



Pla d'Empresa 2019 de Turisme de Barcelona

Aprovat pel Consell General en sessió celebrada el 19 de desembre de 2018

Índex

I.	INTRODUCCIÓ	3
II.	REPTES, OBJECTIUS I LÍNIES ESTRATÈGIQUES	4
	1. El context global i la situació de Barcelona	5
	2. Els principals reptes i objectius pel 2019.....	6
	i. Elaboració i implantació de l'EMTDB	
	ii. Alineament i complementarietat dels instruments governança del turisme a la ciutat. El rol de Turisme de Barcelona	
	iii. Destinació Barcelona	
	iv. Canvis en la demanda i model de negoci	
	v. La Promoció: eficiència i enfortiment de la digitalització	
	vi. Coneixement: OTB	
	vii. Lideratge i estratègia comunicativa	
	viii. Sostenibilitat	
	ix. Organització i governança	
III.	OBJECTIUS I LÍNIES ESTRATÈGIQUES PER DEPARTAMENTS I PROGRAMES	14
	1. Estratègia de segmentació i transversalitat: la integració de la promoció general amb els programes i línies de treball	14
	2. Màrqueting i Comercialització	23
	3. Innovació i Coneixement	33
	4. Organització interna i serveis	35

I. INTRODUCCIÓ

El present document recull les prioritats d'actuació del consorci de Turisme de Barcelona pel 2019, en un any que presenta com a novetat més important l'elaboració i implementació de la nova Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona (en endavant: **EMTDB**). Deixa enrere, per tant, l'esquema del *Pla d'Empresa 2016-2019* que en el seu dia es va fer en un context de creixement que apuntava ja l'inici del debat amb la ciutat, i fixa el pla de treball per un any de transició entre un model basat eminentment en l'acció promocional, i un model que tracta de fer front als canvis que experimenta l'activitat turística i la seva interacció amb la destinació des d'una òptica més transversal i sobretot integral. En aquest marc, el **Pla d'Empresa 2019 de Turisme de Barcelona** es presenta com una evolució dels anteriors i incorpora com a principal repte la gestió integrada de l'acció promocional de la destinació afavorint la sostenibilitat i obrint-se a les diferents veus que la configuren.

Aquest Pla es contextualitza en el Pla Estratègic de Turisme 2020 del qual es desprèn l'EMTDB, actualment en fase d'elaboració, i tracta de fer front a diversos reptes: afavorir la competitivitat de l'activitat turística, maximitzar el seu retorn social a la ciutat i al territori i, vincular l'acció promocional amb la gestió del fet turístic. Amb aquest canvi de paradigma, i en el marc de l'evolució que estan fent moltes de les destinacions europees, Turisme de Barcelona evoluciona contextualitzant el seu rol de *Destination Marketing Organization* (DMO) en un sistema complex de *Destination Marketing & Management Organization* (DMMO), incorporant-se a una cadena de valor a través de la qual, de manera conjunta amb altres actors, tracta d'abordar una gestió integrada de la destinació. És en aquest escenari, en el qual la cooperació públic-privada s'ha d'obrir a altres veus que integren la destinació, i que l'estratègia de màrqueting turístic de la ciutat ha d'estar estretament vinculada a la gestió dels efectes que genera.

Pel que fa a la competitivitat i les possibilitats de projecció del teixit econòmic, la Destinació Barcelona es presenta com una oportunitat per a les empreses en la mesura que es vincula a la cohesió social i benestar dels ciutadans. Aquest Pla 2019 i la citada EMTDB, tenen l'ambició d'obrir-se a la incorporació de noves veus per construir el relat de la destinació, contemplant l'encaix amb l'estratègia de màrqueting de l'Agència Catalana de Turisme. La continuïtat de l'aliança estratègica de l'Ajuntament i la Cambra de Comerç, enfortida amb el conveni renovat anualment des del 2008 amb la Diputació de Barcelona, posicionen el Consorci Turisme de Barcelona com a un instrument comú per a objectius compartits i configuren un nou marc de treball i de governança central per excel·lir en la projecció de la destinació.

Prenent com a punt de partida els postulats del Pla Estratègic 2020 per «fer del màrqueting un instrument clau per a la gestió sostenible de la destinació», Turisme de Barcelona posa el focus 2019 en l'execució de l'encàrrec d'elaborar l'EMTDB buscant l'equilibri entre el lloc, les persones i el negoci.

II. REPTES, OBJECTIUS I LÍNIES ESTRATÈGIQUES.

Un dels principals reptes que el Consorci es planteja per a l'any 2019 és el d'aprofundir en tots aquells àmbits de la seva actuació que poden contribuir a la millora de la sostenibilitat de la destinació, i de manera especial, l'anàlisi de com l'acció promocional i de comercialització que du a terme poden ajudar a gestionar la concentració turística que es produeix en determinats llocs de la ciutat i moments de l'any. Això és especialment rellevant just en el moment en el qual la ciutat de Barcelona ha estat reconeguda a la darrera *World Travel Market* de Londres amb el *World Responsible Tourism Awards 2018*, atenent a l'excel·lència dels criteris aplicats en la gestió com a destinació turística. Així mateix, l'any 2017 la ciutat va revalidar la seva certificació Biosphere (obtinguda l'any 2011), que l'acredita com a destinació que a la seva gestió aplica criteris de turisme responsable (sostenible mediambientalment, econòmic i social). La certificació es revisarà de nou l'any 2020 per donar fe del compliment d'aquells criteris en la gestió de l'oferta turística i la gestió de la ciutat.

Anant un pas més enllà, -el Pla d'Empresa 2019- contempla el desenvolupament de la certificació Biosphere-Barcelona. En el marc d'un projecte compartit entre l'Ajuntament, la Diputació i la Cambra de Comerç, Turisme de Barcelona serà, també en aquest àmbit, el motor per a estendre el compromís amb el turisme responsable als establiments, serveis, productes i equipaments de la destinació, promovent que, a través d'un procés d'adhesió, els operadors turístics incorporin els criteris de sostenibilitat en l'execució de la seva activitat.

D'altres objectius que aquest Pla 2019 tracta de tenir presents giren al voltant de la importància que tenen per al futur de la destinació aspectes com la percepció ciutadana del turisme, la conducta del visitant, el retorn social, la incorporació d'altres veus en el debat ciutat-turisme i la recuperació del to amable amb la sensibilitat de la ciutat. Tot plegat pretén reforçar la cohesió i la complementarietat dels òrgans de governança turística de la Destinació.

5. El context global i la situació de Barcelona

Hi ha un conjunt de variables globals que afecten l'activitat turística, l'evolució de les quals determinarà els resultats de la Destinació Barcelona: situació d'incertesa a l'economia mundial (guerra comercial dels EUA amb la Xina, efectes del Brexit, etc...), prediccions més

o menys optimistes sobre l'economia europea i l'espanyola, la complexitat de l'activitat comercial amb l'aparició de nous actors en l'imparable procés de digitalització de l'activitat turística, el baix cost dels vols aeris –ampliat al vols intercontinentals- i l'increment de les connexions aèries... En qualsevol cas, tot sembla indicar que el futur de la indústria dels viatges, ja sigui per motius personals, professionals o d'oci sembla assegurat i seguirà amb una evolució ascendent. En aquest sentit, les previsions de la Organització Mundial de Turisme (OMT) sobre l'evolució de l'activitat turística mundial continuen presentant signes de creixement i, per tant, el previsible moviment de fluxos del turisme internacional, malgrat la distribució diferenciada segons les regions del món, és un factor a tenir molt present en les destinacions urbanes.

En els mercats internacionals, Barcelona manté una posició de privilegi en molts àmbits i no únicament en el turístic. Se segueixen confirmant notícies sobre l'atracció d'inversions, de talent i d'iniciatives innovadores. En l'àmbit específicament turístic la captació del congrés ISE (*Integrated System Europe*) a partir del 2021, anunciat el mes de juliol d'enguany, és un bon exemple emblemàtic de la salut i capacitat d'atracció de la ciutat.

La reputació i el posicionament internacional de la ciutat continuaran mantenint posicions de lideratge. En aquest sentit, cal destacar el procés d'actualització dels elements principals que determinen la seva marca (Marca Barcelona) realitzat en el decurs dels anys 2017 i 2018, la presentació del qual és imminent.

6. Els principals reptes pel 2019

El consorci afronta el proper exercici en un marc globalment favorable no exempt de reptes generals i, per tant, subjecte a uns factors interns i de context que marcaran la seva evolució immediata. Els principals reptes i objectius són:

i. Elaboració i implantació de l'EMTDB

L'acció promocional i el desenvolupament de les estratègies de màrqueting és el nucli principal i específic de l'acció del consorci. El 2019 serà un any molt rellevant des de la perspectiva de la seva redefinició, tant per Turisme de Barcelona com pel conjunt dels actors vinculats en la governança de la Destinació Barcelona.

Després d'un procés de treball compartit entre l'Ajuntament i la Cambra, amb el suport i la implicació de la Diputació de Barcelona, Turisme de Barcelona entoma la responsabilitat d'elaborar l'EMTDB a través de la qual es definiran les línies estratègiques i el seu conseqüent desplegament operatiu.

L'elaboració i posterior implementació de l'EMTDB permetrà disposar d'una estratègia de màrqueting integrada amb l'estratègia territorial i la definició i configuració d'atractius i productes, per tal de respondre els reptes i objectius de la destinació.

Els principals objectius als quals ha de respondre l'EMTDB són:

- a. Garantir la sostenibilitat de la destinació
- b. Promoure la competitivitat de l'activitat turística assegurant el major retorn social possible
- c. Potenciar l'efecte multiplicador del turisme en sectors econòmics estratègics
- d. Promoure la gestió integrada de la destinació
- e. Integrar les diferents veus que configuren la destinació

En definitiva, l'EMTDB treballarà sobre les prioritats promocionals i del màrqueting mix del conjunt de la destinació en àmbits tan rellevants com ara:

- **Posicionament.** Establiment del «posicionament» desitjat de la destinació que emmarcarà la definició dels objectius i l'acció posterior de l'EMTDB. Aquest posicionament serà una síntesi fruit de la diagnosi i els objectius que dibuixi l'horitzó desitjat de la destinació Barcelona el 2020 i la síntesi del propòsit de l'actuació de l'estratègia. Finalment, el posicionament contemplarà també la definició de la «missió» i la «visió» de la Destinació.
- **Objectius estratègics.** Es concretaran els objectius que desgranin el posicionament de la destinació i dotin d'un marc estructural on encabir les accions posteriors definides en el pla operatiu.
- **Relat.** Definició de la guia argumental per a la difusió de la destinació, susceptible de ser compartida i posada a disposició dels diversos operadors públics i privats que en facin difusió.
- **Marca.** Definició de l'estratègia de marca o marques de la Destinació, amb propostes nominals que marquin les directrius i els criteris sobre la seva posterior concreció gràfica.

ii. Alineament i complementarietat dels instruments governança del turisme a la ciutat. El rol de Turisme de Barcelona.

Una altra de les novetats en el rol del consorci per aquest nou exercici es deriva de l'acceptació de l'**encomana de gestió** formalitzada pel conveni administratiu signat amb l'Ajuntament de Barcelona, amb data 29 d'octubre de 2018.

Aquest acord representa l'assumpció per part del Consorci d'algunes tasques de gestió derivades de la política turística municipal que poden ser desenvolupades amb total

eficiència per part del Consorci, tot *vertebrant una estreta coordinació amb la Direcció de Turisme i Esdeveniments de l'Ajuntament*:

- Desenvolupament i implementació de l'Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona.
- Desenvolupament del projecte d'implantació de l'adhesió al Compromís de Sostenibilitat Turística per a empreses - Biosphere.
- Coordinació de l'operativa i logística necessària per a la representació internacional de la destinació en l'àmbit de l'activitat turística.
- Gestió d'instruments de participació i de decisió col·lectiva associats a la gestió turística municipal relacional amb i els serveis d'atenció al visitant.

Aquest encàrrec de gestió dels àmbits ara assenyalats representa un pas endavant en l'enfortiment de la col·laboració públic-privada i una oportunitat per al Consorci d'augmentar i millorar els seus productes i serveis, tant als membres com al conjunt de la ciutat. Això representa una evolució que està en línia amb el repte que aborden altres ciutats del nostre entorn en relació a aproximar la presa de decisions de l'acció promocional a les característiques de la gestió de la ciutat i que més amunt hem qualificat del pas de la DMO a la DMMO.

L'alineament de l'acció promocional amb les necessitats de la ciutat és un pilar del conjunt de l'acció del Consorci que ja s'abordava en anteriors plans d'empresa. La diferència que representa el Pla 2019 està en el fet que en anteriors exercicis l'accent es posava en la definició d'una unitat interna especialitzada en l'establiment de ponts de connexió amb les diferents realitats municipals, mentre que ara es tracta de considerar el conjunt de l'organització i de la seva acció promocional vinculada amb els diferents àmbits de gestió de la ciutat. Aquest exercici de capil·laritat del conjunt de l'organització és una condició necessària per a la plena *coordinació institucional i una millora de l'eficiència*.

Adicionalment a l'esmentat anteriorment, és especialment rellevant l'aprovació de diferents iniciatives municipals que tenen vinculacions importants amb la promoció turística: **l'Estratègia de Mobilitat Turística (EMT) i l'Estratègia Territorial de Gestió Turística (ETGT)**.

En el primer cas, després d'analitzar de forma exhaustiva les característiques de la mobilitat turística de la ciutat i diagnosticar-ne els reptes més importants, defineix unes línies estratègiques i unes propostes d'actuació orientades a fomentar un mode de visita responsable i compatible amb la mobilitat quotidiana, garantir l'ús racional i coherent dels sistemes de transport i donar resposta a l'estratègia de gestió de la destinació.

Pel que fa a l'ETGT les implicacions es desprenen del desenvolupament del seu objectiu principal: garantir el retorn social de l'activitat turística a través de diferents mecanismes i segons les diferents escales i necessitats del territori.

L'acció promocional de la ciutat no es pot fer de cap manera que no sigui incorporant aquestes noves condicions de funcionament de la ciutat. Turisme de Barcelona les haurà d'incorporar a la seva tasca informativa, d'atenció al visitant i en el disseny del conjunt de l'acció promocional.

Estretament vinculats amb els punts anteriors, és important destacar una de les mesures exposades en l'apartat i) anterior: la necessitat de repensar els dispositius d'atenció i informació al visitant, que fins ara es concreten **en les oficines i punts d'atenció al visitant de Turisme de Barcelona**. És essencial revisar-ne el seu funcionament i la seva relació amb altres canals d'informació i la seva adequació a la política de gestió turística de la ciutat, contemplant així la seva dimensió ciutadana.

Finalment, cal fer referència també a la coordinació i col·laboració en matèria de **participació en organitzacions i esdeveniments internacionals**. A banda de la necessària participació activa de diversos responsables del consorci en organitzacions i associacions professionals vinculades a la promoció turística i a la generació de coneixement, cal destacar també la importància creixent de la vesant institucional. La presència de Barcelona i de Turisme de Barcelona és sovint requerida en diversos àmbits i esdeveniments internacionals per compartir la seva experiència i model de promoció i gestió turística. Aquesta presència internacional té una especial rellevància en un moment en el que cal divulgar i insistir en la normalitat de la situació a la ciutat i vetllar per la seva imatge entre els operadors econòmics i socials, prescriptors i líders d'opinió internacional. En definitiva, la coordinació i col·laboració entre l'Ajuntament i el consorci és important per definir una estratègia conjunta i transmetre més eficientment els missatges.

iii. Destinació Barcelona

El procés de col·laboració entre l'Ajuntament de Barcelona, Turisme de Barcelona i Diputació de Barcelona es va iniciar l'any 2008 amb la formalització del primer conveni, que tenia per objecte coordinar les accions de promoció turística de la ciutat de Barcelona i les principals destinacions turístiques *de les seves comarques*.

Aquesta col·laboració, que s'ha mantingut any rere any, ha facilitat una evolució progressiva i satisfactòria a diferents nivells que ha permès avançar cap a la configuració estratègica de la Destinació Barcelona, entesa en un sentit ampli, que té la ciutat de

Barcelona com a columna vertebral amb el turisme urbà i que troba un excel·lent complement amb el seu entorn.

La posada en marxa al 2015 en el si de Turisme de Barcelona del programa "Barcelona és molt més", gestionat per la Diputació de Barcelona, ha representat un salt molt important en la promoció de la Destinació Barcelona de manera conjunta. Addicionalment la fusió dels Convention Bureaux (de la ciutat i de la província) el 2017 i la presentació en públic també al 2017 de l'OTB (Observatori del turisme a Barcelona: ciutat i regió) han estat dues fites molt importants en aquest acord global.

Aquesta trajectòria de col·laboració institucional que s'ha anat concretant en projectes i iniciatives promocionals tangibles, ha donat uns resultats altament satisfactoris i ha confirmat amb el temps l'aposta que els seus promotors van fer. Vistos aquests antecedents i la voluntat reiterada de continuar avançant en aquesta col·laboració, l'any 2019 ha de representar també un pas endavant contemplant la globalitat de la destinació en el marc de la nova estratègia de màrqueting.

iv. Coneixement: Observatori del Turisme a Barcelona. Ciutat i regió (OTB)

Com s'esmenta en paràgrafs anteriors, l'OTB va ser presentat públicament el 2017 però, de fet, la seva posada en marxa s'havia produït dos anys abans. Aquest projecte va néixer definint uns objectius clars:

- a. Generar i estructurar el coneixement de l'activitat turística.
- b. Contribuir a la sostenibilitat de l'activitat turística en totes les seves dimensions.
- c. Establir criteris metodològics comuns en la quantificació i caracterització de l'activitat turística.
- d. Facilitar i agilitzar la presa de decisions fent transferència activa als actors vinculats a l'activitat per a la millora de la seva competitivitat i la qualitat de vida de la ciutadania, des de l'acadèmia, l'administració pública i l'empresa privada.
- e. Posicionar la ciutat i la regió com a referent internacional en l'àmbit de la observació del turisme sostenible en destinacions urbanes, així com compartir coneixement.

D'acord amb l'evolució de l'OTB i les decisions preses pels seus impulsors, entre els objectius prioritaris del 2019, Turisme de Barcelona contempla esdevenir l'espai comú en el qual resideixi i es desenvolupi aquest instrument essencial per a la governança del turisme.

El procés de consolidació de l'OTB al llarg dels darrers anys, el caràcter innovador d'aquesta nou instrument, l'existència d'un full de ruta compartit i un pla de treball

ambició i, en definitiva, la valoració positiva dels seus resultats, ha fet que per aquest 2019, aquest instrument de treball incorpori algunes novetats importants, entre les que cal destacar:

- a) La plena incorporació de la Cambra de Comerç com una de les entitats impulsores del projecte, que permetrà enfortir el posicionament i l'operativa d'aquest instrument col·lectiu.
- b) La ubicació de la seu de l'OTB a Turisme de Barcelona
- c) El reforç de l'estructura operativa amb la incorporació d'un tècnic especialista que se suma a la figura del coordinador/a.

v. Canvis en la demanda i model de negoci

Els canvis en l'activitat turística són diversos, profunds i continuats, tant globalment com local. Canvis que afecten a l'oferta, a la demanda i a la distribució/comercialització. Aquests canvis, especialment acusats en la demanda i el model de negoci, es manifesten de forma molt rellevant a la Destinació Barcelona i a Turisme de Barcelona.

En el primer cas, modificant el comportament de l'activitat turística i dibuixant nous escenaris de distribució territorial. En el segon cas, els canvis afecten a activitats, esdeveniments, productes i serveis que el consorci comercialitza. Addicionalment, per a Turisme de Barcelona, donat que el seu model de negoci i plantejament general de l'acció promocional està molt vinculat a l'obtenció d'ingressos, l'afectació és significativa.

La situació econòmica del consorci, exposada en detall tant en la previsió de tancament el 2018 com en la proposta de pressupost per l'any 2019 reflecteix els canvis ocorreguts en el comportament de la demanda i al conjunt de la indústria turística de l'any 2017 ençà. Són diversos els factors que ho expliquen; entre ells, podem destacar:

- a. Aparició i desenvolupament a gran escala de nous grans competidors (Google, Booking, Tripadvisor, Airbnb,...) que operen en la comercialització de productes en el mateix segment que tradicionalment ho feia Turisme de Barcelona.
- b. Disminució de l'activitat i de la freqüentació a importants equipaments culturals i lúdics, tant públics com privats.
- c. Canvis en la composició de la demanda i en les pautes de consum associat a la utilització massiva de tecnologies mòbils i a la desaparició del *roaming*.
- d. Efectes negatius sobre la ciutat i els seus residents d'algunes de les concrecions de l'oferta turística, que posen en evidència la necessitat de la seva revisió i el seu redimensionament.

En qualsevol cas, aquesta situació econòmica implica reptes importants per a l'organització. D'una banda, la contenció i eventual reversió de la baixada d'ingressos derivats de l'activitat comercial del consorci, i d'una altra, la cerca de nous sistemes de finançament i d'obtenció de recursos, òbviament en un marc de racionalització de la despesa i de cerca de l'eficiència, tant en la gestió com en la promoció.

Com a concreció de l'anterior, s'apunten alguns objectius i línies de treball prioritàries:

- a) El **reforç de l'acció comercial** amb la configuració d'una direcció comercial que aglutini i integri les diverses accions, productes i canals de venda.
- b) **La millora de les eines tecnològiques i l'estratègia del reforç dels dispositius mòbils com a** esdevé factor determinant per mantenir la capacitat competitiva.
- c) La creació d'una **unitat específica de gestió del Barcelona Bus Turístic**, el principal producte turístic del consorci pel seu impacte en els ingressos. A més de vetllar per la puntual execució del pla de treball acordat amb TMB per a l'exercici, un dels principals objectius serà la materialització en projectes concrets com ara *l'Hola Barcelona* del caràcter del Consorci com a proveïdor de productes i ofertes turístiques.
- d) El **desenvolupament del Pla d'Internacionalització** de la Cambra de Comerç de Barcelona és una altra nova iniciativa que es proposa realitzar plenament el 2019 després d'una prova pilot realitzada amb èxit el 2018. En aquest cas l'objectiu és poder ampliar al conjunt de l'acció promocional de TB els beneficis que se'n deriven.
- e) La utilització de la tecnoestructura del consorci per a la **prestació de serveis de ciutat** (optimització dels recursos, aprofitament del *know-how*...).
- f) El **redisseny conceptual i funcional de les oficines i punts d'atenció al visitant**, com a instrument fonamental de l'acció comercial.

vi. La Promoció: eficiència i enfortiment de la digitalització

L'elaboració de l'EMTDB dibuixarà el full de ruta de la promoció turística pels propers anys. Abans de disposar-ne, i a l'espera que en aquell marc es formulin noves propostes, Turisme de Barcelona ha d'impulsar de manera immediata mecanismes que li permetin guanyar en eficiència: la recerca de l'eficiència en l'acció promocional i l'impuls del procés de digitalització.

Pel que fa a la primera d'aquestes prioritats, diversos canvis organitzacionals i l'impuls d'aliances estratègiques amb d'altres actors importants de la promoció de la ciutat en són la principal concreció.

Pel que fa al procés de digitalització, els principals objectius per al 2019 són la posada en marxa de la nova web professional, l'inici dels treballs per a la renovació de la web visitbarcelona.com i l'ampliació de plataformes, instruments, i xarxes socials de mercats llunyans.

Un tercer i darrer aspecte important en la recerca de l'eficiència promocional fa referència a la necessitat d'**establir aliances i complicitats** amb operadors culturals i altres agents econòmics i socials, entitats, organitzacions, iniciatives d'àmbit local o nacional que comparteixin objectius amb Turisme de Barcelona.

vii. Lideratge i estratègia comunicativa.

Turisme de Barcelona, com a referent de l'activitat turística de la destinació, ha de desenvolupar el seu rol de lideratge en termes de comunicació d'acord amb el relat de la ciutat i amb la necessitat de recuperar un discurs compartit amb el territori.

Amb el repte del desplegament de la nova **EMTDB**, el Consorci haurà d'explicar a fons, a través de diferents instruments i canals, què suposa iniciar una nova etapa en la concepció del **màrqueting** i la **promoció** de la ciutat en clau de territori. Els termes sostenibilitat, competitivitat de l'activitat, retorn social, efecte multiplicador del turisme, gestió integrada i ampliació de les veus que conformen el fet turístic hauran de ser matèria central del pla de comunicació del 2019.

Aquest esforç per explicar la nova EMTDB i el seu desenvolupament es farà de manera paral·lela a la difusió de l'activitat promocional de Turisme de Barcelona.

S'utilitzaran mitjans *online* i *offline* per dur a terme una comunicació segmentada i eficient d'acord amb l'estratègia de segmentació i públics objectius.

Requerirà igualment un pla de comunicació interna, que contempli la informació tant de les persones que treballen en el Consorci com els seus membres adherits, els quals, junts, formen una massa crítica molt important per emetre missatge.

viii. Sostenibilitat

La implementació al llarg del 2019 del Pla de Sostenibilitat de Turisme de Barcelona marca les accions a desenvolupar en el proper exercici. L'afectació de les dimensions socials,

culturals, econòmica i ambiental en el conjunt de Programes i Departaments és significativa. Així, a títol d'exemple, es contemplen accions com ara el càlcul de la petjada de carboni de totes les accions promocionals o la continuat en el procés de reducció de consum de paper per a publicacions (reducció que aquest 2018 se situa al voltant del 30%) i de l'assoliment del 100% de paper reciclat.

ix. Organització i governança

L'adaptació de l'estructura executiva de TB als nous requeriments de mercat i organitzatius és un repte permanent. Els canvis en l'àmbit comercial, la necessitat d'adaptar les estratègies i operativa als nous requeriments tecnològics i digitals, la recerca de nous productes i serveis als membres de Turisme de Barcelona, són alguns dels aspectes que requereixen una reorganització dels equips humans del consorci. En particular, la unificació de la gestió del conjunt de programes i dels serveis als membres, esdevé una novetat organitzativa important. L'objectiu és incrementar l'eficiència de l'acció promocional, augmentar la proposta de valor als membres de Turisme de Barcelona.

D'altra banda, l'adaptació a la normativa legal i la posada en marxa dels mecanismes i instruments per a desenvolupar els projectes aprovats en el present exercici, és una de les prioritats del consorci per aquest 2019. L'enfortiment de l'organització i el desenvolupament de mesures de règim intern han de permetre afrontar amb més solidesa la seva gestió ordinària. En aquest sentit, és fonamental la posada en marxa i execució dels acords aprovats pels òrgans de govern de Turisme de Barcelona en relació a les polítiques de *Compliance* i Transparència. Addicionalment, l'aprovació de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) ha d'enfortir la visibilitat del seu compromís social i a l'enfortiment del seu lideratge.

Com a complement necessari dels dos aspectes esmentats en aquest apartat, la definició de polítiques formatives al personal de l'organització és part fonamental per l'assoliment dels objectius amb èxit. En concret està prevista la creació d'un pla de formació específic que contempli els anteriors projectes a desenvolupar al llarg de tot l'exercici.

Des de la perspectiva de l'organització, un aspecte fonamental que ha de relligar el canvi organitzacional i que ha de permetre els processos d'innovació intern és la **política de recursos humans**. Turisme de Barcelona es planteja com un dels seus objectius principals per aquest 2019 l'aprofundiment en polítiques d'organització dels seu personal: relació de llocs de treball, desenvolupament d'instruments i sistemes participatius, millora de la comunicació interna, adequació dels treballadors als requeriments de l'organització i definició d'itineraris professionals en el marc del pla de formació.

III. OBJECTIUS I LÍNIES ESTRATÈGIQUES PER DEPARTAMENTS I PROGRAMES.

1. Estratègia de segmentació i transversalitat: La integració de la promoció general amb els programes i línies de treball.

Turisme de Barcelona, prenent l'eix de la transversalitat interna com un objectiu a assolir, inicia aquest 2019 una nova etapa de configuració de la seva estratègia de segmentació. De forma resumida es pot dir que el consorci, des de la seva posada en marxa al 1993, ha desenvolupat la seva acció de màrqueting i promocional en base a dues grans estratègies: la captació de turisme cap a la ciutat i l'atenció al visitant una vegada aquest ja es troba a la ciutat. En el primer cas –la captació de turisme–, aquesta s'ha realitzat a partir també de dos tipus d'accions: la promoció genèrica i global de la destinació, preferentment dirigida a operadors turístics generalistes especialitzats en turisme urbà i a públic final; i la promoció segmentada en base a públics objectius específics.

L'estratègia de segmentació de Turisme de Barcelona (articulada en base als diferents Programes i línies de treball) és un dels trets diferencials i específics de l'acció promocional del consorci des de la seva creació. Aquesta estratègia de màrqueting, validada a través del anys, requereix avui d'una visió transversal que aglutini i integri les diferents visions parcials (segments) des d'una òptica holística. És a dir, sense deixar d'articular el màrqueting i la promoció turística en base a la segmentació de mercats i públics objectius, cal dotar-se d'una estructura organitzativa que superi la visió i gestió de nínxols i permeti una gestió integrada i transversal.

En concret, la proposta organitzativa per al desenvolupament de l'acció promocional de Turisme de Barcelona es basa en un doble criteri:

- Aglutinar la segmentació en base a dos grans blocs especialitzats:
 - a. Turisme de reunions
 - b. Turisme vacacional o de lleure
- Desenvolupar l'estratègia de màrqueting-mix del global de l'organització i de les accions de promoció dels diferents segments en base a una única estratègia de màrqueting, que marqui les directrius globals i vetlli pel seu compliment.

Complementàriament als dos punts anterior, caldrà fer també un esforç d'integrar la promoció generalista amb la promoció segmentada. De fet, la unificació de criteris, la visió holística sobre les necessitats de les empreses membres i del conjunt de l'activitat turística de la ciutat, farà del tot necessària aquesta integració.

Aquesta nova organització transversal i integrada, permetrà unificar criteris i missatges, aprofitar iniciatives, identificar més fàcilment objectius comuns dels diferents segments o línies de treball, facilitar l'aprofitament de recursos materials i humans, afavorir una major especialització i flexibilitat dels equips i, en definitiva, augmentar l'eficiència en l'acció promocional.

Finalment, cal subratllar que aquesta proposta organitzativa comporta també canvis significatius en la gestió interna, que caldrà traslladar al conjunt de l'organització. El treball específic amb les empreses i entitats membres de Turisme de Barcelona que siguin temàtiques o especialitzades i que treballin un segment de mercat específic, haurà de continuar tenint el seu espai de treball. Aquesta relació entre l'estratègia de màrqueting i l'estructura organitzativa s'haurà d'anar configurant al llarg de l'exercici.

Un primer pas, en aquest sentit, consisteix en superar la consideració de «membre» pertanyent a un programa concret, per oferir-los la d'esdevenir «membres de Turisme de Barcelona» en el seu conjunt, oferint els segments o programes com a oportunitats diferents i complementàries. La consideració de «membre de Turisme de Barcelona» ha de suposar una aposta de valor en sí mateixa per a les empreses i organitzacions que ha d'anar acompanyada d'una **Carta de Serveis**, amb el conjunt dels seus drets i obligacions.

Aquesta **Carta de Serveis** ha de contemplar, entre d'altres, els següents aspectes:

- Proposta de valor de ser membre de TB
- Participació a *Workshops* de membres i activitats de *networking*
- Adhesió a segments
- Pagament de les quotes establertes
- Ser beneficiari de serveis generals: acció promocional (*offline* i *online*), creació de productes (oferta combinada), participació a jornades de formació, *learning sessions*, accés a coneixement i estadístiques, serveis d'assessorament i consultoria, etc.
- Serveis específics de cada segment

Així, el **membre** ha de seguir essent un **destinatari** de l'acció de Turisme de Barcelona, posant l'accent, tant en la satisfacció dels que ja ho són, com per a l'ampliació del seu nombre.

És important destacar que aquest **exercici 2019** vindrà marcat pel seu caràcter de **transitorietat**:

- D'una banda, per què com s'ha dit anteriorment, al llarg del primer trimestre del proper exercici es disposarà de les conclusions del EMTDB i aquestes tindran un impacte important sobre els actuals objectius, estratègies i accions promocionals del consorci.
- D'altra banda, per què el Pla d'Accions del 2019 s'ha configurat en base a l'estructura vigent fins a data d'avui, de forma que aquest Pla d'Empresa i el Pla d'Accions que se'n deriva, és reflex d'aquest punt de partida. En aquest sentit, caldrà anar desenvolupant un procés d'adaptació a la nova realitat.

A continuació, es detallen els diferents segments de mercat i línies de treball del consorci agrupats segons la nova estructura organitzativa, tot exposant succintament les seves característiques bàsiques:

a. **Turisme de reunions:** Corporatiu/Associatiu

Turisme de Barcelona va crear el **Barcelona Convention Bureau (BCB)** el 1983 i, en aquests moments, el seu programa de majors dimensions.

El BCB promou la ciutat de Barcelona i les seves comarques com a destinació per a la celebració de congressos i reunions, alhora que assessora a associacions, professionals, empreses i qualsevol altra tipus d'organització interessada en celebrar un esdeveniment a la ciutat.

És fonamental que aquest interès inicial trobi en la destinació aquest acompanyament facilitador. Això requereix el desenvolupament d'un gran engranatge que implica la participació de molts agents econòmics, socials i institucionals locals. Així, la tasca de promoció i coordinació del BCB ha estat i és un factor molt important en el manteniment durant els darrers disset anys de la posició de Barcelona en el TOP 5 de les millors ciutats del món en la celebració de reunions i congressos -segons el rànquing que elabora anualment la Associació Internacional de Congressos i Convencions (ICCA). L'any 2017 s'ha situat en la primera posició.

És per això que la ciutat es posiciona com una destinació madura de turisme de reunions. L'esforç del BCB és aconseguir que, tot i aquest fet, continuï mantenint el seu atractiu com a seu de reunions, congressos i convencions, assolint el repte anual d'enfortir aquesta posició mantenint l'alt nivell de professionalització que aquest fet exigeix davant dels competidors coneguts i també els emergents.

La tasca professional que realitza el BCB, a banda de posicionar la ciutat al capdavant, ha aconseguit fidelitzar importants congressos i trobades internacionals. D'aquesta manera, ha aconseguit posicionar Barcelona al capdavant de sectors punters tan importants com

són la tecnologia i el camp mèdic-científic, el que reporta grans beneficis per al coneixement i per al teixit econòmic, social i educatiu local.

El turisme de reunions abasta dos grans àmbits diferenciats:

- **El segment corporatiu**, que té com objecte la captació d'esdeveniments organitzats per les empreses.
- **El segment associatiu**, que té com objecte la captació de congressos organitzats per institucions i la comunitats especialitzades com, per exemple, la mèdic-científica.

Durant el 2017, Barcelona va acollir més de 2.134 reunions de més de 40 delegats. L'any es va tancar amb 674.890 delegats en congressos, jornades, convencions i incentius, que van generar un impacte econòmic de 1.850 milions d'euros, segons l'Informe del Mercat Congressual de Barcelona 2017, que cada any realitza Turisme de Barcelona.

b. Turisme vacacional o de lleure

En aquests apartats s'han agrupat aquells programes i línies de treball existents a Turisme de Barcelona que corresponen a segments de mercat on la Destinació Barcelona compta amb uns recursos i un posicionament reconeguts internacionalment. Són propostes de valor que la ciutat i el conjunt de la Destinació fan seves i d'alguna manera conformen el seu ADN. Aquesta diversitat i riquesa de la ciutat és un dels trets característics de la Destinació que, en el seu cas, la nova EMTDB haurà de confirmar i prioritzar.

El turisme de vacances té com a principal objectiu la visita a les ciutats per conèixer i descobrir-ne el seu patrimoni històric i urbanístic, participar en activitats culturals, anar de compres, conèixer la gastronomia i els costums locals. Aquests elements, cultura, comerç i gastronomia, **configuren l'essència del turisme urbà** arreu del món i són factors que, en el cas de Barcelona, defineixen de manera molt rellevant la seva proposta de valor.

Les preferències de la demanda tendeixen cada vegada més cap a valors com la cultura, la trobada, l'observació d'estils de vida... amb un fort component local i d'autenticitat. Barcelona és la capital d'un país amb llengua i cultura pròpies, entesa aquesta darrera com un compendi de diverses formes i expressions socialment cohesionadores que atorguen identitat pròpia.

Així, l'oferta cultural artística, musical, expositiva, patrimonial i històrica de Barcelona, el seu model comercial —local, artesà, emblemàtic, de barri i a cel obert— i la seva gastronomia —basada en la tradició, el patrimoni, el producte de proximitat i de temporada i amb un fort lligam a la Dieta Mediterrània— són elements diferencials i principals actius de Barcelona. Prenent la cultura com a fil conductor de la visita, ajuden a posar en valor el fet autèntic i local i a transmetre la singularitat i els trets identitaris de la Destinació Barcelona en sentit

ampli. S'alineen amb els principis de sostenibilitat, de gestió responsable i respectuosa que promou la ciutat, ja que permeten descentralitzar i redistribuir els visitants —cap als barris o cap a la regió propera—, respectant i preservant així la convivència amb els residents. La promoció del trinomi cultura-comerç-gastronomia contribueix també a la dinamització de l'activitat econòmica dels sectors del comerç, la cultura i la gastronomia locals, tant al municipi de Barcelona com al conjunt de la Destinació.

A l'actualitat els programes de Turisme de Barcelona que treballen específicament aquests segments de mercat són **Barcelona Cultura**, **Barcelona Ciutat de Compres** i **Barcelona Food & Wine**.

Altres línies de treball, d'acord amb la lògica de la segmentació són:

Esports

Fruit de la llarga tradició esportiva de la ciutat i dels grans esdeveniments celebrats al llarg dels anys, i en especial gràcies als JJOO de 1992, Barcelona disposa d'un sòlid posicionament internacional com a ciutat de l'esport.

El calendari anual de la ciutat inclou grans esdeveniments esportius i cada any la ciutat acull altres esdeveniments puntuals notables (diferents campionats europeus, mundials, ...). A Barcelona, l'any 2017, ciutat es van celebrar un total de 113 esdeveniments esportius 59 dels quals amb una gran repercussió internacional.

Turisme de Barcelona aprofita aquest posicionament internacional amb l'objectiu principal de promocionar els grans esdeveniments esportius de la ciutat com a mitjà per a atraure visitants, clubs i altres competicions esportives.

El programa **Barcelona Sports**, creat l'any 2002, compta amb disset esdeveniments membres, els quals van generar més de tres milions i mig d'espectadors el 2017.

A més de la promoció dels grans esdeveniments esportius, un segon eix d'actuació, és la col·laboració del Consorci amb l'Ajuntament de Barcelona en la presentació de candidatures per a oferir la ciutat com a seu per atraure'n d'altres.

I un tercer eix és el de la promoció de la pràctica d'experiències esportives (nàutica, senderisme, golf, ciclisme, ...) entre turistes quan visiten Barcelona

L'acció de promoció es du a terme amb un model B2B, via TTOO especialitzats en esports, clubs i federacions, i amb un model B2C via públic final mitjançant la comunicació de la oferta esportiva a través dels canals i mitjans propis.

Weddings

El segment *Weddings* o turisme de casaments és un sector creixent. Turisme de Barcelona, a través de Weddings, s'adreça al públic professional, les *Destination Wedding Planners* (en endavant DWP), que organitzen els casaments de destinació. El públic objectiu és un *target* exclusiu i amb un nivell alt de despesa en la cerimònia. Es tracta d'apostar per *qualitat versus quantitat* participant en totes aquelles accions a les quals acudeixen els wedding planners més rellevants. En aquest sentit, destaca el gran dinamisme que viu el sector, amb molts workshops i fires centrades en promocionar les destinacions.

Com a punt fort de la destinació, Barcelona celebra anualment la passarel·la de moda nupcial internacional més important (*Barcelona Bridal Week*).

La tipologia dels membres de Turisme de Barcelona vinculats a aquest segment són, en la seva majoria, empreses petites no relacionades amb l'activitat turística (estilistes, seguretat, decoració floral, dissenyadors nupcials, fotògrafs...), cosa que representa una important dinamització d'un sector minoritari i especialitzat, de molta qualitat.

El nombre de casaments internacionals celebrats a Barcelona és simbòlic i no n'existeix cap registre. Segons informe realitzat a partir de la informació facilitada pels membres del programa, algunes dades significatives del sector ens indiquen que un 58% d'aquestes cerimònies s'han celebrat a espais singulars mentre que el restant 42% han estat a hotels.

Premium

Barcelona Premium és el programa dirigit a un visitant amb un alt nivell de despesa que fuig del turisme massiu i, per tant, està molt desestacionalitat i facilita una millor distribució del turisme al llarg de l'any. Busca una oferta personalitzada, excel·lència en el servei i una forma de descobrir territori diferent. Valoren "l'escala humana", no la desmesura.

És un tipus de visitant que valora de manera especial l'arquitectura, la cultura, l'allotjament, la gastronomia i el caràcter i l'amabilitat de la gent.

El creixement total en nombre de turistes del segment Premium se situa en un 4,4% de mitjana anual. Un 52,1% dels turistes del segment Premium han visitat la ciutat de Barcelona amb anterioritat, cosa que facilita la promoció de la destinació Barcelona més enllà de les icones del centre ciutat.

Entre les dades més significatives del 2017 destaquen:

- Més d'1 milió de turistes (11,7% del total) es van allotjar en hotels de 5*GL i 5* , amb una estada mitjana de 2,28 nits, i van comportar un total de 2,3 milions de pernотacions.
- Es van comptabilitzar 94.400 creueristes de luxe. Aquest 2018 n'hi haurà 123.349. D'aquests, prop de la meitat faran són els anomenats creueristes de port base, cosa que vol dir que inicien o acaben el trajecte a la nostra ciutat i això permet que allarguin la seva estada a Barcelona, ja sigui abans o després del viatge.
- La despesa mitjana mínima per persona/dia del visitant Premium és de 400 euros, sense comptar l'allotjament.

Turisme Inclusiu

La declaració de Ciutat del Cabo, de la World Summit on Sustainable Development, defineix el Turisme Responsable com "*making better places for people to live in and better places for people to visit*". Per assolir aquest objectiu, cal la cooperació dels operadors, dels governs, de la població local i dels turistes, i que tots aquests actors assumeixin la seva responsabilitat i prenguin mesures per fer que el turisme sigui més sostenible.

En aquest context, i amb el propòsit de construir un relat turístic de ciutat inclusiu i plural, amb la mirada posada en la sostenibilitat de la destinació, Turisme de Barcelona treballa amb una oferta explícita de productes i serveis que posen l'accent en aspectes relacionats amb la sostenibilitat (estalvi d'energia, disponibilitat de certificacions relacionades, accessibilitat, responsabilitat social...) per a un segment de mercat amb una demanda específica. Particularment rellevant és la promoció i foment del turisme accessible, segment de mercat en el qual la ciutat de Barcelona és un referent internacional.

Per això, més enllà dels esforços per a la introducció dels criteris del turisme responsable en el conjunt dels àmbits de la gestió, cal seguir explorant el potencial comercial que aquest segment suposa.

L'aposta del Consorci per fomentar un turisme inclusiu de plena integració de les persones amb dificultats físiques, sensorials o cognitives s'emmarca en una demanda cada cop més exigent de turisme accessible. A banda de sensibilitzar i millorar l'accessibilitat, la promoció de l'oferta de turisme accessible s'ha d'incorporar als canals de comunicació habituals.

L'any 2016 ja es va crear la primera ruta guiada per a persones amb mobilitat reduïda (Easy Walking Tour Gòtic), una visita guiada pel barri gòtic, lliure de barreres arquitectòniques, que prioritza el fet que qualsevol persona pugui gaudir-ne en igualtat de condicions. Pel 2019 ens proposem treballar en la creació i promoció de noves rutes i experiències accessibles.

En aquest sentit, la obtenció de la certificació Biosphere l'any 2011, va propiciar que el Consorci posés en marxa el programa *Barcelona Sustainable Tourism* (BST) que ofereix una finestra d'oportunitat pels seus membres i per aquest segment.

Mar i Pirineus

La diversitat de Barcelona com a destinació urbana de referència mundial és un dels motius que està al darrere de l'alt índex de repetibilitat dels seus visitants, que se situa

per sobre del 50%. A mesura que el visitant coneix més la destinació, l'exigència per les noves experiències creix, més enllà de la visita urbana.

La possibilitat de gaudir en una mateixa jornada de la visita a la ciutat i del contacte amb la natura, ja sigui el mar o la muntanya, no és una experiència fàcil de trobar en destinacions urbanes i és, per tant, un factor de competitivitat de Barcelona.

La promoció de la Costa Barcelona i dels Pirineus, permet dotar Barcelona de nous atributs com a valor afegit i crear nous espais de visita més enllà dels eixos turístics tradicionals. Això facilita la descentralització i la redistribució del turisme i millora la distribució sobre el territori dels beneficis que genera. Així mateix, suposa una contribució a la dinamització de l'activitat econòmica alhora que amplia i diversifica l'oferta de visita pels turistes repetidors.

Aquesta promoció s'alinea, d'una banda, amb el concepte de Destinació Barcelona en el sentit més ampli; i de l'altra, amb els principis de sostenibilitat i gestió responsable i respectuosa, en la mesura en què contribueix a difondre, i per tant, preservar, el patrimoni, les tradicions i la cultura vinculats a la muntanya i l'activitat marítima i pesquera.

Suposa, a més, un marc adequat per a exercir el suport a iniciatives com la candidatura dels Jocs Olímpics d'Hivern 2030, un projecte de país recolzat per la ciutat i totes les institucions que pot suposar un fort estímul per a la promoció de la ciutat i el seu entorn.

LGTBI

El segment LGBTI és una línia de treball estratègica per a la promoció de Barcelona des de l'any 2001. Segons estimacions de la *International Gay and Lesbian Travel Association*, els turistes LGBTI viatgen tres cops més l'any que les persones no LGBTI. A més, l'estada i la despesa mitjana també són superiors a altres segments. Segons l'OMT, dels 1.200 milions de turistes internacionals de 2016, 35 milions pertanyien a aquest col·lectiu.

El 2019 volem reforçar l'estratègia encetada el 2018, que té com a punt de partida la diversificació dels mercats emissors de turisme LGBTI cap a Barcelona. Si tradicionalment

hem centrat aquesta línia de treball en els mercats europeus i el nord-americà, actualment dirigim els nostres recursos a promocionar l'oferta LGBTI a mercats asiàtics.

També seran protagonistes unes altres dues línies de promoció: involucrar la indústria local en el desenvolupament d'aquest segment amb accions de formació i *networking* i el posicionament de Barcelona com exemple de bones pràctiques en promoció del turisme LGBTI a esdeveniments internacionals.

Estudiants

L'alt nivell de qualitat de les universitats catalanes ofereix una magnífica oportunitat als estudiants internacionals per escollir Barcelona i els seus campus universitaris per a realitzar els seus màsters i postgraus.

Conscients d'aquesta realitat, Turisme de Barcelona, a més de promocionar l'oferta turística, cultural, comercial i de reunions de la ciutat, té també, entre les seves prioritats, promocionar totes aquelles activitats ciutadanes que puguin millorar i alhora enriquir la qualitat de la destinació en diferents àmbits, com ara el coneixement, la recerca i l'educació. La proposta d'impulsar i desenvolupar aquesta línia de treball es fonamenta en l'objectiu general del Consorci d'adreçar-se cap aquells mercats que puguin representar un valor afegit per a la ciutat.

És per aquesta raó que Turisme de Barcelona aposta per treballar amb aquest segment, estudiants internacionals de màsters i postgraus, per tal que Barcelona sigui la seva opció a l'hora de fer aquests estudis i atraure talent. És un segment amb un fort potencial de creixement, i que entra dins dels objectius de desestacionalització i de descentralització de la ciutat atès que ocupen un espai públic diferenciat de la del visitant vacacional. Al mateix temps, durant la seva estada tenen oportunitat de conèixer Barcelona ciutat però també les comarques.

Familiar

El turisme familiar és un *target* important, una pràctica turística associada al turisme de qualitat d'una destinació que es mostra especialment sensible a aquest segment de demanda. Es tracta d'un tipus de públic de caràcter intergeneracional que fa un consum transversal de l'oferta urbana: cultura, lleure, gastronomia, compres, i es mostra també molt interessat en activitats esportives, de natura i muntanya.

Fa un ús assossegat i responsable de la ciutat i consumeix comerç de proximitat, de barri, la qual cosa contribueix a la dinamització de l'activitat econòmica a altres zones de la ciutat més enllà dels eixos turístics tradicionals.

És un perfil que fa ús d'una ampla gamma d'establiments d'allotjament adaptats a les seves necessitats i amb una estada mitjana superior a la del conjunt del turista urbà, per la qual cosa, juntament amb el nombre de persones que conformen el nucli familiar —normalment superior al perfil mig de parella—, representa una notable despesa.

És un nínxol de mercat amb recorregut, ja que un 60% dels turistes que visiten Catalunya ho fan en família, mentre que a Barcelona són només el 6%. En aquest sentit, es tracta d'una aposta de llarg recorregut, ja que els nens i nenes d'avui representen els turistes del futur.

Turisme de creuers

Les companyies de creuer van expandir la seva activitat al Mediterrani a partir de 1994, i Barcelona ha aconseguit posicionar-se com a primer port de creuers d'Europa i 5è del món en nombre de passatgers. L'any 2017 el port de Barcelona ha rebut 778 escales de creuers amb 2'7 M de passatgers, un 54% dels quals fent port base i l'altre 46% en trànsit.

Barcelona s'ha posicionat com a port base de creuers ja que ofereix a les companyies els requisits necessaris: infraestructura dedicada al port, connectivitat aèria, oferta hotelera, destinació turística d'èxit, potencialitat de captació de clients ...

Les operacions de port base, majoria en proporció a Barcelona, tenen un impacte econòmic superior al que aporten les operacions de trànsit.

L'objectiu principal avui no és la captació de noves companyies de creuer, ja que pràcticament totes les que operen al Mediterrani ho fan a Barcelona, sinó que la prioritat és treballar juntament amb el Port de Barcelona i les companyies per a introduir canvis en la gestió de l'operativa dels creuers que ajudi a reduir els impactes en emissions i mobilitat bàsicament.

Les accions que proposa el Consorci es mouen en tres eixos:

- Millorar la informació de la ciutat a disposició dels passatgers en visita independent
- Treballar amb els operadors dels *tours* que se'ls ofereixen per a promoure noves propostes d'excursió que evitin incrementar la pressió sobre determinades icones.
- Treballar amb el Port de Barcelona i les companyies de creuer per a introduir canvis en l'estacionalitat (mensual, setmanal, i diària) i en la mobilitat.

2. Màrqueting i comercialització.

El departament de màrqueting de Turisme de Barcelona ha de ser el responsable de definir l'estratègia de màrqueting global de l'organització, definir i executar el màrqueting-mix, definir i executar la política de publicitat i patrocini, així com dirigir la política comercial del consorci.

Per desenvolupar aquestes competències, el departament de màrqueting haurà de comptar necessàriament amb les especificitats i prioritats explicitades pels programes i línies de treball que són els responsables d'aportar la visió dels diferents segments de mercat.

Adicionalment, el departament serà també el responsable de definir i executar l'estratègia i política comercial del consorci. Una de les característiques fonamentals de Turisme de Barcelona és el seu caràcter comercial, que té per objectius:

- a) Millorar l'experiència del visitant i contribuir al seu grau de satisfacció (com finalitat bàsica de tota política de màrqueting)
- b) Prioritzar el foment de l'activitat turística a la ciutat amb productes i serveis que estiguin plenament alineats amb els objectius globals de la ciutat.
- c) Obtenir recursos que permetin finançar l'acció promocional.
- d) Contribuir a l'enfortiment del teixit empresarial de la Destinació, tot oferint plataformes i canals per a la venda de productes i serveis.

A continuació es detallen els serveis, instruments i competències a desenvolupar pel departament.

a. Definició i prioritització de mercats geogràfics.

El 2019 plantejem com a principals línies d'actuació: ampliar i consolidar la destinació a nous mercats potencials en funció de la seva mida, despesa i connectivitat, en especial a Amèrica Llatina (amb un gran impacte a les dues **Amèriques**: USA, Mèxic, Colòmbia, Perú, Brasil, Argentina i Xile) i **Àsia** (molt especialment Japó, Xina i Corea del Sud); fidelitzar els mercats madurs (principalment **europèus**) en col·laboració amb la Diputació de Barcelona; prioritzar la qualitat per sobre la quantitat en les accions.

El resultat d'aquesta estratègia ha de ser mantenir l'atractivitat de la ciutat i fomentar la qualitat del turisme de la destinació. Per això, és important definir els segments de major interès per a la destinació d'acord amb el relat de la destinació que estarà estretament vinculat a l'EMTDB.

b. Màrqueting Digital i *off-line*.

La promoció que té com a finalitat principal donar a conèixer la ciutat d'acord amb un relat i uns continguts en l'oferta desenvolupada pels diferents segments de Turisme de Barcelona, es converteix en aquest exercici com un eix de referència per a tots els segments. En aquest sentit, el 2019 té com a principals línies a desenvolupar: ampliar i consolidar la destinació en els mercats relacionats en el punt anterior a través de l'assistència i participació en fires, roadshows, workshops, famtrips i visites comercials així

com promovent la transversalitat i la integració de tots els segments a fent que aquestes siguin més operatives gràcies a les tecnologies i digitalització.

En aquest sentit, una de les evidències més acusades respecte a la necessitat d'establir una acció transversal i integrada entre els segments i línies de treball fa referència al màrqueting digital. D'una banda, aquest equip té implementades nombroses accions de màrqueting digital (presència en webs, xarxes socials,...). D'altra banda, gairebé tots els segments estableixen com a prioritat pel proper exercici, desenvolupar noves accions. A la vista d'aquesta situació es fa palpable la necessitat de disposar d'un **Pla de màrqueting digital** de Turisme de Barcelona.

Els objectius principals són gestionar la presència *online* de Turisme de Barcelona, generar notorietat i posicionament de la destinació, mostrar-se com a font d'informació, servei i atenció al visitant, incrementar el grau de rellevància i captar clients potencials, afavorir les oportunitats de negoci i, treballar la fidelització.

L'àrea de màrqueting ha de donar resposta als canvis de comunicació, digitalització i noves pautes de consum. Des del màrqueting digital, Turisme de Barcelona treballa en estratègies i accions de comunicació, promoció i comercialització executades en canals digitals on el públic objectiu interactua (tenint present l'estratègia de segmentació en base a segments de mercats i *targets*). Aquests canals *online* (*owned media*, *paid media* i *earned media*) inclouen: webs, blogs, xarxes socials, e-mailing (CRM, Newsletter), campanyes *online* (SEM, Social Media Ads, etc.), SEO, accions amb *bloggers* i/o *influencers* de les xarxes socials, etc.

Amb tot, no es pot parlar de màrqueting i comunicació digital sense parlar de màrqueting de continguts atès que la generació de continguts atractius, rellevants i de qualitat és fonamental en un món eminentment audiovisual.

De cara el 2019, Turisme de Barcelona contempla diverses accions a diferents mitjans digitals:

- Anàlisi de l'actual presència *online* de Turisme de Barcelona, per tal d'articular un **Pla de màrqueting i comunicació digital**, segons els diferents segments de mercat i *targets* objectius del Consorci (anàlisis perfils socials oberts, web's i newsletters existents, etc.).
- Posada en marxa de la **web Professional** i inici de treballs per a la renovació de la web visitbarcelona.com.
- Dinamització i gestió, de manera transversal, de les xarxes socials @VisitBarcelona i @BarcelonaTurism.
- Enviament de newsletters VisitBarcelona, Making Barcelona, BCB News i inici de treballs per evolucionar l'eina de CRM.
- Col·laboració i accions amb *bloggers* i *influencers* de les quals hi ha set accions previstes focalitzades al turisme vacacional i *target* local.

- Dinamització de cinc campanyes de “*content marketing*” a canals *Own media* dirigides als diferents segments on es contempla l’elaboració de continguts audiovisuals.
- Llançament de quatre campanyes a canals *Paid media* dirigides als segments Food&Wine, Shopping, Cultura i Pirineus – les quals poden unificar-se en una sola campanya global .
- Presència en WeChat a través de diferents operadors.

c. Comunicació, Imatge i Continguts

Turisme de Barcelona treballa principalment en el desenvolupament de **publicacions**, d’acord amb l’estratègia de promoció per segments de mercat, així com tot allò que fa referència a la **imatge corporativa de Turisme de Barcelona**.

El 2019 es plantegen com a prioritats l’elaboració d’un **pla de publicitat i patrocini** per tal d’impulsar la generació d’ingressos; la integració del projecte de *Visibility* en l’estratègia de màrqueting general; la renovació del banc d’imatges, eina imprescindible en l’estratègia de comunicació i com a servei per als professionals del sector turístic; i l’obtenció de dades de descàrregues de publicacions per tal de valorar-ne l’eficiència.

Turisme de Barcelona té al davant el repte d’explicar la nova **Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació** que s’implementarà el 2019 i que suposa iniciar una nova etapa en la concepció de la **Promoció** que, tot i seguir amb l’estratègia de la segmentació, va molt més enllà de la lògica dels programes i accions concretes i, es vertebrada, sobretot, de manera transversal i en clau de ciutat i de territori. Els termes sostenibilitat, competitivitat de l’activitat, retorn social, efecte multiplicador del turisme, gestió integrada i ampliació de les veus que conformen el fet turístic hauran de ser matèria central de la comunicació del pla de comunicació del 2019.

El departament de comunicació ha d’explicar, més i millor, amb determinació, i els recursos necessaris, l’**acció promocional** no solament en termes de la difusió i divulgació de l’activitat del consorci sinó en termes de **retorn econòmic i social**. El gran repte se centra en com **explicar, d’acord amb el relat del pla de màrqueting, el retorn social** que significa el turisme i implementar una **nova cultura de la mètrica i l’anàlisi** per abandonar l’anàlisi quantitatiu en favor del coneixement. Per això, caldrà treballar més intensament amb Ajuntament, Cambra i Diputació.

En aquest nou marc, la **informació corporativa** es planteja com un nou repte per canviar la concepció de Turisme de Barcelona com un ens de caràcter molt sectorial i prestigiar l’organització presentant-se com un referent únic i una oportunitat per les empreses i la ciutadania en matèria de turisme. Cal enfortir idees força de Turisme de Barcelona com a ens de coneixement, recerca, innovació, plataforma de *start ups*, intel·ligència, assessorament per a les empreses de tota l’activitat turística. Turisme de Barcelona ha de

plantejar-se la **comunicació interna** com un repte i per tant es marca com a objectiu implementar els instruments adequats i dedicar els recursos necessaris per fer que la informació suposi un actiu i esdevingui alhora motor de dinamització per la pròpia organització.

En aquest mateix apartat de comunicació interna, cal abordar igualment l'atenció als **membres** adherits al consorci. En aquest cas, es fa necessari definir l'estratègia per establir un **canal únic de comunicació continua**, en les dues direccions, mitjançant el qual la informació esdevingui una oportunitat de valor afegit pel membre i també per la mateixa organització. Aquest any 2019, com a punt d'inflexió entre una etapa i una altra gràcies a la nova estratègia de màrqueting, es contempla la convocatòria d'una **convenció** de membres. Això significarà treballar, mitjançant un equip específic, els continguts i l'organització de protocol i relacions públiques.

Addicionalment, també serà competència i responsabilitat d'aquesta àrea la redefinició i execució de l'**atenció a premsa internacional**, aspecte aquest fonamental en la constitució de la imatge de la ciutat.

d. Sostenibilitat

La implementació al llarg del 2019 del Pla de Sostenibilitat de Turisme de Barcelona marca les accions a desenvolupar en el proper exercici. L'afectació de les dimensions socials, culturals, econòmica i ambiental en el conjunt de Programes i Departaments és significativa. Així, a títol d'exemple, es contemplen accions com ara el càlcul de la petjada de carboni de totes les accions promocionals o la continuat en el procés de reducció de consum de paper per a publicacions (reducció que aquest 2018 se situa al voltant del 30%) i de l'assoliment del 100% de paper reciclat.

Vinculat també a la sostenibilitat, el 2019 serà l'any **d'implementació del projecte Biosphere**, amb l'objectiu d'estimular i afavorir el compromís per a la sostenibilitat entre el teixit empresarial de la Destinació. La implementació d'aquesta iniciativa per part de Turisme de Barcelona, liderada per l'Ajuntament de Barcelona i la Diputació de Barcelona amb la col·laboració activa de la Cambra de Comerç, tindrà com a objectiu preferencial els membres dels programes del consorci.

e. Patrocini, publicitat.

Cal treballar en l'elaboració d'un **Pla de publicitat i patrocini** que suposi un suport a la gestió i alhora signifiqui una via de generació de nous recursos per a Turisme de Barcelona per al desenvolupament de noves accions, esdeveniments i activitats. Més enllà dels recursos

que pot suposar, el Pla de patrocini té una segona derivada que permet posicionar i integrar el Consorci de Turisme en l'entramat de la ciutat i l'entorn mitjançant l'estratègia d'aliances amb grans empreses/institucions.

Actualment, les fonts d'ingressos, en aquest àmbit, estan inscrites en el marc dels convenis establerts amb Port Aventura / Vueling / Bodegues Torres, i la Publicitat a fulletons i monòlits.

L'apartat del patrocini i la publicitat planteja igualment el debat entorn els suports per donar visibilitat als *sponsors* així com les contrapartides per oferir als patrocinadors.

f. Acords estratègics.

Entre totes les propostes considerades, caldria destacar el desenvolupament, amb caràcter general, del Pla d'Internacionalització de la Cambra per el conjunt de l'acció de segments i màrqueting. Després d'una prova pilot al 2018 i de la seva valoració positiva, aquesta línia de treball es configura com una iniciativa prioritària. Addicionalment, aquest 2019, caldrà explorar també altres possibles vies de col·laboració amb la Cambra de Comerç en aquesta matèria. La identificació d'aquesta necessitat és també el resultat d'una reformulació i actualització de l'acció promocional, de la consideració de nous agents i nous *partners* potencials amb els quals poder establir aliances sòlides. En aquest mateix sentit, l'obertura de mires des dels diferents segments i especialitzacions es complementa perfectament amb la consideració de noves àrees/segments de treball, així com de les aportacions que se'n pugui derivar de l'Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona.

De manera complementària al treball conjunt amb la Diputació de Barcelona, cal destacar les accions realitzades amb l'Agència Catalana de Turisme (ACT), tant en el desenvolupament del Pla d'Accions com del recentment aprovat Pla de Màrqueting de Catalunya 2018-2022.

Per últim, en aquest marc d'obrir la col·laboració i coordinació amb altres actors i administracions, d'acord amb una visió més holística i territorial de la destinació, aquest any 2019 es presenta l'oportunitat d'explorar la possibilitat d'obrir el focus geogràfic a la realitat metropolitana a través de diferents estratègies.

g. Presència Internacional.

Barcelona aposta per la col·laboració internacional com ho demostra el fet que la ciutat participa en una quarantena de Xarxes i associacions de ciutats en general i el consorci Turisme de Barcelona forma part de xarxes i organismes en diferents graus. Aquesta és una

eina molt útil i eficient per a la transmissió i difusió de la informació i permet incrementar la qualitat i l'adquisició de coneixement per a la millora de la promoció.

En aquest apartat cal activar i consolidar xarxes nacionals i internacionals per tal de compartir reptes, estratègies, instruments i criteris de la gestió turística més enllà de la promoció i el màrqueting. En aquest sentit, pel que fa estrictament a Turisme de Barcelona, el consorci participa activament en organitzacions internacionals com la UNWTO (OMT), organisme de Nacions Unides responsable de la promoció d'un turisme responsable, sostenible i accessible. Des de la seva responsabilitat en la Junta de Membres Afiliats, treballa en l'objectiu de desenvolupar projectes d'interès per als membres i per a la pròpia OMT en un grup de treball sobre turisme urbà. Sota el paraigua de la OMT, el consorci és membre del Global Sustainable Tourism Council (GSTC), per a promoure el compromís dels destins turístics amb el turisme sostenible. Aquest és l'organisme que gestiona els estàndards sostenibles globals amb l'objectiu d'augmentar el coneixement i les pràctiques de turisme sostenible entre *stakeholders* públic i privats.

Cal destacar també la participació de Barcelona en la World Tourism Cities Federation, organització no governamental sense ànim de lucre formada per ciutats turístiques reconegudes i institucions relacionades amb el turisme, promoguda per Pequín que té per objecte potenciar la imatge de marca de les ciutats turístiques i promoure el progrés econòmic i social equilibrat en les ciutats i regions turístiques. La representació recau en l'Ajuntament de Barcelona però, a més a més, un directiu del Consorci n'és membre del seu comitè d'experts.

El Consorci és membre també de la junta de l'ICCA (International Congress and Convention Association) que representa els principals especialistes en organitzar i allotjar reunions i esdeveniments internacionals. En aquest àmbit del turisme de reunions, el Barcelona Convention Bureau és membre del Meeting Professionals International (MPI), l'associació de reunions i esdeveniments que ofereix coneixement i innovació per a la promoció i el creixement de la indústria.

En l'àmbit europeu, destaca la presència continuada en representació de l'Ajuntament, des de fa més de deu anys, a la xarxa gastronòmica Délice, de ciutats líders en gastronomia, que es va constituir amb l'objectiu de compartir coneixement i bones pràctiques entorn la gastronomia, el producte i el territori. També formem part de l'European Cities Marketing (ECM), associació sense ànim de lucre dedicada a enfortir el màrqueting de les ciutats a Europa que es constitueix com una plataforma per a l'intercanvi de coneixement i bones pràctiques per a professionals del mercat de reunions, oci i màrqueting urbà. Un directiu del Consorci forma part del seu Consell d'Administració.

Igualment, Turisme de Barcelona forma part també de l'associació Medcruise de ports i creuers del Mediterrani i de la xarxa Virtuosa, operador de prestigi internacional centrat en el producte cultural.

h. Comercialització

En tant que distribuïdor de continguts i productes, Turisme de Barcelona, es presenta com a canal de comercialització d'experiències i productes turístics molt diversos que ofereixen les empreses i operadors de la destinació. En molts casos, actua com a plataforma de comercialització de serveis dels emprenedors i *start ups* que no tenen accés a d'altres canals.

Aquestes experiències i productes, en el seu conjunt, han de reforçar el posicionament de la ciutat com a destinació sostenible i en aquest sentit l'EMTDB tindrà un paper clau a l'hora de revisar els eixos bàsics pel desenvolupament de productes, activitats i serveis en relació a una demanda canviant, cada vegada més sensible a aspectes de caràcter social, ambiental o de la identitat cultural de la destinació.

Productes i canals de venda

Per a la distribució de productes i experiències, l'estratègia de comercialització està diversificada a fi i efecte d'obtenir la màxima eficiència i millors resultats. Així, s'utilitza el canal digital i el de les pròpies oficines d'atenció al visitant, però, també es promou tota aquesta oferta de les empreses a través de l'estratègia de màrqueting del conjunt de la destinació d'acord amb els criteris de sostenibilitat i viabilitat del propi consorci.

La gestió d'aquesta activitat reporta a Turisme de Barcelona un marge comercial que finança l'estructura d'atenció al visitant i contribueix al finançament del conjunt de la promoció de la destinació. L'atenció al visitant permet informar i alhora oferir un ampli ventall d'experiències de la destinació que inclou les pròpies de Turisme de Barcelona i aquelles que es distribueixen en col·laboració amb altres operadors de la ciutat.

Un dels reptes de l'any 2019 és la millora de la capacitat del Consorci per actuar com a catalitzador de la generació de noves experiències de la destinació en col·laboració amb els operadors d'acord amb els reptes de l'Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació.

L'oferta al visitant es complementa, a més, amb els acords de comercialització amb operadors de la ciutat. Pel que fa a l'oferta en origen, gràcies a Turisme de Barcelona una ampla xarxa de petites i mitjanes empreses té accés a una visibilitat internacional, que permet, al seu torn, contribuir al disseny del màrqueting de la destinació.

Finalment, com s'ha dit, l'oferta de producte turístic es troba en un moment de canvi profund, derivat de l'aparició de noves plataformes i dels impactes de la utilització de les noves tecnologies per part dels visitants. Això fa imprescindible el redisseny del canal online per respondre millor als nous requeriments i adaptar-se, posteriorment, al pla operatiu que es derivi de l'EMTDB.

Pel que fa a productes, Turisme de Barcelona comercialitza els productes o activitats que realitza i promou directament o d'aquells de tercers que distribueix mitjançant la intermediació. D'entre aquests, destaca el Barcelona Bus Turístic, el sistema de transport col·lectiu tipus **forfait** o "**puja i baixa**" que porta associat un carnet de descomptes en una gran diversitat d'establiments i atraccions i que ajuda a generar activitat i visitants a més de seixanta equipaments culturals i d'oci de la ciutat, des de museus a botigues i espectacles, passant per restaurants, diverses propostes d'oci i també altres transports. Aquest any 2019 el Bus Turístic haurà d'abordar diferents reptes perquè aquest servei continuï tenint un rol a la ciutat en la distribució del flux de visitants en el territori, i una font de finançament important per a l'acció promocional. Aquests reptes se sintetitzen en tres aspectes relacionats amb la plantilla dels informadors, l'adaptació de les línies actuals a les noves necessitats de mobilitat de la ciutat, i la consolidació i millora del servei i comercialització, en origen i destí, per tal de consolidar la recuperació iniciada en el segon semestre de 2018.

Com a producte propi i molt específic de Turisme de Barcelona cal referir-nos a la targeta *Barcelona Card*, la targeta intel·ligent que inclou la visita a equipaments culturals i transport públic per dos, tres, quatre o cinc dies. En aquest punt, caldrà fer una revisió i actualització de tot el sistema de targetes adreçades al visitant d'acord amb els nous hàbits i pautes de comportament del visitant i els criteris de la ciutat que, en conjunt, determinarà el pla de la nova EMTDB.

Oficines d'Atenció al visitant i *call center*

L'atenció personalitzada, l'assessorament i la gestió de les diferents necessitats dels visitants continua sent una funció molt demanada i valorada, que conviu i competeix amb els sistemes *online* que han universalitzat i apropiat la informació a l'usuari.

Turisme de Barcelona té dinou punts d'informació ubicats a diferents indrets de la ciutat. El 2018 se n'ha incorporat un de nou ubicat al Port Olímpic. L'objectiu és donar un servei de qualitat a tots els visitants així com als residents de la ciutat. La informació fa referència al conjunt de la demarcació de Barcelona així com a altres indrets de Catalunya.

De cara al 2019, es planteja un **redisseny conceptual i funcional** dels punts d'informació dotant-los de les eines adients de l'acció informativa i comercial.

La **formació dels informadors/es** i l'**actualització de dossiers** d'operativa seran matèria del pla d'accions de 2019.

Igualment, s'abordarà la col·laboració amb Ajuntament de Barcelona a través **d'Agents cívics** i les **Oficines d'atenció** al ciutadà.

En comercialització, la botiga **Barcelona Original** continua amb la línia de promoció d'articles sostenibles, Km 0 i foment dels productes d'entitats socials.

El **Call Center** és el servei d'informació i atenció turística no presencial, que té per objectiu donar servei personalitzat al visitant, tant abans d'iniciar el viatge com quan ja estan a la ciutat.

Per tal de tenir un major coneixement del què vol el visitant, dissenyarem una eina per fer un seguiment rigorós de les consultes (nou aplicatiu) amb la finalitat de tenir indicadors que permetin actuar en relació a les prioritats del visitant.

Potenciarem el **servei personalitzat** a grups i particulars, oferint una millor imatge i guanyant en visibilitat i confiança. En aquest sentit, es crearan nous formularis intel·ligents de petició i oferta de serveis, amb pressupost, facturació proforma i facturació. **(Digitalització processos administratius)**

En aquest nou exercici està previst realitzar un nou plantejament de les accions per garantir els ingressos propis *Call Center*: recuperar les reserves que no es materialitzen automatitzant el procés, com fan altres plataformes online. Igualment, es revisarà la connectivitat de la plataforma *tickets* amb els diferents canals de pagament.

3. OTB. Innovació i Coneixement

Les decisions de màrqueting s'han de basar en el coneixement precís de la realitat. Per aquest motiu, Turisme de Barcelona ha desenvolupat considera convenient i necessari de disposar de dades dels segments i *targets* objectius del consorci.

Des d'aquesta perspectiva, l'objectiu ha estat fins ara donar resposta a les dinàmiques i necessitats dels diferents programes i segments, així com podem facilitar a les empreses que formen part del teixit empresarial local, eines que contextualitzin i facilitin la gestió.

Des d'aquesta perspectiva, l'objectiu ha estat fins ara donar resposta a les dinàmiques i necessitats dels diferents programes i segments, així com poder facilitar a les empreses que formen part del teixit empresarial local, eines que contextualitzin i facilitin la gestió.

Al costat d'això, i conjuntament amb l'Ajuntament i la Diputació de Barcelona, els darrers anys el Consorci ha treballat per configurar un corpus de coneixement del conjunt de la destinació, que va agafar forma el juny de 2017 quan va ser presentat «l'Observatori del turisme a Barcelona: Ciutat i Regió» (OTB). Aquest nou actor, constituït «de baix a dalt» de manera col·laborativa entre les tres institucions, ha madurat en el tram que representa aquest any i mig transcorregut des de la seva presentació i està en condicions de fer un nou salt en la seva evolució.

Així doncs, aquest 2019, el següent i fonamental pas de l'OTB serà la incorporació de Cambra de Comerç al projecte i l'establiment de la seva ubicació en el si del Consorci Turisme de Barcelona en tant que instrument comú de les tres institucions. Aquest pas suposa estabilitat i consolidació de processos i una evident millora en la capacitat de desenvolupar la funció que se n'espera.

Cal subratllar que la ubicació en el Consorci no obvia la governança col·legiada que mantindrà. Es configura un consell de direcció entre l'Ajuntament, la Diputació i la Cambra, que juntament amb el Consorci governarà el seu funcionament.

L'OTB pretén cohesionar tot el conjunt d'informació i coneixement existent sobre la Destinació i esdevenir l'ens central de generació, divulgació i comunicació en obert de coneixement, vetllant per la legitimitat, coherència i veracitat de la informació, així com també la seva adaptació per tal que aquesta arribi a públics no especialitzats.

La convivència dels dispositius de coneixement propis del consorci amb el funcionament de l'OTB suposa una gran oportunitat, tant per a la seva progressiva integració en allò que sigui comú com per la millora de la massa crítica que suposarà. Així pretenem anar més enllà del servei que el Consorci pot prestar al seus membres.

Finalment, en quant a innovació, a més de seguir implementant processos de millora al si de l'organització, en l'exercici 2019 està prevista la posada en marxa del nou Clúster

Turisme i TIC en el qual Turisme de Barcelona ha estat un agent impulsor al costat del conjunt de promotors del projecte RIS3CAT (DG de Turisme, Ajuntament de Barcelona, Diputació de Barcelona, Universitat de Girona, Universitat Rovira i Virgili i EURECAT). A l'ecosistema del coneixement en turisme a Catalunya cal destacar també la participació en dos projectes iniciats el 2018: el Servei d'Informació i Intel·ligència Turística de Catalunya i el Centre d'Excel·lència Turística promogut per EURECAT.

4. Organització interna i sistemes.

Una de les principals prioritats de Turisme de Barcelona per aquest 2019 és la continuació de l'enfortiment institucional i organitzatiu iniciat al 2018. Turisme de Barcelona ha elaborat les Instruccions internes de contractació, les Bases d'execució del pressupost 2018 i el Reglament intern de transparència. Així mateix, el Consorci ha portat a terme un seguit de diagnòstics sobre diferents àmbits de la gestió interna a través d'encàrrecs externs a empreses especialitzades en auditoria i processos de gestió. En concret, en els àmbits dels procediments de control de la despesa, de la seguretat dels sistemes i de la prevenció de riscos penals del propi Consorci.

Aquesta tasca genera la necessitat de desenvolupar accions específiques per a la millora en contractació, la gestió pressupostària, *compliance* i control de la despesa, la tasca principal de la qual recaurà a l'any 2019.

Per fer-ho possible, es posarà èmfasi en la digitalització de l'àmbit de la gestió. L'objectiu és acompanyar l'organització cap a la digitalització de processos, identificant aquells que són susceptibles de ser-ho, definint-los i implementant-los amb eines tecnològiques que ens permetien la seva gestió digital garantint-ne l'eficiència i dotant d'una alta traçabilitat.

Així mateix, es reforçaran la transparència, els procediments i les millores organitzatives. En transparència, es desenvoluparà el Reglament intern sobre aquesta matèria. En relació als procediments, es definiran els circuits interns en els àmbits més rellevants. També amb la redacció i implementació d'una instrucció interna de gestió de les despeses, la definició amb més detall d'algunes casuístiques per establir limitacions de despesa així com l'elaboració i aprovació d'un protocol de despeses de representació.

Pel que fa a recursos humans, està prevista la posada en marxa d'una taula interna específica, la confecció de la relació de llocs de treball i l'elaboració d'un pla de formació.

Més enllà de la seva aplicació en la gestió interna, la digitalització en els àmbits de la comercialització i la promoció ens ha de permetre fer un salt qualitatiu.

En la comercialització i la tecnologia ens ajudarà a crear sistemes més autònoms i àgils que permeten millorar la gestió així com dotar d'eines als diferents actors del sector. En aquest sentit, apostem clarament per la integració de fluxos i per esdevenir un *hub* de processos i de coneixement dels diferents productes que es comercialitzen.

En la promoció, s'acompanyaran als responsables del màrqueting, especialment el digital, per integrar la tecnologia existent en aquest terreny al servei de Turisme de Barcelona. Per dur a terme aquestes accions, l'equip de Màrqueting Digital ha desenvolupat uns objectius i unes tasques en les quals l'equip de Tecnologia i Sistemes aportarà el coneixement per permetre la seva posada en marxa.

Més enllà dels processos de digitalització, el departament de Tecnologia i Sistemes continua treballant per tal de garantir la continuïtat del negoci i la seguretat de les dades que gestiona. En aquest sentit, durant el 2019 es treballaran bàsicament dos documents:

- La revisió i actualització del document de seguretat que ha de definir els drets i deures dels treballadors en aquesta matèria, així com els protocols de tractament de dades de caràcter personal d'acord a les directrius del reglament Europeu (RGPD).
- Un pla de contingència per dotar a Turisme de Barcelona d'un marc d'actuació en cas d'una incidència en els sistemes que pugui afectar les aplicacions i les dades i al seu accés per part dels usuaris.