veïnals i consumidors desprotegits.

Classificació de qualitat d'aquesta tipologia d'allotjament (estrelles, claus...).

Donen servei a uns segments de demanda concrets: famílies, congressos i fires, tractaments mèdics...

Estada mitjana més llarga.

Increment de consum en el comerç de proximitat.

Oferta complementària i necessària als hotels.

El segment dels universitaris.

Actualment uns 8.000 estudiants (Erasmus 1r grau + postgrau + doctorats + MBA) utilitzen la destinació Barcelona.

Oferta de 7000 places en residències universitàries. És un tipus d'allotjament especial, amoblament senzill, Wifi, una sèrie de servei addicionals

Importància de l'atenció especialitzada i preus molt ajustats.

Estada mínima de 5 – 6 mesos pel que precisen uns serveis específics.

Increment de xifres d'estudiants i professorat amb el Pla Bolonya.

Maig 2009

11.Capitalitat mediterrània (nous mercats) 1

12.Qualitat de l'oferta hotelera en tots els segments 1

13.Existència de personal qualificat disponible en el mercat laboral 1

14.Marca Barcelona amb oferta cultural i d'oci 0

15.Segell *safetravel* per allotjament per a joves 0

Comissió Allotjament: Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. La cronificació del preu a la baixa pot repercutir en la qualitat	12	
2. Comunicació deficient dels beneficis del turisme i el seu impacte	8	
3. Sistema judicial no eficient per combatre inseguretats	8	
4. Percepció negativa per part de la ciutadania	6	
5. Gestió de les persones com a clau de servei i competitivitat	6	
6. Manca d'estabilitat en la normativa aplicable	3	
7. Confusió per l'incompliment de la normativa de les tipologies adreçades al públic juvenil	3	
10. Taxa turística com a increment de cost	1	Poca controvèrsia
8. Existència de sobreregulació del sector, en especial en preus	0	
9. Manca de formació amb "prestigi" per a directius	0	

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consensuades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds: si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori

Vots vermells: si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificant	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació final obtinguda.

Llistat de participants

Isabel Galobardes	Presidenta
Albert Grau	Relator
Joan Abad	Subdirector General d'Ordenació Turística. Direcció General de Turisme. Generalitat de Catalunya
Maria Abellanet	Directora General del Grup CETT
Virginia Ariño	Directora de Marketing. AC Hotels
Sergio Carrascosa	Investment Director de Reig Capital
Manel Casals	Director General, Gremi d'Hotels de Barcelona
Marta Cots	Consell de la Joventut. Consell de Ciutat
Mercè Escrich	Cap d'Àrea del Registre de Turisme
Xavier Font	Cap de l'Oficina Tècnica de Turisme. Diputació Barcelona
Iñaki Gorostiaga	Escola Superior de Restauració i Hostalatge
Rafael Isun	Onlytouristmanagers.com
Enric Lambies	Urbanisme. Ajuntament de Barcelona
Joaquim Mestre	Apartaments Inside-Bcn
Malco Par	Director General Hotel Majèstic
Josep Anton Rojas	Director de Promoció. Turisme de Barcelona
Joaquim Romeo	CC.OO. Responsable Federació de Comerç i Hostaleria Barcelonès
Aida Ruíz	UGT Catalunya
Ivan Saldaña	Gat Hotels
Glòria Sánchez	UGT. Secretària Formació de Fed. CHTJ
Montserrat Serret	Gerent Barcelona Centre Universitari
Enric Torrellas	Director Inspecció i Llicències. Ajuntament de Barcelona
Pablo Zubicaray	President Apartur

En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació de gairebé 300 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Restauració, que ha comptat amb la presidència de **Xavier Civit** i el seu relator ha estat **David Peguero**, es va reunir a 28 d'abril i 21 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió de Restauració:

- > Text introductor del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text introductori

David Peguero

Avui dia no es pot pensar la Barcelona turística sense considerar el seu atractiu gastronòmic; de fet, la restauració i la gastronomia han esdevingut motors de la promoció turística i un dels atributs més valuosos per a la configuració de la marca Barcelona.

Quan a Barcelona parlem de gastronomia i restauració hem d'incloure tot un ventall d'operadors que van des de la cocteleria, el bars de tota la vida, els restaurants més tradicionals o els que tenen les propostes de més avantguarda, arribant fins als comerços amb oferta de degustació. La restauració és un gran sector que aglutina molts empresaris i molts treballadors que d'una o altra manera representen la cara amable de la ciutat.

Tot aquest moviment que avui dia podríem identificar com a "Cuina Catalana" amb els adjectius o cognoms que cadascú hi vulgui posar, té el seu origen en una tradició gastronòmica que ve de lluny a la ciutat. Cases de menjars i restaurants de Barcelona han estat tradicionalment indrets on s'ha creat la Barcelona que avui coneixem. Aquesta tradició torna una vegada més a reprendre cos i reconfigura els carrers, els barris i fins i tot recupera hàbits gastronòmics adormits durant anys en els seus habitants i visitants.

És de justícia reconèixer la tasca realitzada per determinats professionals i empresaris reconeguts internacionalment que amb la seva tasca han concordat els mots de Catalunya i gastronomia, beneficiant d'una forma clara la marca Barcelona.

La capacitació del personal que treballa a la restauració és peça clau per garantir l'alt nivell de servei que demanen els clients, tant turistes com locals, per contra, la dimensió de les empreses fa que tinguin problemes greus per poder capacitar el seu personal tant per la disponibilitat de temps com per la despesa que suposa per aquest tipus d'empreses.

El sector de la restauració no només és una part important de l'activitat turística a Barcelona, sinó que és també un vertebrador de la ciutat i autèntic reconfigurador de barris, donant vida i portant activitat comercial a molts indrets recuperats de la ciutat.

La restauració, juntament amb el comerç, és un dinamitzador molt important de la ciutat.

L'elevat grau d'ús que els visitants realitzen dels serveis de restauració, la dispersió de l'oferta al llarg de tots els indrets més freqüentats, així com la incidència dels serveis de càtering per a grans esdeveniments, congressos i altres, fa que la relació preu-qualitat dels serveis de restauració tingui un efecte directe en el grau de satisfacció del visitant de Barcelona, conformant, per tant, indicadors fonamentals de la qualitat de l'oferta general de la ciutat.

Nous formats estan apareixent a la ciutat; hi conviuen ofertes tradicionals amb propostes més avantguardistes en quant a format, disseny i oferta gastronòmica.

L'important nombre de serveis de restauració que demanda el visitant professional, ja sigui home de negocis, congressista, delegat o participant d'un viatge d'incentius, dona perfecta mesura de la importància d'aquest sector per a l'activitat turística a Barcelona. Així mateix, cal no passar per alt que la gastronomia constitueix, en si mateix, un motiu d'atracció important del turisme a Barcelona, en la mesura que actua com a valor singular de l'oferta.

L'àmplia diversitat de propostes i possibilitats del sector de la restauració de Barcelona, i la directa participació d'una part significativa d'aquest sector a l'oferta turística de la ciutat, constitueix un potencial que no es pot menysprear.

La **professionalització i qualitat del servei**, la **relació entre oferta gastronòmica i identitat de ciutat/país**, i per tant la seva contribució a la marca Barcelona, la **relació preu-qualitat** i la **flexibilitat que requereixen determinats esdeveniments**, són alguns dels aspectes a tractar a la Comissió.

La restauració ha de conviure amb la resta d'oferta turística donant servei no només als turistes, també als ciutadans. Existeixen **sinèrgies amb altres sectors d'activitat** també tocats pel turisme com a les hores els mercats, el comerç, els productors, els bars de copes, els quals formen part de tot aquest teixit que configura la Barcelona gastronòmica.

La **Comissió Restauració** té com a objectiu reflexionar sobre el paper de la restauració i la gastronomia en el marc del turisme a la ciutat, així com posar sobre la taula els principals aspectes que frenen o dificulten el seu encaix en el mateix.

A títol d'orientació, i no exclouent, es proposen els següents punts de reflexió:

- . És suficientment utilitzada pels organismes de promoció de la ciutat la imatge de la restauració i de la gastronomia?
- . Estem prou satisfets de la qualitat del servei i la professionalitat que oferim els visitants?
- . Contribueix la gastronomia de forma notòria a la construcció de la marca Barcelona?
- . Quins són els problemes més greus que afecten a la restauració?
- . L'oferta gastronòmica de la ciutat ajuda a forjar la identitat ciutat/país?

Abril 2009

Síntesi de la primera sessió

David Peguero

Aquest document presenta una síntesi de les aportacions fetes en clau d'anàlisi i diagnosi de la primera sessió de treball de la Comissió Restauració, celebrada a dimarts 28 d'abril de 2009, elaborat per David Peguero.

La segona sessió de treball, a 21 de maig de 2009, se centra en la construcció d'una anàlisi i diagnosi compartida entre tots els participants sobre els punts forts, febles, amenaces i oportunitats del turisme des del punt de vista del sector restauració.

- > La normativa municipal que afecta al sector s'hauria d'actualitzar als temps que corren, sobretot la que afecta al paisatge urbà.
- > L'Administració no facilita l'activitat dels restaurants fent complir una normativa molt estricta, complexa i difícil de complir.
- > Falta seguretat ciutadana i els turistes pateixen robatoris i inseguretat als carrers.
- > Existeixen locals de baixa qualitat en llocs emblemàtics de la ciutat i que fan malbé la imatge de la ciutat i del sector.
- > La prostitució als carrers.
- > Barcelona s'ha tornat lletja, les fonts estan sense aigua i sense llum, mal cuidades.
- > La ciutat està bruta, *enganxines* posades de forma indiscriminada, cartells enganxats a qualsevol lloc, etc.
- > Barcelona ha perdut respecte a altres ciutats.
- > Intrusisme professional.
- > No existeix control de qualitat.
- > Manca de suport institucional a les iniciatives privades.
- > No hi ha una conformitat respecte aquestes darreres qüestions.
- > Les ordenances municipals no poden regular qüestions d'estil.
- > Gràcies a l'ordenança de paisatge urbà de l'any 1989, Barcelona és la que és i gaudeix d'una imatge excel·lent.
- > No es pot regular per excepcions, donant resposta a peticions individuals.
- > La qualitat ja ve garantida per l'ordenança municipal.
- > L'Administració està mirant la forma d'agilitzar la concessió de llicències.
- > La baixa qualitat dels projectes que presenten moltes empreses augmenta la dilació en l'atorgament de llicències.
- > La qualitat es mira amb una aplicació massa normativa.
- > Es presenten projectes que incompleixen directament la normativa.
- > Dóna la impressió de que l'Administració posa moltes traves.
- > Els últims anys Barcelona ha baixat molt la qualitat gastronòmica.
- > El número d'estrelles Michelin a Barcelona no és suficient.
- > Alguns restaurants són molt cars.
- > La Restauració no és només les estrelles Michelin.
- > Si no es compleix la normativa és que aquesta no està suficientment ben feta.
- > La despesa de personal és molt alta i ens trobem en un moment molt dur que està suportant exclusivament l'empresariat.
- > L'oferta gastronòmica de la ciutat és molt variada i segmentada.
- > El turista consumeix indrets emblemàtics de la ciutat i la normativa és molt planera, el que provoca desajustos entre la qualitat dels locals, la seva oferta i l'indret on s'ubiquen.
- > Els punts emblemàtics de la ciutat estan molt abandonats des del punt de vista de la imatge.
- > Falta una guia clara que ajudi l'empresari a desenvolupar un projecte empresarial ja que les normatives són moltes i complexes.
- > Les decisions són uniformes respecte de les qüestions d'imatge.
- > La imatge de les terrasses és molt monòtona respecte d'altres ciutats competidores.

- > A causa de la crisi ens estem imaginant coses noves que ens porten a una baixada de nivell.
- > No es menja prou bé als restaurants de Barcelona.
- > Els turistes no s'enduen la imatge que a Barcelona es menja bé.
- > No està clar el que és cuina catalana.
- > Falta informació de base.
- > La nota que treu la restauració de Barcelona és bona però s'ha de prestar atenció.
- > Falta professionalitat entre els empresaris i els treballadors.
- > Tenim un nivell molt baix de preparació y capacitació dels treballadors.
- > Falta informació de gestió.
- > Estem perdent pistonada.
- > Es fan poques coses col·lectivament (empresaris vs. Administració Pública)
- > Existeix promoció turística però no gestió turística.
- > Es tracta d'un sector que aglutina moltíssima mà d'obra.
- > Es tracta d'un sector precari en formació.
- > Es tracta d'un sector de pas pels professionals que no es queden i marxen a treballar en altres tipus d'empreses.
- > La restauració és una indústria precària pel que fa a l'ocupació.
- > Manca diàleg per tal de tractar l'externalització de serveis i per tant la contractació de treballadors en precari.
- > Els estudis d'hoteleria i restauració no estan prou valorats.
- > Existeix molt intrusisme dintre del sector.
- > El servei respecte de la cuina no és prou valorat.
- > Baixa flexibilitat laboral que frena l'ocupació.
- > La restauració és una de les icones de la ciutat molt vinculada amb una altra icona com "Life Style".
- > Turisme de Barcelona ha fet una aposta molt forta per la gastronomia catalana i la promoció de la ciutat mitjançant la restauració de la ciutat.
- > Els idiomes són un problema important dintre del sector.
- > Els horaris són una debilitat que comença a normalitzar-se respecte de les necessitats dels clients.
- > El 94% del sector dels restaurants pertanyen a particulars o són petites empreses. (Fora presència d'autònoms).
- > Tenim una restauració molt digna.
- > Els lavabos dels restaurants són realment molt deficitaris i millorables.
- > No cal ser massa auto crítics, tenim un nivell molt alt.

11. Ciutat oberta al mar, amb potencial per desenvolupar
l'oferta de restauració de qualitat al front marítim

-1

Molta
controvèrsia

Comissió Restauració: Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. Males pràctiques del sector en zones turístiques	8	
2. Condicions laborals deficientes (horaris, salari, etc.)	7	
3. Manca d'higiene als serveis (WC)	5	
4. El servei deficient, especialment en sala (falta de professionalitat)	5	
5. Inseguretat ciutadana causada per la incapacitat del sistema judicial	3	
6. Diferència de criteris normatius i interpretació subjectiva per part de l'Administració	2	
7. Existència d'una convivència complicada entre veí i restauració	2	
8. Establiments de baixa qualitat	1	Poca controvèrsia
11. Percepció d'inseguretat (real o no)	1	
12. No adequació entre horaris de servei i transport públic (per treballadors)	1	
9. Excessiva uniformitat en el mobiliari de les terrasses	0	Poca controvèrsia
10. Neteja de la ciutat	0	Poca controvèrsia
13. Manca d'adaptació d'horaris del sector a la demanda turística	0	
14. Neteja de l'establiment	0	
15. Idiomes	0	

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consensuades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos *grups*: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds si els consideraven rellevants (3 per assistent i *grup*). Obligatori

Vots vermells si discrepaven amb l'affirmació (3 per assistent i *grup*). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificant	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació final obtinguda.

Llistat de participants

Xavier Civit	<i>President</i>
David Peguero	<i>Relator</i>
Pepa Aymamí	Fundació Institut Català de la Cuina
Manel Casanovas	Director de Nous Productes Turístics. Turisme de Barcelona
Josep Cerveró	Consultor
Pere Chias	Secretari del Gremi de Restauració
Luciana De Oliveira	Responsable Turisme, CC.OO Unió del Barcelonès
Rosa Maria Esteva	Grup Tragaluz
Enric Estrenjer Mortes	Consell de Ciutat
Gaietà Farràs	President del Gremi de Restauració
Joan Gaspart Bueno	Director General Husa Restauració
Albert González	Director de Comerç i Consum. Ajuntament de Barcelona
Iñaki Gorostiaga	Director Escola Superior de Restauració i Hostalatge
César Latrilla	Director de Explotación de Hoteles y Palacios de Congresos. Prats Fatjó catering & services
Noèlia Marin	UGT Catalunya
Verònica Rodríguez	Marketing i Publicitat. Turisme de Barcelona
Josep Maria Sancliments	Crític Gastronòmic " 5 a taula"
José Miguel Sanz	Secretari General UCC (Unió de Consumidors de Catalunya)
Enric Torrellas	Director de Llicències i Inspecció. Ajuntament de Barcelona
Josep Maria Torres	Gerent del Gremi de Restauració

En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació del voltant de 250 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Intermediació, que ha comptat amb la presidència de **Pau Herrera** i el seu relator ha estat **Àngel Díaz**, es va reunir a 27 d'abril i 18 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió d'Intermediació:

- > Text introductori del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text introductori

Ángel Díaz

L'experiència acumulada pels consumidors turístics, la irrupció de les noves tecnologies, el creixement i maduresa que el turisme suposa en moltes economies i les oportunitats de negoci que suposa han afavorit una sèrie d'importants canvis en els canals d'informació, reserva i compra dels viatgers.

L'aparició de nous formats d'intermediació, la quota aconseguida pel canal internet, els nous jugadors que han entrat aprofitant la seva tecnologia o apropament al consumidor, estan canviant radicalment el panorama de la comercialització turística.

Els sectors i empreses que actuen com a intermediaris de l'activitat turística agrupen a un nombre considerable i heterogeni d'empreses, agents i institucions afectades per problemàtiques i preocupacions comunes i diverses al mateix temps. Agències de viatges tradicionals, *on-line* i mixtes, GDS'S CRS'S, portals de viatges, xarxes socials, centrals de reserves i serveis integrals de comercialització, són alguns dels agents de la intermediació turística, la feina dels quals col·labora a l'estructuració de les demandes de visitants així com a l'èxit d'una destinació com Barcelona. Tanmateix, la funció de l'agent receptor, agent logístic de la destinació, s'està modificant a mesura que les noves tecnologies permeten arribar d'una forma més eficient al consumidor final i proporcionar informació d'alt valor afegit al mateix.

L'oportunitat de la **Comissió d'Intermediació** rau, d'una banda, en l'interès de reflexionar a propòsit de la necessitat d'adaptació d'una funció que és vital, als canvis de la demanda, les innovacions tecnològiques i d'irrupció de nous formats i jugadors i, per altra banda, en la necessitat de reflexionar sobre oportunitats d'intermediació conjunta pública-privada en una ciutat com Barcelona.

Temes com la tecnologia, l'intrusisme i la normativa legal, la qualitat del servei, la professionalització del personal i la competència i col·laboració entre els agents públics i privats, entre d'altres, seran objecte de la Comissió.

Principals tendències de mercat per les agències de viatges

En general, el futur del sector es percep com a dur i difícil, amb molts canvis dins d'una adaptació evolutiva, de manera que les agències necessitaran canvis en la seva gestió i actuació per poder competir amb èxit al mercat.

1. Tendències sobre l'estructura del sector i la seva oferta

Augment general de la pressió competitiva i disminució del nombre d'oficines, fonamentalment pel creixement dels grans grups turístics; arribada d'empreses alienes al sector turístic (bancs, hipermercats, asseguradores) per la comercialització de productes turístics; intensificació del contacte directe amb el client; gran increment de les alternatives a l'agència de viatges tradicional (internet, GDS, etc.); major concentració del mercat, amb grans grups d'agències i agrupacions d'agències independents i especialitzades. Major especialització de les agències independents, centrant-se en nínxols de mercat. Disminució dels marges obtinguts i de la rendibilitat per la disminució de les comissions dels proveïdors i per la reducció del preu mig dels paquets turístics, unit a l'augment de vendes de darrera hora amb grans descomptes. Regulació menys restrictiva però més proteccionista amb el client. Incorporació d'Internet als processos de l'agència, el client demana un servei integral on estigui integrat l'*on-line*. L'agent de viatges passa a ser un especialista i assessor de viatges, format constantment i valorat en funció dels seus coneixements. Els clients passen a ser "multiconsumidors", amb major consciència mediambiental i habituats a fer servir les noves tecnologies.

2. Tendències sobre la comercialització dels viatges

Competència en preus molt marcada, per l'escassa diferenciació i comodització del sector. S'està passant d'un model basat en les transaccions a un altre basat en la creació de valor. Desenvolupament exponencial de l'ús de les noves tecnologies. Quantioses inversions en sistemes de reserves, CRM, màrqueting, entre altres, que permetran un millor coneixement del client i un accés ràpid i econòmic a la informació, així com una aproximació entre el proveïdor i el client. Entrada en escena de les xarxes socials. Participació dels programes d'afiliació, on els proveïdors/agències paguen comissions a la distribució tradicional. Intensificació de la comercialització directa, la qual cosa obligarà a les agències de viatges a desenvolupar una funció de majorista, així com a especialitzar-se en nínxols. Noves formes de distribució física de les agències, se separaran les zones de *back office*, recepció, servei d'assessorament, àrea de serveis automatitzats, zona de relax amb demostracions de productes, etc. Es redissenyaran els processos per optimitzar l'espai al mateix temps que es satisfaran millor les necessitats dels clients.

Impacte de les noves tecnologies a les Agències de Viatges

Internet ha canviat radicalment la vida i evolució de les agències de viatges. Aquest canvi afecta a les empreses d'intermediació i als hàbits de consum, amb una demanda que cada vegada és més exigent. Les AAVV amb major facturació són les que utilitzen de forma intensiva el potencial que Internet posa a l'abast de les empreses. Es destaca la creixent importància d'Internet per a la millora dels serveis al client i dels processos empresarials, reforçant-se els objectius, fins ara tradicionals, de vendre, publicitat i desenvolupament de mercat. Cada vegada més, tot el procés de venda que es realitza a través d'Internet es tanca a través d'aquest sistema, encara que en el procés de venda segueix essent molt important el component "físic" que aporta la pròpia oficina i el telèfon. Cada vegada són més les eines que adopten les empreses. L'aplicació de l'*e-mailing*, posicionament (SEM i SEO), mètriques, programes d'afiliació, *cookies*, autorespostes, etc, és cada vegada més comú. Creixent adopció de sistemes de gestió de relació amb el client, integrant-hi totes les interaccions amb els clients en una única plataforma que els gestioni. Les empreses no només segueixen l'indicador de ventes, sinó també variables com la ràtio de conversió (vista/venta) de la seva oficina física o de la seva pàgina web.

Mercat de viatges *on-line*

De cares als anys 2009 i 2010 s'espera una revitalització del turisme domèstic impulsat per les vendes de proveïdors locals i companyies de transport domèstic. El canvi de consum *on-line* podria mantenir ferm el seu creixement o fins i tot desapar-se en funció de l'agressivitat en preus dels canals d'Internet. Les aerolínies, tant les tradicionals com les LCCs, patiran la recessió econòmica i quasi totes les companyies consideraran una possible fusió o venda. La companyia resultant després de la fusió de Vueling i Clickair es convertirà en la quarta LCCs europea. La recent adquisició d'Spanair per un grup d'empresaris catalans i la seva possible posterior integració amb Lufthansa obre noves àrees d'oportunitats. La fragmentació també dominarà el mercat *on-line* i no hi ha senyals de consolidació via fusions per les dificultats actuals de finançament. Les agències de viatges *on-line* (OTA)'s petites podrien fins i tot desaparèixer. Les companyies de capital risc propietàries de portals de viatges han aconseguit generar beneficis amb les seves marques, però donades les condicions del mercat, el capital d'aquestes empreses està immobilitzat. Els tourperadors i els metabuscadors no estaran disponibles a curt termini al mercat, els primers per limitacions legals i pel seu temor a crear un conflicte de canals, i els segons perquè el seu espai ha estat ocupat per les OTAs.

Actuacions estratègiques

1. Actuacions centrades en la comercialització

Potenciar el coneixement de la marca. Continuar promovent als diferents segments de mercat els avantatges que ofereix l'agència de viatges. Les agències independents han de centrar la seva estratègia de màrqueting en les característiques del seu servei

d'assessorament professional amb independència d'interessos de tercers. Al mateix temps, convé la seva integració a les centrals de compra, el que els permetrà millorar els seus marges. Desenvolupar procediments de comunicació regulars, puntuals i ràpids amb els clients. Desenvolupar acords amb empreses (que ja poden ser clients corporatius) per captar el vacacional dels treballadors. Desenvolupar accions de ventes més agressives i més creatives. Introducció d'una gestió de *yield management*, en col·laboració amb els proveïdors. Imposar al client el *service fee*, amb una aportació real de valor afegit. Potenciar la venda d'altres productes relacionats amb les assegurances de viatges, guies o material específic. Obtenir millors rendiments a la temporada alta. Dissenyar distribucions de les botigues i de punts de venda que facilitin el procés de venda de productes i donin comoditats per a l'agent de viatges i el client, amb uns processos de feina integrats a la distribució física del mobiliari i resta de l'equip. Aprofitar les noves possibilitats tecnològiques per integrant-se a portals temàtics, o buscar aliances amb altres socis especialitzats en els aspectes tecnològics que puguin ser d'utilitat. Proliferació dels programes de màrqueting d'afiliats, sobretot a les agències amb presència *on-line*. Hi ha diverses companyies que ofereixen els serveis de gestió d'aquests programes però hi ha agències que han desenvolupat el seu propi programa d'afiliació.

En aquest apartat és important mencionar la capacitat creixent de les destinacions per estructurar, i sobretot, comercialitzar la seva oferta turística. Aquest fet obre múltiples possibilitats de futur, però també genera grans tensions, sobretot des del punt de vista de les agències de viatges. En aquest context, doncs, la col·laboració públic-privada, de la qual Turisme de Barcelona és un exemple innovador i notori, es revela com una possibilitat real de trencar molts dels motlles existents, i de generar noves formes d'empaquetar i de vendre les destinacions. Moltes estan apostant fortament per la col·laboració en la promoció, són encara poques les que s'atreveixen amb la comercialització.

2. Actuacions centrades en el producte o servei

Transformació en veritables especialistes i assessors de viatges, el que exigeix un profund coneixement dels seus productes. L'ús de les xarxes socials i *blogs* és cada vegada més estès a l'hora de ser consultats pels agents de viatges i a l'hora de recomanar un producte turístic. S'hauria de millorar la formació dels treballadors, tant funcional com del propi negoci turístic. Convé especialitzar-se ja sigui per producte, mercat o ambdós per poder atendre adequadament als seus clients. En el cas de les grans agències, l'especialització departamental s'ha d'intensificar fent necessari comptar amb especialistes per a cada producte i mercat. És important realitzar una correcta selecció dels clients centrant-se en allò que genera un volum alt de ventes, una rendibilitat adequada i nivells de fidelitat consistents. Tanmateix, la creació de producte propi per part de les agències emissores, i la seva creixent involucració en la venda de la destinació és, sense dubte, un factor a tenir molt en compte als propers anys.

3. Actuacions centrades en l'estructura organitzativa i de gestió

Augmentar la dimensió per obtenir economies d'escala. Retallar despeses d'operació i d'estructura, disminuir el cobrament amb targetes de crèdit a favor dels sistemes electrònics de pagament. Augmentar les vendes per treballador. Desenvolupar una millor gestió de categories de productes i d'estocs amb una millor planificació i disseny dels processos interns. Crear productes propis. Concentrar les vendes en els proveïdors més rendibles, en funció de les comissions i els descomptes per volum de compra. Potenciar les col·laboracions amb els proveïdors més preferents. Explotar els diferents suports publicitaris establint acords amb els proveïdors i destinacions turístiques per a l'exposició dels seus catàlegs i material. Signar contractes de distribució exclusiva amb empreses proveïdores i touroperadors petits i especialitzats que no troben bones oportunitats a les grans cadenes d'agències.

4. Actuacions centrades en el sector receptiu

Consolidació de l'agent receptiu com a coneixedor de la destinació i gestor logístic del turista, amb capacitat d'oferir alt valor afegit, tant d'informació com de gestió. Potenciació de las *Destination Management Companies* (DMU's), gestores de l'activitat del turista a la destinació al llarg de la seva estada. Possibilitat de venda directa al turista a través d'Internet. Potenciació del boca a orella per aquest sector d'activitat. Necessitat d'innovar en la creació de producte i en la generació de l'experiència del turista, abans, durant i després de la seva visita.

Qüestions centrals per a la Comissió d'Intermediació

Una vegada identificats els principals trets de futur per al sector d'intermediació a nivell general, i tenint en compte que l'interès de la Comissió s'ha de centrar en els reptes i prioritats que la ciutat té com a destinació turística, les principals qüestions que ens agradaria plantejar a la Comissió per la seva discussió a les sessions generals són:

- > Quin producte tenim / volem, quant producte tenim / volem.
- > Quin és el paper actual de les agències receptives, tant de la ciutat com de la resta del territori català, en la comercialització de la ciutat. Quin podria ser.
- > Es podria plantejar la funció de creació de producte per part de les agències emissores, com a nova línia de negoci, que enforteixi la ciutat?
- > Quin serà el paper dels touoperadors tradicionals i de les línies de baix cost a la comercialització del producte turístic de la ciutat? Es poden/convé establir aliances estratègiques?
- > Quin serà el paper d'internet, i de totes les seves noves manifestacions (ex., web 2.0) a la comercialització de la ciutat de Barcelona. Veurem aparèixer nous intermediaris? De quin tipus? Amb quins lideratges?
- > Quin ha de ser el paper de Turisme de Barcelona, entitat públic-privada, ja no en temes de promoció, sinó en la comercialització de l'oferta turística de la ciutat de Barcelona? I a la creació de producte?
- > Es pot pensar en la creació d'un touoperador propi per la comercialització de l'oferta de la ciutat?
- > Quins són els principals reptes per a la comercialització turística de la ciutat?

Abril 2009

Síntesi de la primera sessió

Ángel Díaz

Aquest document presenta una síntesi de les aportacions fetes en clau diagnosi de la primera sessió de treball de la Comissió Intermediació, celebrada a dilluns 27 d'abril de 2009, elaborat per Ángel Díaz.

La segona sessió de treball, a 18 de maig de 2009, se centra en la construcció d'una anàlisi i diagnosi compartida entre tots els participants sobre els punts forts, febles, amenaces i oportunitats del turisme des del punt de vista de la intermediació.

Principals aspectes tractats durant la primera reunió de la fase de diagnòstic de la Comissió d'Intermediació

ASPECTES PRINCIPALS		COMENTARIS PRINCIPALS	
ACCESSIBILITAT A LA CIUTAT	Gran percentatge, en cotxe	Vols internacionals, una necessitat, però es té de omplir en els dos sentits	L'aposta per <i>Spainair</i> , estratègica
INFRAESTRUCTURES	Les infraestructures lligades a l'activitat turística no han crescut en la mateixa proporció que el turisme, la qual cosa genera grans problemes a la ciutat (senyalització, aparcaments, estructures de mobilitat, ...)		
DISPONIBILITAT DE / ACCESSIBILITAT A INFRAESTRUCTURES TURÍSTIQUES	Necessitat d'habilitar nous espais	Necessitat de donar accessibilitat a espais existents, municipals o religiosos	Possibilitat d'establir quotes / tarifes a determinats atractius turístics
PRODUCTE	Ciutat monumental, negoci, cultural	Necessitat de generar nous productes, noves experiències	Manca d'atenció al mar com atractiu i com producte
	La ciutat ampliada (AMB?, província?, Catalunya?) com a producte	Congressos nacionals	Turisme esportiu
	Manquen grans atractius complementaris: zoològic en condicions, una seu del <i>Cirque du Soleil</i> ...	Manca de producte per èpoques baixes	

ASPECTES PRINCIPALS		COMENTARIS PRINCIPALS	
PREPARACIÓ DE LA CIUTAT PER ATENDRE AL TURISME	Manca de senyalització multi - lingüística en moltes parts de la ciutat	Necessitat de descentralitzar els nuclis turístics, repartiment del turista pel territori	Major èmfasis en el concepte de qualitat
PREPARACIÓ DEL SECTOR PER ATENDRE AL TURISME	Manca de formació del personal per atendre al turista	Falten idiomes per atendre al turista	
LA NOSTRA IMATGE	A l'estranger molt bona, a la resta d'Espanya està mal reconeguda S'ha perdut la imatge de simpatia	Els mitjans de comunicació, sobre tot es parla dels locals, perjudiquen molt la imatge de la ciutat Capital creativa? Capital mediterrània?	Hi ha que treballar la imatge de la ciutat segura i de ciutat sana Ens manca informació de com se'ns veu des de fora
QUÈ ES VEN	Els valors propis sumen, permeten diferenciar-se	Barcelona, és una moda? Si és així, què hem de fer quan deixi de ser-ho i tenir una posició consolidada?	

LA INTERMEDIACIÓ

	<p>Gran potencial de creació de producte local per part de les agències emissores, els que millor poden vendre la ciutat, els que estan en ella</p> <p>Dues intermediacions: Lligada a la compra Lligada a la informació</p> <p>És necessari potenciar internet, i l'activitat receptiva a través d'internet</p>	<p>El marc jurídic de la intermediació està superat, hi ha moltes realitats que no contempla</p> <p>Definir papers específics per els touroperadors i per les línies <i>low cost</i></p> <p>Imprescindible lligar-se als prescriptors que ens donin accés als mercats que volem</p>	<p>El receptiu, tradicionalment lligat a la platja, ha tingut un gran desenvolupament amb Barcelona des de l'any 92</p> <p>És necessari un <i>touroperador</i> propi?</p>
--	--	---	---

ASPECTES PRINCIPALS		COMENTARIS PRINCIPALS	
ESTRATÈGIA DE PROMOCIÓ	S'ha fet una gran tasca, Barcelona s'ha convertit en un referent turístic	Tenim que trobar noves formes de vendre i promoure la ciutat, les fires ja no serveixen	Internet i els mitjans socials són un repte de futur per les noves estratègies de promoció
	S'han multiplicat les destinacions competidores, com tractar-les		
	Els que estan davant del client estan desbordats	Grans carències amb l'anglès	Manca de professionalització de les persones que estan en contacte amb el client
DISPONIBILITAT DE SERVEIS	Manca de serveis bàsics com els taxis		
	Mix de clients equilibrat, 50% negoci i 50% turisme	S'ha segmentat molt el mercat, anant a buscar a segments específics, però hi ha nous segments de clients, i no és clar si els estem atraient	Important poder seleccionar els nostres clients
MERCATS / SEGMENTS	El client s'ha especialitzat, hauríem de veure si som capaços d'especialitzar-nos en la mateixa dimensió	Estem treballant de forma adequada al segment dels joves? Són els clients del demà	Com treballar el <i>nativo digital</i> ? Com treballar l' <i>immigrante digital</i> ? Com treballar el <i>sabio digital</i> ?
PROBLEMÀTIQUES ESPECÍFIQUES CAUSADES PEL TURISME	Massificació, la ciutat en alguns punts concrets sembla un mercat	Hi ha que "professionalitzar" al ciutadà respecte al turisme, hi ha que sentir-se orgullós que ens visitin, i ser afectuós amb el visitant	Ser conscient de la importància relativa del turisme en relació al conjunt de l'activitat econòmica, si passa d'un determinat líndar ¿20% del PIB? pot ser que la ciutat perdi focus en altres sectors
	Necessitat d'arribar a un acord sobre quin és el número desitjat de turistes	Com utilitzar la tecnologia per aconseguir gestionar la dualitat turista-ciutadà	Necessitat d'obrir els diumenges pels turistes?

Aspectes no tractats i que s'hauria de fer èmfasi durant la segona sessió de treball de la fase de diagnòstic de la Comissió d'Intermediació

- > Quina és la imatge de Barcelona
- > Qui està venent Barcelona
- > Com s'està venent Barcelona
- > On s'està venent Barcelona
- > Què s'està venent de Barcelona

Maig 2009

11. Barcelona és una ciutat ben venuda als sectors esports, cultura i estudiants	0	
12. Hi ha un bon treball amb agències de viatges tradicionals	0	
13. Barcelona es ven sola, hi ha molta gent interessada en vendre-la	-1	Poca Controvèrsia
14. Barcelona és un producte fàcil de vendre a les empreses turístiques tradicionals	-1	Poca Controvèrsia
15. A través del cinema s'ha realitzat una bona promoció de la ciutat	-2	Bastant Controvèrsia

Comissió Intermediació: Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. Ciutat massificada, cara i permissiva	6	
2. Manca de connectivitat internacional de la ciutat	6	
3. Existeix una falta d'identificació i ús de Barcelona amb l'entorn metropolità i Catalunya	5	
4. Hi ha una manca d'activitat cultural nocturna i complementària en general prou potent	3	
5. El perill de pensar que Barcelona es ven sola	2	
6. Existeix una dificultat per transmetre la complexitat del producte	1	Poca controvèrsia
7. Hi ha poc control dels missatges (tothom ven)	1	
8. L'estructura dels canals d'intermediació és complexa	0	
9. Imatge a la resta de l'estat espanyol	-1	Molta controvèrsia
10. Hi ha una falta d'identificació de Barcelona amb la idea de mediterraneïtat, gastronomia i de "ciutat fàcil i accessible"	-2	Bastant controvèrsia
11. Ciutat poc enfocada al públic familiar i jove	-3	Molta controvèrsia

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consuesades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds: si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori

Vots vermells: si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificant	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació final obtinguda.

Llistat de participants

Pau Herrera	President
Ángel Díaz	Relator
Joan Abad	Subdirector General d'Ordenació Turística. Direcció General de Turisme. Generalitat de Catalunya
Mari Pau Alonso	Presidenta APIT Guies
M. José Antó	APIT Guies
Luís Antoja	President AVASA
Alfonso Cuadrillero	Gerent UCAVE
Joan Miquel Gomis	Professor de Universitat Oberta de Catalunya
Antonio Herмосilla	Director General DMC
Rosa Maria Jubert	Konciti Viajes
Tirso Maldonado	Socialtec
Jaume Martí	CC.OO Unió Comarcal Barcelonès
Silvia Martino Alerm	Barcelona on-line
José Milán	President Viajes Pacífico
Marian Muro	Gerent de l'ACAV
Jordi Roca	Promoció Econòmica. Ajuntament de Barcelona
Manuel Roca	Director General Atrápalo
Josep Anton Rojas	Dir. Promoció i Turisme Vacacional. Turisme de Barcelona
Yolanda Saguar	APIT Guies
Anna Sánchez	Oficina de Promoció Turística. Diputació de Barcelona
Rafael Serra	President UCAVE
José María Vila	Director General Keytel

En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació de més de 250 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Turisme i Cultura, que ha comptat amb la presidència de **Joan Coscubiela** i el seu relator ha estat **Xavier Fina**, es va reunir a 22 d'abril i 27 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió Turisme i Cultura:

- > Text introductori del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text introductor

Xavier Fina

Els vincles entre turisme i cultura són molts estrets i són analitzables des de diverses dimensions. La més òbvia i immediata és la que permet trobar en els factors de caràcter cultural una part important de les motivacions que té el visitant a l'hora de triar Barcelona com a destinació.

Allò que permet, en bona mesura, la competitivitat de Barcelona com a destinació turística en un marc de competència amb, com a mínim, les grans ciutats europees, té a veure amb allò que s'ha anomenat *model Barcelona*, i que, en bona mesura, es defineix per fer de la cultura i el coneixement un motor del desenvolupament de la ciutat.

El relat de ciutat cultural –de ciutat creativa– és útil des d'una perspectiva general tot i que, probablement, precisa d'una certa reformulació fruit, encara, de la *ressaca* del 2004. No obstant, en la seva concreció, i especialment en la relació amb el turisme hi ha algunes arestes que cal posar en el centre del debat.

La perspectiva d'aquesta comissió és *cultural* però no per aquest motiu *purista*. El punt de partida comú ha de ser que cultura i turisme són estratègies centrals de la ciutat que es complementen i que encara ho han de fer més. En aquest sentit, cal evitar entretenir-se en excés –sense fugir-ne– en el debat sobre les fronteres entre oci i cultura: reivindicable en un marc de debat sobre polítiques culturals, més evitable si l'objecte central són les estratègies turístiques de ciutat. Cal avaluar el paper de la cultura en la construcció de la imatge de Barcelona com a destinació turística: com convergeixen els relats, com es retroalimenten.

Cal, també, una anàlisi de les diferents *ciutats* que, des d'una perspectiva cultural, s'ofereixen (i es volen oferir) al visitant: una ciutat innovadora? Una ciutat catalana i/o espanyola? Una ciutat diversa? Una ciutat tolerant? Una ciutat compromesa amb el talent i l'excel·lència? Una ciutat internacional? Una ciutat per a tots els públics? Una ciutat musical? Una ciutat teatral?...

També, la necessitat de valorar l'impacte que el turisme té en la realitat cultural de la ciutat: conceptes com *tematització*, *massificació* o *banalització* han de ser analitzats en

aquest diagnòstic. En aquest sentit, el paper de la ciutadania és important: la consciència dels beneficis col·lectius obtinguts, el protagonisme a l'hora de no renunciar a determinats espais, la seva importància a l'hora de generar i transmetre un relat de ciutat amb el que es pugui identificar.

Des d'una perspectiva més operativa, els dos àmbits d'activitat tenen molt espai a recórrer. Hores d'ara, a banda de motivacions per a la tria de destinació, els turistes constitueixen una part important dels usuaris d'alguna de les ofertes culturals de la ciutat. Això es fa palès, especialment, en el cas dels museus i del patrimoni arquitectònic. No està tan clar, en canvi, en altres àmbits de l'oferta cultural. Aquest fet ens porta a una doble anàlisi:

- > En relació a l'oferta cultural que constitueix el nucli central de l'activitat dels visitants: quina és l'adequació a les seves necessitats i desigs? Quina és la qualitat dels serveis? Quin és el coneixement de la ciutat que es transmet?
- > En relació a l'oferta cultural marginal o marginada dels circuits turístics: explorar els motius d'aquesta ignorància mútua, les possibilitats d'adaptació de l'oferta, el paper dels intermediaris, les barreres lingüístiques, les estratègies de comunicació.

Aquesta anàlisi de la relació entre turisme i cultura s'ha de completar des de la perspectiva de l'estacionalitat: el paper que tenen i poden tenir els esdeveniments singulars, la paradoxa d'una

ciutat que aposta pel turisme però en la que el mes d'agost l'oferta cultural *penja* el cartell de *tancat per vacances*.

Finalment, aquesta comissió, de forma inevitable, tindrà interseccions amb d'altres: la lògica cultural metropolitana, el paper de Ciutat Vella, la Barcelona dels barris, les icones, són alguns dels punts en els que, tot i que ja seran tractats en les seves respectives comissions, alguna cosa s'haurà de dir des d'una perspectiva i sensibilitat cultural.

En definitiva, un debat que posa l'èmfasi en el diagnòstic però que ha d'apuntar criteris i directrius per alimentar l'estratègia. Un debat que parteix de la necessitat compartida de disposar d'un relat (i, per tant, que s'ha de fer des del concepte) però que ha de definir necessitats i potencialitats concretes. Un debat que, des del reconeixement d'un

espai compartit, vol aprofundir en una estratègia d'oportunitats recíproques entre turisme i cultura.

La **Comissió Turisme i Cultura** vol aproximar els gestors del turisme i de la cultura (públics i privats) per tal que debatin i posin sobre la taula aquells aspectes que suposen un fre per a un major enteniment, i plantegin oportunitats per millorar l'oferta turística i cultural de la ciutat i el seu encaix amb la ciutadania. En aquest sentit, alguns dels punts a tractar tindran a veure amb la qualitat i usos dels equipaments culturals de la ciutat per part dels visitants, la participació ciutadana en la creació i consum dels llocs culturals de Barcelona, les diferents aproximacions al fet turístic i cultural de les que parteix cada part, la comptabilització de fluxos massius de visitants i qualitat del servei/espai, la capacitat de càrrega de certs indrets i, alhora, el conflicte turistització-identitat, entre d'altres aspectes.

Abril 2009

Síntesi de la primera sessió

Xavier Fina

Aquest document presenta una síntesi de les aportacions fetes en clau d'anàlisi i diagnosi de la primera sessió de treball de la Comissió Turisme i Cultura, celebrada a dimecres 22 d'abril de 2009, elaborat per Xavier Fina.

La segona sessió de treball, a 27 de maig de 2009, se centra en la construcció d'una anàlisi i diagnosi compartida entre tots els participants sobre els punts forts, febles, amenaces i oportunitats del turisme des del punt de vista de la cultura.

La síntesi que es presenta recull tant els aspectes sobre els que es va generar un cert acord general com els que van provocar més controvèrsia. Cal assenyalar que aquesta controvèrsia en alguns casos va ser conseqüència d'una absència de definició sobre els sentit d'alguns conceptes i en altres, efectivament, responia a punts de vista diversos.

L'estructura de la síntesi respon a la inicialment plantejada pel relator, de manera que s'han incorporat les diferents aportacions als quatre eixos que es proposaven.

Així mateix, s'han minimitzat, intencionadament, les referències a les qüestions de caràcter més global i/o terminològic (*la cultura com a producte, què és el turisme cultural,...*) entenent que, tot i ser importants, no han de formar part del cos central d'aquesta diagnosi.

Finalment, s'ha procurat elaborar un document equilibrat: prou *intencionat* com per a què sigui productiu i prou *neutre* com per què tots els membres de la Comissió s'hi reconeixin.

1.- La construcció de relat, a partir del qual la ciutat es reinventa constantment i determina allò que vol ser i vol transmetre. El relat de Barcelona ha estat i serà un relat cultural, per tant, el relat vinculat al turisme també hauria de ser-ho.

- > Convé distingir entre la construcció de Barcelona en l'imaginari del turista dels patrons de visita i de consum un cop els turistes són a la ciutat. En el primer dels casos, el treball té a veure amb elements d'atracció i de transmissió de la realitat de la ciutat, mentre que en el segon fa necessària una gestió que parteix d'un judici de valor i d'una intencionalitat política.
- > Més enllà de l'existència o no d'un model Barcelona, es reconeix la important capacitat d'atracció de visitants a través de marques o icones pròpies
- > vinculades a elements culturals (modernisme). Els sectors amb potencial han d'aspirar a convertir-se en noves icones del relat de ciutat.
- > Es coincideix en que cal identificar i gestionar les externalitats negatives que el turisme massiu genera. Des del punt de vista de la imatge de ciutat, es planteja la necessitat de passar d'una oferta monumental a una vertebrada en les activitats culturals, combinant diferents magnituds de programació.
- > Cal tenir en compte la necessitat de generar microrelats per a sectors determinats, per sobre d'un relat únic. Els relats s'han de plantejar sobre la capacitat de crear emoció i de correspondre-la amb una oferta adequada, que en alguns sectors ha de ser repensada.
- > Hi ha activitats privades (llibreria, antiquaris...) que no s'incorporen en la oferta comunicativa cultural dirigida als turistes.
- > Cal fer una anàlisi dels productes de gestió de turisme en la vessant comunicativa de venda de marca i d'accessibilitat de la informació (pàgina web). També cal realitzar un exercici de *benchmarking* que permeti establir quina es la situació de Barcelona en relació a d'altres ciutats i identificar bones pràctiques que es puguin adaptar.

2.- La identificació de l'impacte del turisme a la cultura. A la ciutat existeixen realitats molt diverses segons els sectors culturals, amb nivells d'explotació turística heterogenis, que determinen l'existència (o no) d'impactes i la seva naturalesa (positiva i negativa).

- > Des del punt de vista de les arts escèniques, l'idioma pot suposar una barrera de cara al turisme, tot i que la importància d'aquest factor es valora de forma diversa. Durant els últims anys, els grans musicals han generat un important flux de visites comarcals, amb potencial d'aprofitament.
- > En termes de dansa, tot i disposar d'una oferta reconeguda a nivell nacional, no actua com a factor de reclam exterior.
- > En la música, l'assistència turística a concerts i la capacitat d'atracció d'oferta exterior és pràcticament inexistent a excepció d'alguns esdeveniments com ara el Sónar i el Primavera Sound. Els festivals i els concerts de grans noms musicals són generadors de visites, ja que en molts casos disposen de mecanismes específics de comunicació d'oferta pensant amb el turisme.
- > Paral·lelament, existeixen iniciatives musicals privades destinades exclusivament al públic turístic. S'evidencien dues realitats contraposades: l'oferta cultural institucional dirigida als ciutadans i l'oferta privada centrada en els turistes, que no genera atracció exterior però sí consum en destí.
- > Existeix un client potencial vinculat a espectacles de programació local que cal aprofitar. En aquest cas, són imprescindibles els elements de comunicació d'oferta cohesionada, evitant la saturació i facilitant serveis de transport, ubicació (plànols), venda d'entrades...
- > Cal visibilització de l'oferta cultural privada dirigida a la ciutadania amb capacitat d'interès per part del públic turístic, que afavoreixi la coexistència lluny de dinàmiques de tematització o banalització.
- > Es coincideix en la necessitat d'oferir productes combinats de valor afegit amb component cultural. En aquest sentit, cal tenir present el potencial d'atractiu d'altres àmbits, com el de l'esport.
- > Cal generar majors impactes positius del turisme per a la ciutadania, més enllà dels que reben els establiments turístics i culturals actualment. Aquest fet passa per un aprofitament d'oportunitats, per la descongestió territorial i per una bona comunicació de les externalitats positives.

3.- La identificació de l'impacte de la cultura en el turisme. Més enllà del relat, es qüestiona l'existència de visites vinculades estrictament al consum cultural. La cultura apareix com un element que té a veure amb la cerca de vivències a la ciutat, i no pas com una motivació central, indestruïble d'altres factors.

- > Si atenem a la motivació, el turisme cultural engloba realitats molt diverses. A més, en funció de la destinació, tenim tendència a assimilar turisme urbà amb turisme cultural. En aquest sentit, el turisme cultural a Barcelona ve determinat per la pràctica (en contraposició al no cultural), o per la motivació, que no té elements empírics clars.
- > Cal no oblidar que el turisme de Barcelona és massiu, i no pas d'alta especialització cultural. La major part que ve a fer estades de 2-3 dies té més a veure amb la convivència a la ciutat i a l'espai públic que al consum de productes culturals. Des d'aquest punt de vista, el turista de Barcelona és un consumidor omnívor que situa la cultura com un dels ingredients de la seva dieta, però no pas com l'exclusiu.
- > El patrimoni continua essent el factor d'èxit de la ciutat, però es basa en una oferta excessivament estàtica.
- > S'apunta la importància que els grans museus disposin d'exposicions temporals de reclam internacional, però no existeix un acord sobre si aquest és un fet que ja es desenvolupa actualment.

4.- La relació entre l'oferta cultural i els turistes. Els equipaments i l'oferta cultural que estan als circuits turístics realitzen una bona transmissió del coneixement i de la ciutat? Els que no estan als circuits, per què no ho estan? El factor d'estacionalitat té elements positius, però també negatius.

- > Partint de la idea que l'oferta d'una ciutat és la suma de les iniciatives dels seus agents, cal apostar per construir una imatge sòlida de cara a l'exterior. Hi ha un dèficit de serveis que permetin lligar l'oferta pública i privada, donant valor col·lectiu a la ciutat.

- > Des del punt de vista dels equipaments, cal diferenciar entre aquells que generen prestigi a la imatge de la ciutat i els que són visitats. Els elements d'oferta de conjunt (no exclusivament turística) acostumen a ser menys visibles, un fet sobre el que cal actuar.
- > Tot i que es disposen dades des de la lògica cultural i des de la lògica turística, manca posar-les en relació de manera que sigui possible realitzar un diagnòstic acurat. Manquen dades centralitzades de referència: cal millorar les dades disponibles i generar coneixement científic, de manera que sigui possible destriar opinions i percepcions de coneixement.
- > Es reconeix que la introducció dels elements culturals a les enquestes turístiques ha aportat nous factors de coneixement, però caldria realitzar també enquestes en origen que permetessin detectar quina imatge i posicionament juga la cultura a Barcelona respecte a d'altres destinacions.
- > En termes de sostenibilitat, s'identifiquen sectors emergents a potenciar, com el de la nova arquitectura, que permetria generar una descentralització territorial del turisme. La diversificació de l'oferta ha de passar pel fet que icones de la ciutat es converteixin en nous punts d'atracció.
- > Des del punt de vista de la temporalitat, es coincideix en que l'oferta cultural durant els mesos d'estiu amb potencial turístic ha augmentat, tot i que existeixen oportunitats al llarg de l'any que també cal treballar.

En definitiva, cap de les dues lògiques ha d'entendre's com subsidiària de l'altra i el compromís prioritari ha de ser el sentit i la qualitat. Els projectes culturals tenen, i encara han de tenir en major mesura, present el turisme. No obstant, s'expliquen i es justifiquen per ells mateixos.

Comissió Turisme i Cultura: Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. Manca de gestió municipal dels efectes del turisme en visió global	7	
2. Manca de plataformes permanents de relació entre agents turístics i culturals	6	
3. Banalització dels continguts	4	
4. Poca incorporació de la cultura del disseny en el sector turístic	4	
8. Poca adaptació del sector turístic a les lògiques de funcionament del sector cultural	4	
5. Excés de concentració territorial de la realitat turística	3	
6. Poc aprofitament dels parcs urbans (Tibidabo, Montjuic, Park Güell)	3	
7. Poca varietat d'icones: simplificació	3	
9. Distància entre l'imaginari de la ciutat (intern / extern)	2	
10. Oferta cultural adreçada al turisme diferenciada de l'adreçada al ciutadà	2	
11. Relat de ciutat dels guies turístics no validat/contrastat	2	
12. Falta de discurs cultural per part de Turisme de Barcelona	1	
13. Repte de la gestió de l'èxit turístic	1	
14. Context de crisi	0	
15. Poca coordinació entre agents culturals	0	

16. Poca sostenibilitat ambiental	0	
17. Existeix una baixa oferta en altres idiomes	-3	Bastant controvèrsia

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consuesades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb: Vots verds si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori
Vots vermells si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat insignificant	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació final obtinguda.

Llistat de participants

Joan Coscubiela

President

Xavier Fina

Relator

Joan Abellà

Gerent MACBA

Lluís Bonet

Professor d'Economia de la Universitat de Barcelona

Joaquim Calvo

Cercle del Liceu. Consell de Ciutat

Manel Casanovas

Director de Nous Programes. Turisme de Barcelona

Daniel Cid

Vicepresident FAD

Marta Clari

Gerent ICUB

Francesc Fabregat

Barcelona Serveis Municipals de Lleure

Carles Giner

Secretari Consell de Cultura ICUB

Enric González Milà

Cap Àrea de Planificació Turística. Generalitat de Catalunya

Antoni Laporte

Director d'Artemetria

Daniel Martínez

President d'ADETCA

Àngel Mestres

Director General Trànsit Projectes

Joan Oller

President Associació de Gestors Culturals

Anna Omedes

Directoria Museu de Ciències Naturals de Barcelona

Josep Anton Rojas

Director de Promoció i Turisme Vacacional. Turisme de Barcelona

Pepe Serra

Director Museu Picasso de Barcelona

M. Àngela Taulé

Directora del Museu Egipci

Dolors Vidal

Professora d'Història d'Art. Universitat de Girona

Francesc Vila

Comissionat de Turisme. Diputació de Barcelona

Carmen Zapata

Gerent ASAAC



Comissions de treball



Comissió Turisme i Negocis



Fase de Diagnosi

Abril - maig 2009



En la seva fase de Diagnosi, el Pla Estratègic ha posat en marxa 10 Comissions de Treball que s'han centrat en l'anàlisi i diagnosi compartida d'una sèrie de temes concrets relacionats amb el turisme a Barcelona; les Comissions de treball s'han estructurat en funció de l'àmbit territorial (Àrees i Icones turístiques; La Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya), sectorial (Comerç; Restauració; Allotjament; Intermediació) i de producte (Turisme i Cultura; Turisme i Negocis), cobrint el ventall de temes clau i punts crítics del turisme a Barcelona.

A més, també s'ha posat en marxa la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que s'ha iniciat al mes de maig de 2009 i que tindrà continuïtat al llarg del procés del Pla per la particularitat del tema que ocupa.

El treball de Comissions ha permès copsar l'opinió de les persones implicades i expertes en cada tema concret i l'encaix del turisme a la ciutat. Cada Comissió s'ha reunit en dues ocasions: la primera reunió ha servit per posar en comú i diagnosticar la situació del tema, i la segona reunió ha permès elaborar una diagnosi més concreta dels principals punts forts i febles del tema.

En el seu conjunt, les Comissions han comptat amb la participació de més de 250 persones, que per la seva diversitat de procedència han aportat reflexions plurals i contrastades sobre cada temàtica.

*La Comissió Turisme i Negocis, que ha comptat amb la presidència d'**Anna Birulés** i el seu relator ha estat **Miquel Flamarich**, es va reunir a 29 d'abril i 25 de maig de 2009.*

El present document recull els següents materials de treball de la Comissió Turisme i Negocis:

- > Text introductori del relator
- > Síntesi de la primera sessió elaborada pel relator
- > Diagnosi DA-FO
- > Participants

Text introductorí

Miquel Flamarich

Sota la denominació de “Turisme i Negocis” es vol incloure el concepte estàndard de turisme de negocis que comprèn els turistes que visiten la ciutat a causa de la seva participació en reunions (congressos, convencions, jornades, simpòsiums, seminaris...), en fires (expositors i visitants), per viatges d’incentius o per viatges de negocis. Però també es vol incloure els turistes que visiten la ciutat per raons acadèmiques (professors, investigadors, estudiants de grau o postgrau), per raons professionals (emprenedors, artistes, esportistes...), per raons institucionals (polítiques – administratives), per raons mèdiques – sanitàries (tractaments de salut, intervencions quirúrgiques...) i arrel de determinats esdeveniments. De les línies precedents s’intueix que la referència estricta de turista (visitant) o del terme negocis, queden àmpliament superades, més si es té en compte la diversitat de relacions que aquests col·lectius estableixen amb la ciutat i els ciutadans, extrem que condueix a una reflexió força més àmplia i profunda.

Actualment, es té un coneixement prou bo sobre el turisme de negocis (fonamentalment del turisme de reunions, més perifèric del turisme firal i força difús dels viatges d’incentius i dels viatges de negocis), en canvi al no estar emmarcats, a priori, en un producte turístic definit, el coneixement (i les dades) sobre els altres conceptes inclosos sota la denominació “Turisme i Negocis” es força reduït. Aquest estat en el coneixement de l’àmbit “Turisme i Negocis” condicionarà el debat, però alhora pot ser el reconeixement de la necessitat d’ampliar els estudis actuals i adaptar-los a les noves realitats.

El turisme de negocis genera força beneficis a la ciutat directament (transmissió de coneixement, impacte econòmic...) i indirectament, generant una adaptació de l’oferta que va des de la creació de noves infraestructures (palaus de congressos) fins a la implementació d’alts estàndards de qualitat en els serveis. Però, el turisme de negocis també es constitueix com un gran *fam trip* capaç de generar noves visites en el mateix àmbit del turisme de negocis o en l’àmbit cultural, d’oci ... i sobre tot capaç de generar una imatge de la ciutat a l’exterior i entre els propis ciutadans de Barcelona.

El turista de negocis té un comportament força diferent de la resta de turistes, la seva despesa directa és superior, el temps per realitzar activitats o visites a la ciutat està força acotat, la seva mobilitat –d’accés a la ciutat i interna- és dissemblant, les seves necessitats informatives i documentals són distintes i les seves necessitats i demandes de servei són diferents i tenen altres prioritats que les dels altres turistes.

Així, està plenament justificat que es dediqui una comissió específica a l’àmbit del “Turisme i Negocis”. El seu protagonisme en el marc de la realitat turística de la ciutat ha de comportar una reflexió específica sobre el seu paper com a dinamitzador econòmic i social, sobre el seu paper en l’atracció de talent i la transmissió de coneixement i sobre el seu paper com a generador de riquesa –en el sentit més ampli del terme- per a la ciutat i els ciutadans.

En aquestes brevíssimes línies introductòries, cal afegir que la ciutat de Barcelona ocupa un lloc preminent a escala mundial en l’àmbit del turisme de negocis i que mantenir aquesta posició, i si és possible millorar-la, –en un mercat encara emergent i summament competitiu– requereix un esforç continuat i un model turístic estratègicament definit.

Proposta de línies de debat

- > El turisme de negocis és un gran desconegut. Donar-lo a conèixer comportaria avantatges pel sector (adequació i beneficis), i també per la ciutat aportant una percepció més àmplia de la realitat turística, trencant estereotips i afavorint la conciliació entre ciutadà permanent i ciutadà temporal (turista). Explicar què és el turisme de negocis, els seus impactes positius (des del comerç al coneixement) i els seus impactes negatius (des dels socials als ambientals), és un repte que no s'ha assolit, per què?
- > Per què no s'ha incorporat a la consideració de turistes de negocis, amb totes les conseqüències, als visitants i expositors de les fires?
- > Com es podria millorar el coneixement dels agents públics i privats del turisme de negocis i endegar el coneixement dels àmbits turístics no estrictament inclosos en el turisme de negocis: turisme acadèmic, professional, institucional, mèdic-sanitari, d'esdeveniments... i posteriorment, incorporar-los a les estratègies turístiques de la ciutat?
- > Com es podria aprofundir en la relació entre la ciutat i el turista de negocis, entre els atractius de la ciutat (museus, equipaments...) i els requeriments del turista (accessibilitat i mobilitat entre els equipaments i els atractius, serveis específics...)? De quina forma s'hauria d'afrontar aquesta relació amb l'objectiu d'obtenir l'excel·lència de l'oferta i la fidelització del turista, tenint en compte les seves particularitats: organitzadors (congrés, fira...), organitzacions i empreses (financen la participació, exposen a una fira...), participants (delegats al congrés, visitants professionals a una fira...)?
- > La generació d'expectatives en turistes amb poc temps i estades curtes a la ciutat es bàsica pel seu posterior retorn. Com mostrar la ciutat als turistes de negocis i afavorir l'efecte *fam trip*?
- > Els nivells d'exigència en els serveis i els propis serveis –i el seu ús- demandats pel turista de negocis són diferents. Donar resposta a aquests requeriments implica uns alts estàndards en la qualitat del servei i una formació específica en habilitats, actituds i aptituds que ha de començar pel coneixement del turista de negocis. Com es podria assolir?
- > El turisme de negocis per definició té una mobilitat escassa i reduïda, dins la ciutat. Ampliar-la induirà a descongestionar la ciutat i afavorir el coneixement més ampli i atractiu de Barcelona. Quines accions i/o actuacions s'haurien de fer?
- > Turisme de negocis i identitat amb la ciutat i amb Catalunya. La internacionalització no s'ha de confondre amb la defensa de la identitat de la ciutat (moderna, solidària, oberta, negocis, cultura, història...) i de Catalunya (des de la cuina mediterrània fins les manifestacions artístiques). Disposar d'una oferta diferenciada genera posicionament i beneficis. Adaptar l'oferta pròpia a la demanda ha de passar per satisfer el turista i acollir-lo amb gentilesa i professionalitat. Com s'hauria de fer front al binomi identitat i internacionalitat?
- > Turisme de negocis i la marca Barcelona-Catalunya. En l'àmbit del turisme de negocis la marca Barcelona és reconeguda mundialment, però l'extensió territorial pot generar sinèrgies, cap a la ciutat des de la xarxa de ciutats que acullen activitats en aquest àmbit i, de la ciutat vers aquesta xarxa. La grandària del territori i les comunicacions situen Barcelona i Catalunya en una posició de privilegi. Com s'haurien d'aprofundir i fomentar aquestes sinèrgies?

L'objectiu de la **Comissió Turisme i Negocis** és la reflexió sobre l'abast dels col·lectius que conformen aquest àmbit i les relacions que s'estableixen amb la ciutat: serveis, equipaments, transport, infraestructures... així com la relació amb d'altres activitats que habitualment no són considerades des de la perspectiva turística. Tot això amb la finalitat de detectar–diagnosticar els principals eixos de millora dels diferents agents –públics i privats- implicats. En aquest sentit, a continuació es proposen unes línies de debat que en cap moment volen cenyir-lo, sinó facilitar-lo, restant per tant a la consideració dels membres de la Comissió.

Abril 2009

Síntesi de la primera sessió

Miquel Flamarich

Aquest document presenta una síntesi de les aportacions fetes en clau d'anàlisi i diagnosi de la primera sessió de treball de la **Comissió Turisme i Negocis**, celebrada a dimecres 29 d'abril de 2009, elaborat per **Miquel Flamarich**.

La segona sessió de treball, a 25 de maig de 2009, se centra en la construcció d'una anàlisi i diagnosi compartida entre tots els participants sobre els punts forts, febles, amenaces i oportunitats del turisme des del punt de vista dels negocis.

Nomenclatura

Elements de diagnosi.

- > Hi ha confusió de terminologia. S'hauria d'ampliar l'àmbit de turisme i negocis a l'àmbit de turisme professional, dins el qual es podria contemplar el turisme de reunions, el turisme de fires, el d'incentius, el de negocis...
- > L'àmbit s'hauria de denominar turisme no vacacional.
- > Darrera dels problemes de nomenclatura potser hi ha un problema de conceptualització de l'àmbit Turisme i Negocis.
- > Ampliar l'àmbit del turisme de negocis a l'àmbit de visitants professionals a la ciutat, on no sols hi tindrien cabuda els que fins avui es coneixen com a turistes de negocis, sinó també els visitants acadèmics, esportius... Integrant la funció turística com una funció pròpia de la ciutat.

Reflexió.

Força vegades es considera que la conceptualització d'elements que configuren sectors, mercats... és un exercici teòric, cal recordar –sense anar més lluny- que la definició actual de turisme, després de 20 anys de discussió, va ser proposada el 4 de març de 1993 per la Comissió d'Estadística de les Nacions Unides a proposta de l'OMT, a fi de poder quantificar els corrents turístics. Per tant es detecta i es fonamenta la necessitat d'articular sobre la base dels criteris de l'OMT, l'Eurostat... unes definicions que de forma coherent reflecteixin la realitat del turisme de negocis.

Marca Barcelona

Elements de diagnosi.

- > La combinació de diferents elements de la ciutat –arquitectura, clima, gastronomia, negocis...- la trajectòria de la ciutat, la situació i les infraestructures i la celebració de congressos de referència internacional (Mobile World Congress o World Congress of Cardiology) han situat Barcelona en una posició de prestigi que s'ha de saber mantenir i comunicar. Entre d'altres actuacions en aquest sentit Barcelona, no disposa, no organitza esdeveniments amb transcendència de caràcter propi, difícils d'imitar.
- > Hi ha un coneixement més ajustat a la realitat de la marca Barcelona en alguns àmbits internacionals, que en algunes ciutats d'Espanya. Manquen eines de comunicació.
- > El cert èxit assolit per la ciutat necessita reinventar-se a partir dels aspectes positius. S'ha de treballar en àmbits nous.
- > S'hauria de plantejar una relació ambivalent de com es pot millorar l'aportació del Turisme de Negocis a Barcelona i de com Barcelona podria millorar el Turisme de Negocis. Explicar Barcelona des de la seva qualitat de vida, a la seva economia, la seva cultura, la recerca, la universitat.
- > La ciutat de Barcelona té una bona coordinació institucional.
- > No es transmeten adequadament els valors de la ciutat s'haurien d'assolir reptes: la millora de la gestió de la ciutat vers al organitzador de reunions, l'estandardització dels elements de la ciutat –el catàleg de la ciutat-, fomentar les sinèrgies entre els participants en les reunions de la ciutat i les institucions i associacions professionals, acadèmiques... de la ciutat.
- > S'hauria de socialitzar el màrketng –en el sentit d'explicar la ciutat més enllà de la qualitat de vida- com a ciutat de negocis, de recerca...
- > Personalització de l'atenció per aconseguir l'excel·lència, tant per part de la ciutat, com per part de l'oferta a tots els nivells.
- > Manca treballar més en la identitat de la ciutat de Barcelona. És la capital d'un país amb uns trets propis (història, cultura, llengua...) però a aquests trets de país s'hi ha d'afegir els trets propis de la ciutat (la forma de viure, de treballar...). En un món globalitzat i cada vegada més igualat a nivell d'equipaments i infraestructures, la identitat és un valor competitiu de gran valor.
- > Davant d'una situació de crisi com l'actual que comporta una davallada en la demanda, s'hauria d'identificar el que fem bé i afegir-hi actuacions innovadores.
- > La marca Barcelona ven molt, però ningú coneix Barcelona com a ciutat d'excel·lència mèdica, resta tot per fer.
- > Manca coherència entre la ciutat que veu i viu el ciutadà i la ciutat que veu i viu el turista o que es veu des de fora.
- > Manca treballar en la marca Barcelona. La marca de la ciutat ha de ser el paraigües de la marca turística i la marca turística ha de ser el paraigües de la marca del turisme de negocis.

Reflexió

Repensar la marca turística de Barcelona ha de significar dotar a aquesta marca d'un lligam íntim amb la realitat de la ciutat.

Bernstein (1985). La imatge és realitat.

Grönroos (1990). Si el problema de la imatge és un problema real, sols ajuden les mesures reals. Si la imatge és deficient, hi ha un problema de comunicació.

Formació dels professionals

Elements de diagnosi.

- > Manca un nivell d'idiomes important entre els diferents estaments professionals, entre els quals destaca l'anglès.
- > Manca formació específica no sols dels agents, directament, implicats en el Turisme de Negocis, sinó també dels implicats en el sector turístic general. Difícilment es pot adaptar l'oferta sense coneixement del sector.
- > Manca qualificació professional. Manca professionalització turística i molt més en l'àmbit del turisme de negocis.
- > Fomentar el prestigi social dels professionals del turisme i dels del turisme de negocis, en concret.
- > Difusió entre tots els agents implicats en el turisme –de negocis- de la transcendència del turisme, dels seus avantatges i desavantatges.
- > Manca realitzar una tasca pedagògica entre els ciutadans, els professionals, les institucions, els mitjans sobre la importància del turisme per la ciutat des de la perspectiva econòmica, social... I en concret explicar què és el turisme de negocis.

Reflexió

S'ha d'entendre l'àmbit formatiu des d'una àmplia perspectiva, més enllà de les aules. Des de la difusió del que representa el turisme als ciutadans fins a una col·laboració més estreta entre les universitats i les institucions turístiques, entre el sector i la formació professional. Formar en aptituds i actituds.

Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona - 2015

Elements de diagnosi.

- > El Pla hauria de contemplar el model turístic que es vol per Barcelona, hauria de ser sostenible i preveure llur actualització.
- > El Pla hauria de ser el més participatiu possible (“Model australià amb un llibre obert a la participació de tothom”).
- > En el Pla hi manca la comissió de mobilitat interna de la ciutat (hi ha previst un grup tècnic d’anàlisi).
- > Cal disposar de dades el més actualitzades possibles.
- > Esta molt bé que es contemplin les dades de pernoctació extra-hotelera en les estadístiques de Turisme de Barcelona.
- > S’ha de fer un esforç per detectar els àmbits de millora.
- > Cal el màxim rigor estadístic i esperit autocrític.
- > És una gran oportunitat que el Pla contempli d’ençà el seu origen una comissió de Turisme i Negocis amb l’esperança que en la seva redacció també es contempli aquest segment turístic tan important per la ciutat.
- > Es felicita al Pla pel moment i la oportunitat, ja que la ciutat ha obtingut aquests darrers anys uns resultats magnífics en l’àmbit turístic, en general, i en el Turisme de Negocis, en concret.
- > Es felicita al Pla per l’encert d’obrir l’àmbit de Turisme de Negocis al de Turisme i Negocis.
- > El Pla estratègic ha de tenir en compte la situació econòmica actual.
- > Cercar la forma de garantir la presència del turisme de negocis en el desenvolupament del Pla.
- > Manca comparació amb d’altres ciutats. Per exemple Viena i Toronto en l’àmbit del turisme de negocis i sobre tot en aquells aspectes més positius de cascuna de les ciutats (mobilitat interna, adequació a la demanda), tot i que s’està fent una anàlisi de Benchmarking amb 17 ciutats a nivell internacional.

Reflexió

En general, el Pla gaudeix del reconeixement i el suport dels membres de la Comissió, tot i que hi ha intervencions que proposen millores i intervencions que volen esbrinar la continuïtat del treball en el Pla de l’àmbit Turisme i Negocis.

Oferta de ciutat versus Turisme de Negocis

Elements de diagnosi

- > Dificultat d'organització d'activitats complementàries a les reunions per manca d'oferta adaptada a l'àmbit (horaris, disponibilitat, accessibilitat a serveis i equipaments de la ciutat). Tot i que es considera que s'està avançant en aquest sentit.
- > Barcelona té una oferta complementària magnífica, a diferència d'altres ciutats, però no està adaptada al Turisme de Negocis.
- > S'han de millorar ostensiblement les infraestructures.
- > S'ha de millorar la seguretat ciutadana.
- > Hi ha a la ciutat milers de metges i el sector mèdic de la ciutat no té accessibilitat per explicar el que s'està fent a Barcelona. Aquest exemple és extensible a d'altres sectors, els professionals, les empreses estan allunyats de l'àmbit del turisme de negocis.
- > Normalment, s'han oblidat els agents privats que haurien d'incidir en el binomi turisme i negoci.
- > Tot i que la ciutat té una oferta excel·lent, es considera que s'ha de treballar en la millora de la qualitat tant en una perspectiva àmplia -des de les infraestructures fins el contacte directe amb els turistes-, com en una perspectiva concreta -adequant més l'oferta dels diferents components de l'oferta a la demanda del turista de negocis-. Manca orientació al client.
- > Manca senyalització a la ciutat i manca qualitat en la senyalització.
- > S'ha de millorar la mobilitat a la ciutat i en el conjunt del territori català.
- > Es necessiten més vols internacionals (Amèrica, Orient Mitjà...)
- > Accedir a nous mercats i a nous segments.
- > Aconseguir en l'àmbit internacional un flux de demanda de "turisme mèdic" imprescindible per sostenir l'estructura d'oferta mèdica de la ciutat.
- > Barcelona s'ha acomodat en certa mesura en l'èxit i en la dinàmica de l'organització de reunions i mancaria trencar aquesta dinàmica mitjançant la innovació.
- > Es detecta mancança d'instruments de fidelització vers els turistes de negocis a la ciutat i vers les organitzacions generadores d'aquest turisme.
- > Manca de sostenibilitat en l'oferta de turisme de negocis i manca aprofitar iniciatives sostenibles en el segment (mobilitat interna).
- >

Reflexió

Adaptar l'oferta a la demanda és la clau per assolir alts estàndards de qualitat. Però aquesta adaptació ha de passar per modular en primer lloc la demanda que es desitja i en segon lloc per conèixer-la en profunditat.

Aspectes generals

Elements de diagnosi

- > S'està treballant per articular una millor proposta en el conjunt del territori català en l'àmbit del Turisme de Negocis, amb la col·laboració de la Diputació de Barcelona, però encara queda molta feina per fer. S'han de potenciar les sinèrgies de la ciutat de Barcelona cap a la resta del territori català i de la resta del territori cap a la ciutat.
- > Manca integrar amb totes les consideracions dels Turistes de Negocis als expositors i visitants a les fires i dissenyar polítiques turístiques concretes per a aquests.
- > Manca integrar en l'àmbit de Turisme i Negocis als visitants professionals, acadèmics... I dissenyar polítiques turístiques específiques per a aquests.
- > Manca apropar el turisme de negocis a la ciutat, apropar la ciutat al turisme de negocis.
- > S'haurien de descentralitzar les relacions institucionals a Barcelona a fi d'agilitzar-les.
- > No s'ha aprofitat suficientment l'experiència de la ciutat de Barcelona com a líder del sector en el conjunt del territori català. Des de la perspectiva de ciutat i des de la perspectiva organitzacional amb la magnífica actuació del Barcelona Convention Bureau i de Turisme de Barcelona.
- > Manca innovació en els canals, en els processos de producció, en els processos de comercialització.
- > Manca aprofitar la xarxa d'oficines exterior. Integrar la concepció de treball sobre un sector (turisme de negocis), però sobre tot sobre un país.
- > Manca integrar el Turisme de Negocis com a propi en el sector turístic. El turisme de negocis no gaudeix de la importància que se li dóna a altres segment turístics tant des de les institucions (Turespaña, Generalitat...), com des de la iniciativa privada.
- > No hi ha integració entre el turista i el ciutadà.
- > Cada vegada més es detecta un cert rebuig al turisme per part del ciutadà.
- > Hi ha una bona informació del Turisme de Reunions, però no hi ha una bona informació sobre la resta de components del Turisme de Negocis.
- > A manca de dades més clares s'intueix que mentre el turisme de reunions ha anat creixent, el turisme de viatges de negocis ha anat decreixent. I encara que en aquesta davallada hi hagin incidit les noves tecnologies i les noves formes relacionals s'ha de contemplar aquesta situació.

Reflexió

S'haurien de cercar fòrums i espais de trobada per parlar de turisme i negocis més enllà del Pla. La seva evolució ràpida i canviant -pròpia dels productes emergents- obliga a un debat permanent.

12. Posicionament creatiu en el camp de la creació de talent 0

13. Millora de connexions (AVE – Port – Aeroports...) 0

14. Equipaments específics adequats 0

15. Una Fira que funciona 0

Debilitats i Amenaces (DA)

	Puntuació	Valoració
1. No existeix una adequada denominació del segment al que ens dirigim	4	
2. Inseguretat ciutadana	4	
3. Formació (idiomes i tècnica)	4	
4. Manca de difusió social de la importància del turisme de negocis (i en general) al conjunt de la ciutadania	4	
5. Problemes de senyalització i mobilitat interna	4	
6. Falta de connexions internacional i model de negoci de les companyies aèries	4	
7. No innovació (en termes generals) i en la promoció xarxes socials...	3	
8. Problemàtica dels visats	3	
9. Manca d'hospitalitat (actitud)	1	
10. Dificultat d'aprofitament de les activitats culturals de la ciutat	1	
11. Falta d'anglès a la senyalització	1	
12. Sovint falta consens entre els agents dels sectors per la promoció i la gestió	1	
13. Existeix una manca d'oferta d'oci nocturn amb reconeixement internacional (turisme de negocis)	0	

(1) Metodologia d'Anàlisi DAFO

Per tal d'objectivitzar i prioritzar les afirmacions del DAFO, resultants de les sessions de treball, es va desenvolupar un mètode d'ordenació i valoració numèrica dels elements.

Els càlculs i accions per obtenir els resultats finals estan directament relacionades amb la metodologia de treball emprada durant les sessions. A continuació es detallen:

1. Equips de treball. Els assistents a les reunions es van reunir en dos equips de treball amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi d'opinions i generar debat. L'objectiu de cada grup era construir un DAFO amb afirmacions consuesades. La divisió en equips permet el consens en cadascun d'ells, però també pot possibilitar discrepàncies amb les afirmacions i plantejaments de l'altre equip.

2. DA – FO. La metodologia tradicional DAFO, es va simplificar agrupant les afirmacions en dos **grups**: DA (debilitats i amenaces) / FO (fortaleses i oportunitats).

Aquesta mesura es pren per facilitar la dinàmica atenent a la diversitat de punts de vista i àmbits d'actuació (públic, privat, sectors diversos, i àmbits territorials diversos).

3. Valoració. Les afirmacions finals del DAFO va ser valorades-votades per tots els participants amb:

Vots verds: si els consideraven rellevants (3 per assistent i **grup**). Obligatori

Vots vermells: si discrepaven amb l'afirmació (3 per assistent i **grup**). Opcional

4. Criteris per la Valoració i Ordenació.

a- Anàlisi del grau de discrepància. Els vots vermells permeten determinar el grau de discrepància de cada afirmació per part de tot els participants. S'ha considerat el percentatge de vots vermells respecte al total de persones participants a la Comissió; per tal de ponderar els vots vermells s'estableixen els següents criteris:

Percentatge de Discrepàncies	Valoració	Criteri aplicat en el resultat final
Menys 10%	Resultat Insignificant	No es tenen en compte
De 10.00% a 19.99%	Generen "poca controvèrsia"	Resten puntuació
De 20.00% a 29.99%	Generen "bastant controvèrsia"	Resten puntuació
De 30.00% a 39.99%	Generen "molta controvèrsia"	Resten puntuació
Més de 40%	Generen una "controvèrsia excessiva"	S'eliminen del llistat

b- Puntuació. Les afirmacions finals del DAFO es valoren d'acord amb la següent puntuació:

Vots verds: + 1 punt

Vots vermells: - 1 punt

c- Ordenació. Els elements s'ordenen en ordre decreixent d'acord amb la puntuació

Llistat de participants

Anna Birulés	<i>Presidenta</i>
Miquel Flamarich	<i>Relator</i>
Montse Basora	Iniciativa emprenedora. Barcelona Activa
Ramon Bosch	Professor UB
Manel Casals	Director General del Gremi d'Hotels de Barcelona
Antoni Cintas	Director Hotel Barceló Sants
Ignasi De Delàs	Director General de Turisme de Catalunya
Maria José Escudero	Directora de Vendes i Marketing Hotel Arts
Fabiano Fontanelle	Director Congressos. WTC
Airy Garrigosa	Dir. Barcelona Convention Bureau. Turisme de Barcelona
Joana Homs	Adjunta a Direcció. Turisme de Barcelona
Mònica Mackay	Manner's
Mònica Madrigal	Barcelona Activa
Carme Miró	Directora d'Apple Tree Communications
Pau Morata	Professor Màrketng Turístic
Enric Ortíz	Director Administració i Finances. Fundació Catalana per la Recerca
Josep Miquel Piqué	Conseller Delegat 22@. Ajuntament de Barcelona
Maria Segarra	Dir. de Comerç, Turisme i Serveis. Cambra de comerç de Barcelona
Carmina Solsona	Semfic-Col·legi de Metges
Robert Torregrossa	Director Hotel Rey Juan Carlos I
Joan Torrella	Dir. de Serveis de Coordinació i Programes Estratègics. Promoció Econòmica. Ajuntament de Barcelona
Jaume Tort	Barcelona Centre Mèdic

*La Comissió Turisme a Ciutat Vella, que compte amb la presidència de **Marina Subirats**, es reunirà amb caràcter permanent al llarg del procés del Pla Estratègic. A continuació es presenta al síntesi elaborada fruit de la sessió de constitució que es va celebrar a 12 de maig de 2009.*

- > Síntesi de la sessió de constitució, 12 de maig 2009
- > Síntesi de la segona sessió, 18 de juny 2009

Síntesi de la sessió de constitució

12 de maig, 2009

A dimecres 12 de maig de 2009 va ser constituïda la **Comissió Turisme a Ciutat Vella**, que endega el Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona i que s'afegeix a la línia de treball amb la qual s'ha compromès el Districte de Ciutat Vella.

Ciutat Vella és el districte de Barcelona que concentra part dels efectes més notoris que l'activitat turística causa a la ciutat. Això significa que les contraprestacions positives i negatives que la població i el territori de Ciutat Vella actualment i des de fa anys està rebent, han de merèixer una atenció especial per part de l'Administració, sectors privats i ciutadania, que en la mesura del possible han d'afrontar la situació de manera coordinada i constructiva.

La **Comissió Turisme a Ciutat Vella** és presidida per la sociòloga Marina Subirats; a l'acte de constitució de 12 de maig també hi van intervenir la Regidora del Districte de Ciutat Vella, Itziar González, la gerent del Districte, Mercè Massa i el Coordinador del Pla Estratègic, Enric Truñó.

La participació a la **Comissió** va estar composta per gairebé 40 persones: representants d'associacions veïnals i comercials procedents dels quatre barris que conformen Ciutat Vella, representants dels equipaments culturals i del sector turístic del districte i la ciutat, responsables de l'administració municipal i d'algunes institucions de la ciutat i representants dels cinc grups polítics municipals.

La **Comissió Turisme a Ciutat Vella**, que s'emmarca en el procés de reflexió i anàlisi compartida que fonamenta el Pla Estratègic, es reunirà en diverses ocasions al llarg del procés del Pla: cadascuna de les reunions successives de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella** abordarà la reflexió de temàtiques concretes lligades al turisme a Ciutat Vella, fruit de la preocupació i interès dels seus participants i del Pla Estratègic. En el desenvolupament d'aquestes sessions, l'opinió dels agents veïnals i comercials dels barris del Districte, responsables d'equipaments culturals, públics i privats del Districte, els responsables de l'Administració, així com dels sectors i institucions implicades (allotjament, promoció, guies, entre d'altres), serà fonamental. A més de la participació d'aquests membres, les reunions temàtiques de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella** podran comptar amb diversos experts i agents implicats dels temes que s'afrontin, a fi i efecte de fer més ric i contrastat el diàleg.

La **Comissió Turisme a Ciutat Vella** constitueix un espai de reflexió i participació especial, que tindrà una vida permanent al llarg del procés del Pla Estratègic a causa de la importància i atenció que mereix el districte de Ciutat Vella.

El Pla Estratègic s'estructura en dues fases principals de treball: la primera, que comprèn el període de juliol 2008 a setembre 2009, se centra en el desenvolupament d'una anàlisi i diagnosi del turisme a Barcelona; la segona fase es dedicarà a l'elaboració de propostes i plans d'actuació, i abraçarà el període octubre 2009 a juliol 2010. El Pla afavorirà que es creï un procés de reflexió turisme i ciutat permanent, que vagi més enllà de la realització del Pla i que permeti continuar pensant, avaluant i millorant l'encaix del turisme a Barcelona.

Les sessions de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella** desenvolupades els dies 12 de maig i 18 de juny, i coincidint amb la fase d'anàlisi i diagnosi del Pla, serveixen per **detectar els principals temes crítics i aspectes clau del turisme al districte de Ciutat Vella**, mentre que les sessions de la Comissió que es realitzaran en la segona fase del Pla, permetran **identificar i contrastar les propostes i estratègies més adients per a millorar el desenvolupament del turisme així com l'encaix del mateix en el districte**.

El fet de contrastar punts de vista, criteris, interessos, coneixements, experiències i consideracions diverses, representa una oportunitat tan important com necessària pel turisme a Ciutat Vella: **la creació d'una consciència comuna sobre la situació actual i les maneres i**

opcions per millorar la situació, esdevenen una part essencial per **possibilitar canvis i millores a tots nivells**. És per això que, des del Pla Estratègic i el propi Districte, s'espera que les reflexions que sorgiran al llarg de les sessions de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella** permetin desenvolupar una consciència i visió compartida sobre el turisme a Ciutat Vella i, conseqüentment, provocar canvis i replantejaments significatius.

En la primera sessió de treball es va entregar el document "Dades específiques Turisme a Ciutat Vella", en el que es presentava un recull de dades bàsicament quantitatives sobre la realitat turística del districte. Aquest material permet aprofundir en l'anàlisi de la situació del turisme tant en la seva perspectiva global com en la realitat concreta de Ciutat Vella (tota la documentació entregada es troba al web del Pla: www.turismebcn2015.cat).

Oportunitats de la Comissió Turisme a Ciutat Vella

Al llarg de la primera sessió de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella**, els diversos participants van destacar la necessitat de reflexionar per tal de **diagnosticar la realitat** i millorar **les condicions i estat d'alguns dels aspectes del turisme a Ciutat Vella**; es va destacar la conveniència de **decidir quin tipus de barri es vol** i, per tant, **quin tipus de turisme es vol acollir**.

Cal que el Pla desenvolupi el seu treball amb **rigor i llibertat**, comptant sempre amb la **col·laboració dels veïns i agents implicats en el turisme a Ciutat Vella**; la **visió compartida i el treball conjunt del Pla amb la ciutadania, agents i responsables institucionals del Districte** són la base d'un **treball rigorós**, que ha de permetre una anàlisi i diagnòsi específica de la realitat turística de Ciutat Vella.

Si bé es va destacar l'oportunitat del Pla com a espai per a la reflexió i via per motivar canvis del turisme a la ciutat, van aparèixer alguns comentaris fent notar que el Pla s'iniciava amb retard.

Els participants a la Comissió de treball van declarar una bona predisposició per encetar aquest treball conjunt: la significació del tema i la necessitat de **trobar estratègies i actuacions per aconseguir un millor encaix del turisme al territori** és ja una qüestió inexcusable. La idoneïtat de la reflexió compartida ha d'assegurar una treball fet amb **rigor i transparència**, i que esdevingui **constructiu**; aquesta és sens dubte una exigència que tots els implicats han d'assumir.

Aspectes crítics i temes clau del turisme a Ciutat Vella

> **Ciutat Vella és un dels principals focus turístics de Barcelona**

Ciutat Vella és un dels districtes de Barcelona que compte amb una densitat de població més alta, la qual es distribueix en un territori que té unes particularitats morfològiques molt concretes, i que tradicionalment ha acollit a una població diversa i plural en molts sentits. Les propietats físiques de tot centre històric, així com els seus valors simbòlics agregats, actuen com a elements d'atracció turística, tant de l'oferta com de la demanda, fet que genera una mena d'"efecte icònic" d'aquesta part de la ciutat en relació a la seva totalitat. Per tot això, **Ciutat Vella esdevé un dels principals focus turístics de Barcelona**.

> **Tendència del turisme a la concentració espacial**

El visitant turista, que busca veure i viure els llocs més emblemàtics de les destinacions que visita, tendeix sempre a la **concentració espacial**: per tot això, Ciutat Vella ja fa anys que s'ha convertit en una de les peces protagonistes de l'escena turística de la ciutat, **acaparant part dels beneficis i prejudicis més significatius que l'activitat turística genera a la ciutat**.

> **El turisme, un element més de la realitat de Ciutat Vella**

Es va convergir en la idea que **el turisme no és responsable o culpable directe de les mancances o problemes del Districte**, sinó que els perjudicis i molèsties que es pateixen al districte tenen a veure amb qüestions que van més enllà del turisme, i per tant, suposa un error atribuir al turisme la responsabilitat directa de tots els problemes. Els turistes no són culpables de les situacions problemàtiques que es viuen als barris del districte. Tot i així, es va reconèixer que en molts discursos (públics i publicats) sovint s'ha utilitzat el turisme com a cap de turc per justificar les transformacions (negatives) de Ciutat Vella i de la ciutat.

> **Teixit ciutadà**

La intensificació de l'activitat turística provoca, segons van remarcar alguns participants a la Comissió, que el teixit ciutadà del districte es perdi, en el sentit que **el creixement de la planta d'allotjament, l'especialització dels serveis i l'encariment del consum** perjudiquen la qualitat de vida d'alguns dels veïns de Ciutat Vella, fins al punt que s'expulsen o empobreixen. L'ecosistema dels veïns s'ha de protegir, perquè en cas contrari, pot acabar perjudicant tant la vida dels veïns com dels visitants.

> **Identitat i sensibilització**

La idea d'entendre el turisme com una activitat, i no merament com a mercaderia, va ser remarcat com a criteri fonamental per guiar qualsevol actuació. Aquesta premissa, conjuntament amb la del **coneixement mutu dels visitants respecte els barris i dels veïns respecte els visitants**, ha d'aportar un sentit de respecte molt positiu i de creixement qualitatiu important. El turisme ha de **conèixer, reconèixer i respectar les formes de vida dels residents, la seva identitat col·lectiva i els seus interessos i necessitats**. Així mateix, el **respecte vers la identitat** de Ciutat Vella en fomentarà la seva particularitat i pluralitat, element primordial tant del turista com de la població local.

> **Aportacions del turisme**

L'activitat turística genera **ocupació i revitalització econòmica**, que a més a més ajuda al **manteniment de moltes instal·lacions i serveis** i suposa un ingredient important per al creixement dels barris.

La valoració dels aspectes positius que l'activitat turística aporta al conjunt de la ciutat va ser un aspecte que també va ser comentat a la primera sessió de la Comissió; en aquest sentit, es va destacar i compartir que les aportacions de l'activitat turística no només es restringeixen als efectes econòmics, sinó que el turisme beneficia la ciutat en el seu **caràcter cultural i actitud cosmopolita, valors intangibles molt importants**.

Es va destacar que per als veïns del districte suposaria un element molt important que **els llocs de treball relacionats amb el turisme revertissin directament en els veïns de Ciutat Vella**.

> **Imatge**

Part de l'oferta comercial, d'oci i de consum del districte **malmet la imatge general de la ciutat**, i causa molèsties directes i molt clares als residents del districte. Arrel d'aquests comentaris, va aparèixer la qüestió de fins a quin punt l'oferta condiona la demanda, i viceversa, i fins a quin punt el tipus d'oferta i de demanda es pot "controlar" i planificar.

Alguns dels participants de la Comissió van destacar com a aspecte crític el fet que a la imatge turística de Barcelona sovint s'hi associen **valors** relacionats amb una **"excessiva permissibilitat"**, que s'acaba traduint en **actituds incíviques** per part de molts visitants (però també per part de moltes altres persones, no necessàriament visitants).

> **Gestió i planificació**

El conjunt de canvis que afecten a Ciutat Vella poden tenir **efectes positius i negatius** al mateix temps, i fins i tot paradoxals, en el sentit que una mateixa situació pot beneficiar o molestar al mateix temps; en tot cas, i tal i com es va compartir a la sessió de constitució de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella**, es tracta de **situacions que requereixen control i gestió**, ja que sense planificació es desborden i malmeten la **qualitat de vida, tant de veïns com de visitants**.

Amb la idea d'**assentar criteris i regles de joc**, es va recomanar que si bé el turisme és una reconeguda activitat econòmica per a la ciutat, **no per això s'han de justificar tots i cadascun dels seus impactes i efectes col·laterals**. Es va remarcar la idea que no tot s'ha d'acceptar en nom del turisme, sinó que s'han de reforçar i potenciar els seus efectes positius i reduir les seves repercussions negatives. La gestió és fonamental.

> **Regulació**

La importància d'establir criteris per a l'actuació i regles de joc clares, va aparèixer com un dels principals aspectes claus remarcats majoritàriament pels participants a la **Comissió Turisme a Ciutat Vella**. Sense marcar criteris previs i decidir línies d'actuació, qualsevol activitat queda abandonada a la deixadesa i a la inèrcia, fet que a mig termini pot ser causa de desordre i problemàtiques diverses. Així doncs, acordar directrius clares i fermes és una qüestió del tot preeminent per al turisme a Ciutat Vella.

Les qüestions relacionades amb **l'ordre i la regulació** de la neteja, el trànsit, l'habitatge i l'ús de l'espai públic són temes de primer ordre per **mantenir l'equilibri i sana coexistència entre veïns i visitants**, i cal afrontar les situacions de deixadesa i d'omissió que de vegades es fan en relació a aquests aspectes fonamentals per a la qualitat de vida dels residents.

En aquesta línia, cal un esforç preeminent per **fer complir les ordenances i plans d'usos i assegurar la legalitat** del conjunt d'activitats turístiques del districte.

La necessària implicació de l'Administració en la **regulació i gestió del turisme** esdevé una línia d'actuació prioritària, justament per reforçar els aspectes positius del turisme a Ciutat Vella i afrontar els negatius i perjudicials. Segons es va comentar a la reunió, la implicació pública en la regulació i gestió del turisme ha de servir per marcar els criteris i les regles de joc d'actuació.

> **Respecte als drets i deures mutus de convivència**

Un dels aspectes més destacats al llarg de la primera sessió de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella**, té a veure amb la idea que veïns i visitants han d'assumir **drets i deures de convivència**.

Per tal que cadascú es responsabilitzi dels seus drets i deures, és necessari un coneixement dels interessos mutus; especialment, cal que els visitants reconeixin i acceptin les condicions de la població de Ciutat Vella, és a dir, els seus hàbits, els seus drets, les seves formes de viure. Aquest va ser un aspecte destacat i compartit pels participants de la Comissió, que van fer notar que la **coneixença mútua és un requisit important per la bona relació**.

> **Protecció del districte i potenciació de l'activitat turística**

D'acord amb el criteri de l'equilibri i la descongestió, els participants a la Comissió van destacar que una de les responsabilitats més importants que pertoca a Ciutat Vella consisteix en la **protecció del teixit social, cultural, comercial i d'habitatges del**

Districte, al mateix temps que la **potenciació de l'activitat turística**. *Protecció i potenciació* no són conceptes antagònics, sinó claus d'un mateix procés, que ha de respectar la vida del districte sense deixar de fomentar el creixement d'una sana activitat turística. Es va insistir en la regulació i planificació d'aquesta activitat. En aquesta línia, es va destacar la importància de controlar seriosament les llicències d'activitats i els usos.

> **Descongestió turística**

La **descongestió turística** ha de ser un principi fonamental en l'actuació de l'Administració, ja que tal i com es va comentar, l'equilibri del turisme a Ciutat Vella "està trencat". Les actuacions que fomentin les relacions d'equilibri i d'aportacions mútues entre veïns i visitants del districte, orientades a millorar la convivència i l'harmonia, suposarien un enriquiment considerable tant per a visitants com per a veïns, institucions, administració i sectors turístics de Ciutat Vella.

La delicada capacitat de càrrega de Ciutat Vella obliga a una actuació dirigida a la **redistribució territorial de l'activitat turística**, cercant maneres per diversificar l'oferta tant pel que fa a la seva tipologia com ubicació. **La redistribució de l'activitat turística vers altres punts de la ciutat, col·labora en la descongestió turística de Ciutat Vella.**

> **Coexistir i compartir espais, temps i serveis**

L'activitat turística s'ha anat imbricant a la vida quotidiana de Ciutat Vella, i si bé tradicionalment aquest districte ha estat receptor de turisme i ha concentrat fluxos de tot tipus de visitants, els canvis accelerats dels darrers anys han portat a una situació en la que la capacitat de càrrega comença a ser qüestionada. En efecte, la idea que "**l'equilibri s'ha trencat**" va ser destacada com una de les qüestions més preocupants que afecten la vida del districte.

La **coexistència de veïns i visitants** en un espai concret del territori condueix a situacions en les que necessàriament s'ha de **compartir** i "**negociar**" els **usos del temps, l'espai i els serveis, entre altres elements**.

A Ciutat Vella, veïns i visitants no només transiten a través d'uns mateixos carrers i places dels barris del districte, sinó que uns i altres necessàriament **utilitzen uns mateixos serveis i equipaments públics**; veïns i visitants fan servir els mateixos recursos del districte i, lògicament, veïns i visitants acaben coexistint forçosament en un mateix espai en el qual no es donen totes les condicions per a la seva còmoda coexistència

> **Principals problemàtiques i conflictes del turisme a Ciutat Vella**

Algunes de les problemàtiques i situacions complexes que afecten la vida dels veïns identificades pels participants de la Comissió, són les següents:

- > **Competència d'usos en l'espai i el temps**
- > **Processos de transformació i desplaçament dels comerços tradicionals per noves tipologies d'establiments i productes**
- > **Important creixement de la planta d'allotjament hotelera i excessiva concentració territorial dels establiments**
- > **Difícil regulació dels habitatges d'ús turístic i difícil coexistència entre els allotjats als habitatges d'ús turístic i els veïns**
- > **Especialització en serveis d'oferta turística en general (comerços i restauració)**
- > **Encariment del cost de la vida**
- > **Massificació a l'espai públic, especialment en alguns indrets/icones del districte**
- > **Canvis en els hàbits de consum a l'espai públic i comportaments incívics a l'espai públic**

- > Especialització i creació d'atractius dirigits exclusivament al visitant
- > Manca de neteja
- > Inseguretat
- > Contaminació acústica
- > Problemes de circulació i de trànsit en general a les vies públiques del districte
- > Concentració i complexitat d'aparcaments d'autocars
- > Propagació de vehicles d'ús turístic (tricicles, karts, etc.) que dificulten el passeig de vianants i obstaculització per part dels grups de turistes
- > Desequilibri entre el cost que suposa viure en un barri turístic i els beneficis que se n'aprecien

Síntesi de la segona sessió

18 de juny, 2009

La **Comissió Turisme a Ciutat Vella**, presidida per la sociòloga Marina Subirats, va reunir-se per segona vegada el passat 18 de juny. A l'acte també hi van intervenir la gerent del Districte, Mercè Massa i el Coordinador del Pla Estratègic, Enric Truñó.

La **Comissió** va comptar amb la participació d'una trentena de persones, entre les què hi figuraven representants d'associacions veïnals i comerciants procedents dels quatre barris que conformen Ciutat Vella, representants dels equipaments culturals i del sector turístic del districte i la ciutat i representants dels cinc grups polítics municipals.

A l'inici de la sessió, es va lliurar als assistents el document: "*Síntesi de la sessió constitutiva de la Comissió Turisme a Ciutat Vella*" del 12 de maig del 2009 en què quedaven recollides les aportacions més rellevants.

L'Associació veïnal Xarxa Ciutat Vella, per la seva banda, van lliurar als assistents el document: "*Aportacions a la Comissió Turisme a Ciutat Vella. Xarxa Ciutat Vella*", en el qual es reflexiona sobre el turisme a Ciutat Vella.

Així mateix, la Fundació Tot Raval va entregar a la Mesa el document: "*Aportacions a la Comissió Turisme a Ciutat Vella. Fundació Tot Raval*" amb el resultat de diverses aportacions.

Tota aquesta documentació es troba publicada al web del Pla: www.turismebcn2015.cat

El Coordinador del Pla Estratègic, Enric Truñó, va presentar els aspectes recollits en el document lliurat pel Pla per tal de recordar als participants els principals temes tractats en la sessió constitutiva de la Comissió.

En la segona sessió de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella** es va aprofundir sobre els punts tractats a la reunió anterior amb l'objectiu d'identificar els principals elements derivats del turisme al districte. El present document tracta de complementar el primer a partir de les noves aportacions dels assistents a la segona sessió de la **Comissió Turisme a Ciutat Vella**. La sessió es va estructurar en quatre grans apartats: ús de l'espai públic, comerç i restauració, allotjament i oferta cultural i d'oci. A continuació es presenten les impressions dels participants respecte aquestes quatre temàtiques.

Ús de l'espai públic

Alguns dels participants a la Comissió de treball van queixar-se fonamentalment de la situació de col·lapse que pateixen als seus respectius barris. Pels seus carrers hi transiten **cotxes, motos, autocars, bicicletes, gocars, gent amb patins i, sobretot, vianants**. Per aquest motiu, gran part dels veïns reclamen que es reguli i limiti el seu ús, donant preferència a l'ús per part dels vianants. També es comenta la necessitat de desconcentrar els negocis de lloguer de bicicletes, patins, etc. arreu de la ciutat i que es reguli el seu ús.

Un dels principals problemes apuntats pels veïns de Ciutat Vella és la **venda ambulant**. Com també ho és **el soroll que sovint es produeix a la sortida dels bars durant la matinada**. Part dels assistents van queixar-se també de la manca d'indumentària apropiada que llueixen alguns turistes.

En alguns espais, sobretot aquells que representen importants focus d'atracció turística, s'hi acostumen a concentrar desenes de motos estacionades i punts de recollida de brossa, la qual cosa hi dificulta l'accés. És el cas, per exemple, del Mercat de Santa Caterina.

Mentre algunes persones van demanar la limitació del **nombre de terrasses a determinats indrets del districte**, d'altres assenyalaren la manca d'aquestes a determinats punts, com ara el Barri Gòtic, tot defensant el gran valor que aquestes aporten a la ciutat.

Alguns veïns van esmentar **les aglomeracions que es produeixen a causa de la presència de grups de turistes acompanyats de guies**, que sovint superen la vintena de persones, tot instant els responsables a regular aquesta qüestió en el futur.

També es va reclamar una gestió més eficaç de **l'estacionament d'autocars que obstaculitzen la via pública**.

Els veïns del barri de la Barceloneta, per la seva banda, van denunciar **l'ús indegut que, tant visitants com barcelonins, sovint fan de les platges** (celebració de 'botellons', manca d'urinaris, venda ambulant de begudes alcohòliques, etc.) i van reclamar solucions.

Comerç i restauració

La principal qüestió apuntada per la majoria d'assistents a la Comissió, va ser la necessitat de donar **suport al comerç de barri**. S'esmenta que algunes zones del districte de Ciutat Vella es veuen desproveïdes de comerços de proximitat, a causa de la proliferació, entre d'altres, de les anomenades tendes de 'souvenirs'.

Alguns veïns tenen la **percepció que la presència de turistes a la zona ha comportat un augment dels preus** que ha acabat repercutint en les seves butxaques. D'aquesta manera, els veïns reclamen que es potenciï el comerç de barri davant el comerç turístic.

No obstant, alguns assistents van coincidir a remarcar que, en el context actual de crisi econòmica, l'arribada de turistes ha afavorit el comerç de Ciutat Vella, donat que ha revifat el consum. En aquest sentit, es va manifestar la possibilitat de generar llocs de treball vinculats a l'activitat que beneficiïn la població del districte.

Allotjament

L'allotjament va ser un dels temes més controvertits d'aquesta segona Comissió. Per a alguns dels assistents, **l'allotjament a la ciutat constitueix un dels temes que determinarà si el poder local i els diferents agents turístics de la ciutat estan disposats o no a modificar el model (turístic)** de ciutat imperant fins el moment.

En aquest sentit, val a dir, que el districte de **Ciutat Vella va aprovar una moratòria de concessió de llicències** segons la qual l'Ajuntament no podrà trametre més llicències d'hotel a la zona durant un període d'un any, a comptar des del 28 de març de 2009. Durant aquest període, només es podran impulsar aquells projectes que ja es trobaven en tràmit en el moment d'aprovar la moratòria. El nou Pla d'Usos, que es preveu que s'aprovi abans de finals d'any, contempla, a més a més, la regulació dels establiments de concurrència pública de la zona, com ara restaurants, botigues i locals de música, entre d'altres.

Part dels assistents a la reunió, van denunciar **la pràctica de l'assetjament immobiliari que pateixen alguns veïns** per tal de construir edificis destinats exclusivament als habitatges d'ús turístic. Per a alguns veïns, aquest fet **altera els preus de mercat i malmet el teixit social del barri**, donat que els obliga a abandonar-lo.

Es va manifestar que existeix una certa incompatibilitat entre els habitatges d'ús turístics i l'escala de veïns. Sovint aquests pisos són llogats per grups de joves que vénen a Barcelona a divertir-se. El soroll i altres molèsties derivades de les seves rutines diàries, obliga molts veïns a canviar de domicili per tal de poder viure en tranquil·litat.

S'assenyala que l'Ajuntament aprovà l'abril de 2008 la **Mesura de Govern sobre la Regulació de l'Ús Turístic dels Habitatges** que contempla que "el Districte de Ciutat Vella estudiarà la possibilitat d'agrupar les llicències concedides en edificis sencers".

També es comenta que la manca d'habitacions grans o comunicades a la majoria d'hotels de la ciutat, fa d'aquests habitatges d'ús turístic l'alternativa més interessant i rendible pel turisme familiar. Així doncs, es va demanar també que els hotels tinguessin més en compte les famílies.

Malgrat les opinions inicials, també es va manifestar que **els usuaris d'habitatges d'ús turístic no són necessàriament sinònim de "problemàtics"** i es va instar els responsables a dur a terme una regulació més compromesa amb aquesta realitat.

Oferta cultural i d'oci

Ciutat Vella concentra bona part de l'oferta cultural i d'oci de la ciutat. En un mateix espai hi conflueix un ús cultural diürn i un ús més lligat a l'oci de nit, que, alhora, és el que genera més molèsties. En aquest sentit, un dels principals problemes que pateix el districte de Ciutat Vella és la **dificultat de separar les activitats culturals de les d'oci o esbarjo**. D'aquesta manera, el districte és un constant vaivé de turistes, tant de dia com de nit. Per aquest motiu, es proposa l'impuls d'altres zones culturals i d'oci alternatives al districte de Ciutat Vella.

D'altra banda, alguns veïns van denunciar la **manca de cura que es té d'alguns elements singulars i del patrimoni del districte**.

Consideracions finals

- > La reunió es va centrar al voltant de l'encaix i la convivència entre turistes i veïns. Malgrat que la majoria dels assistents no creu que els turistes siguin responsables dels mals del barri, en canvi, sí que **consideren necessari que desaparegui el concepte de "tot s'hi val" pel turisme**, sovint lligat a les pràctiques relacionades amb l'oci i l'esbarjo.
- > **La pressió excessiva derivada de l'activitat turística sobre el barri, pot acabar comportant que Barcelona "passi de ser una ciutat amable a ser una ciutat crispada"**. En aquest sentit, i segons el parer d'alguns participants, existeix una manca de voluntat i responsabilitat política a l'hora de disminuir els efectes negatius i d'invertir la tendència.
- > Una de les idees proposades pel veïnat va ser que els beneficis que genera el turisme es destinin a millorar certs aspectes del barri.
- > El model turístic de Barcelona no ha d'anar en contra del propi model de ciutat. Es tracta de models indeslligables l'un de l'altre, que han de fer-se, en la mesura del possible, conjuntament.
- > La participació activa i la confiança de la ciutadania és essencial a l'hora de crear aquests models. La implicació i discussió d'aquests permetrà la construcció d'un model més ajustat a la realitat ciutadana.

Llistat de participants

Marina Subirats

Sociòloga

Itziar González

Regidora de Ciutat Vella

Enric Truñó

Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

Mercè Massa

Gerent Districte Ciutat Vella

M. José Arteaga

Consellera PSC

Joan Callís

Director Barcelona Guide Bureau

Alfons Cànovas

Fraternitat Associació Cultural Barceloneta

Manel Casals

Director del Gremi d'Hotels de Barcelona

Maria Casas

Taula del Raval

Neus Chas

Districte Ciutat Vella

Daniel Cid

Vicepresident FAD

M. Lluïsa Coll

Barnacentre

Rubén Costa

Conseller ICV-EUiA

Emili Cota

Plataforma d'entitats i veïns de la Ribera

Toni Estopà

Comissionat per La Rambla

Ricard Fayos

Dir. Tècnic d'Urbanisme i Infraestructures. Aj. Barcelona

Pietro Ferrari

ACIB Barceloneta

Rosa Gil

Consell de Ciutat

Reme Gómez

Associació de Veïns Gòtic

Joana Homs

Adjunta a Direcció. Turisme de Barcelona

Elisabeth Jiménez

Consellera PP

Ramon Lamazares

Amics de La Rambla

Emília Llorca

Presidenta Associació l'Òstia de la Barceloneta

Maria Mas

Presidenta Associació de Veïns del Casc Antic

Alberto Mejías

Plataforma d'entitats i veïns de la Ribera

Joaquim Mestre

Apartur

Núria Paricio

Fundació Tot Raval

Victòria Planas

Associació Cruïlles

Francesc Puigdomènech

Cap Programa Espai Públic i Prevenció. Ciutat Vella

Xavier Roman

Conseller ERC

Carmina Ruiz

Districte Ciutat Vella. Ajuntament de Barcelona

Enric Sánchez	Eix del Raval
Pepe Serra	Director Museu Picasso
Rafael Serra	Federació Comerciants de Sant Pere
Gemma Serradell	Veïns defensa Vell Gòtic
Àngels Simarro	Presidenta Associació de Veïns de la Barceloneta
Pasqual Tarrason	Amics de la Rambla
Lídia Torné	Consellera CIU
Joan Torrella	Promoció Econòmica. Ajuntament de Barcelona
Josep Maria Torres	Consell Gremis de Comerç, Serveis i Turisme Barcelona
Josep Vilches	Vicepresident ACIB Barceloneta
Pablo Zubicaray	President Apartur