



Pla Estratègic de Turisme  
de la Ciutat de Barcelona

---

# Recull dels textos introductoris de les Comissions

Abril 2009



Pla Estratègic de Turisme  
de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

## ***Comissió Àrees i Icones turístiques***

**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:

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.
- d) 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:

- a) les noves coordenades de l'espai turístic i els espais viscuts pels turistes: es distingeix un espai turístic tradicional i un nou espai turístic.
- b) 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:

- a) 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.).
- b) 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 dóna 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:

- a) 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.
- b) 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:

- a) Reflexionar al voltant dels efectes positius i negatius que es produeixen en les àrees i icones turístiques.
- b) 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:**
  - o allau de visitants
  - o assetjament immobiliari
  - o proliferació d'apartaments turístics
  - o canvi comercial i serveis orientats als visitants
  - o nous elements en el paisatge urbà
  - o el consum turístic fa augmentar els preus
  
- **alguns punts crítics més propis d'algunes zones específiques:**
  - o la pressió turística accelera el canvi de velles costums i hàbits socials al carrer, com ara les festes i les trobades al carrer (Barceloneta)
  - o percepció d'excessiva dedicació del barri al turisme (Barceloneta)
  - o excés d'establiments comercials, de restauració i oci orientats als visitants (Born).
  - o proliferació d'apartaments i pisos turístics (Born)
  - o excessiva especialització turística del comerç (Rambla)
  - o afluència massiva i desbordant, amb deteriorament de la mobilitat i situacions d'inseguretat (Rambla).
  - o mòbing turístic, mòbing immobiliari, elevat cost immobiliari (Raval)
  - o 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.

**Abril 2009**



## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

### **Comissió *La Barcelona dels Districtes***

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

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

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**



## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

### ***Comissió Entorn metropolità***

**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.

**Abril 2009**



Pla Estratègic de Turisme  
de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

## ***Comissió Barcelona, capital de Catalunya***

**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:

- 1) L'existència d'estratègies compartides d'atracció-dispersió de visitants entre Barcelona i la resta de destinacions catalanes.
- 2) La vigència de productes turístics d'abast català on la ciutat Barcelona hi té un paper complementari al d'altres territoris/destinacions.
- 3) 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.
- 4) 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.
- 5) L'estat i les condicions d'accés entre Barcelona i la resta del territori català en termes de comunicacions i transport públic.
- 6) 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 receptors.

- 7) El paper que juga Barcelona en la promoció exterior de Catalunya tenint en compte les estratègies diferenciades a definir segons productes/segments/mercats.
- 8) 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).
- 9) 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.
- 10) 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**



## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

### **Comissió Allotjament**

**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**



## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

### **Comissió *Intermediació***

#### **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 vendes, 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 disparar-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. Proliferaió 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 público-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 vendes, 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 touoperadors 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 orel·la 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 touroperadors 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 touroperador 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**



## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

### **Comissió Comerç**

**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 indestriable.

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 i 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**





## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

### **Comissió *Restauració***

#### **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 capacitat 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, dóna 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 dels 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 excloent, 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**



## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

### ***Comissió Turisme i Cultura***

#### **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**



## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

---

*Text introductori*

### ***Comissió Turisme i Negocis***

#### **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 preeminent 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**