



- > **El turisme a Barcelona**
- > **Inicis, objectius i procés de treball del Pla Estratègic**
- > **Diagnosi Estratègica**
- > **Proposta Estratègica**
- > **Desenvolupament d'Actuacions**

## > El turisme a Barcelona

El turisme, en els seus diferents aspectes, ha esdevingut un dels fenòmens de major creixement i repercussió social i econòmica a la Barcelona dels darrers temps; l'activitat turística, que ha experimentat una creixuda considerable tant en la seva oferta com en la seva demanda, ha comportat canvis i efectes notables al conjunt de la ciutat.

D'ençà de la celebració dels Jocs Olímpics del 92, **el creixement turístic de Barcelona ha seguit un ritme veritablement ascendent**, tot especialitzant i diversificant cada vegada més la seva oferta i demanda. Certament, el context olímpic va afavorir la projecció internacional de la imatge de Barcelona, que en aquells moments es presentava renovada i amb nous valors i propostes adaptades als mercats emergents. En aquest context naixia el **Consorci Turisme de Barcelona**, essent fruit d'un acord entre el sector públic i privat de la ciutat, que amb la seva posada en marxa va treballar per donar continuïtat a l'empenta propiciada pels Jocs Olímpics, afavorint que l'àmplia planta hotelera, de serveis i noves infraestructures de la ciutat s'anessin rendibilitzant i millorant amb el pas del temps.

Turisme de Barcelona es creava fruit d'un acord i estreta relació de complicitat i suport entre **l'Ajuntament i la Cambra de Comerç de Barcelona**, que tot aprofitant l'avinentsa dels Jocs del 92 establien les bases i l'organització operativa per al creixement turístic de Barcelona. Des d'aleshores, Turisme de Barcelona ha desenvolupat i concretat diversos programes i actuacions per a la promoció turística de la ciutat, convertint Barcelona en el municipi europeu que, proporcionalment, més ha crescut pel que fa al sector turístic. Avui dia, la ciutat de Barcelona es troba entre les principals destinacions internacionals de turisme urbà.

Cal assumir que el turisme esdevé un element clarament estructurant de la ciutat, ja que **la seva activitat incideix de manera transversal al conjunt de la societat i afecta la seva vida econòmica, social, cultural i territorial en múltiples vessants**; de fet, difícilment podem imaginar Barcelona sense turisme, de la mateixa manera que els grans o mitjans centres urbans d'arreu del món tampoc no poden concebre's sense l'activitat turística, els fluxos de la qual es combinen amb l'entrada de tot tipus de visitants que utilitzen i viuen la ciutat i els seus entorns per motius cada cop més plurals. El turisme està en alça a tot el món. I en concret el turisme urbà és un dels que experimenta major creixement, tot formant part indiscutible dels processos de terciarització que viuen la majoria de ciutats i països d'arreu del món; així, el turisme suposa un dels pilars econòmics més importants d'aquests territoris, conjuntament amb altres formes d'economia, com els serveis a les empreses o l'economia del coneixement, entre d'altres.

La projecció i reconeixement internacional de la imatge de la ciutat, el dinamisme econòmic i empresarial, la generació d'ocupació, creixement i diversificació de llocs de treball, la revitalització dels sectors culturals, d'oci i lleure i l'ampliació de les infraestructures d'acollida, transports, planta hotelera i serveis en general, són algunes de les bases i efectes més importants que es deriven del turisme a Barcelona.

Avui dia, Barcelona és una destinació turística de consolidat reconeixement internacional, que rep grans quantitats de visitants que acudeixen a la ciutat motivats per diverses raons (oci, negoci, formació, temes mèdics, esportius, etc.). La condició de **ciutat turística** ha comportat una sèrie d'adaptacions funcionals i socials, de manera que els barcelonins, en un marge relativament curt de temps, han hagut d'aprendre a conviure amb els nous **"ciutadans temporals"** que escullen Barcelona per fer negocis, cultura, formar-se i gaudir. Tot plegat, forma part d'un procés en el que institucions, sectors, ciutadania i visitants han d'aprendre a conciliar la

mútua coexistència, a fi i efecte d'obtenir més qualitat de vida, millors experiències i millor rendiment.

El conjunt dels efectes que l'activitat turística genera a la societat són certament complexos, i no hi ha dubte que una **visió global dels impactes positius i negatius** d'aquesta activitat pot ajudar a comprendre millor els processos del turisme i la ciutat en general. Sovint, però, alguns dels efectes del turisme provoquen molèsties i incomoditats a la ciutadania, fet que pot dificultar una comprensió i visió positiva del fenomen turístic en si mateix.

Les molèsties que experimenten alguns veïns, i que generen malestar i sentiments en contra del turisme, acaben confluint i retroalimentant alguns discursos i opinions públiques (i/o publicades) per part de periodistes, intel·lectuals o professionals que tenen capacitat de difusió i adhesió, construint així un discurs social escèptic o contrari al turisme.

**Avui, Barcelona es planteja nous reptes i propòsits, que requereixen un profund procés de reflexió que passa pel replantejament d'algunes qüestions clau, com per exemple el tipus de creixement i model de gestió turística, els límits territorials de la destinació, la quantitat i conseqüències dels impactes i efectes del turisme i les formes de convivència que es produeixen entre barcelonins i visitants.**

## > Inicis, objectius i procés de treball del Pla Estratègic

### El Programa d'Actuació Municipal

L'Ajuntament de Barcelona, sensible a la nova realitat, va incloure els següents objectius i línies d'actuació en el Programa d'Actuació Municipal (PAM) elaborat pel període 2008-2011 i aprovat a 31 d'octubre de 2008:

Línia d'actuació 3.8

#### Turisme

Missió

*Reforçar l'atractiu turístic de Barcelona i posicionar-la internacionalment, donant valor al seu fet diferencial i potenciant el turisme de qualitat, a més de millorar els mecanismes de gestió dels efectes del turisme a la ciutat conjuntament amb els veïns i comunicar-ne els factors positius.*

#### 3.8.1 Objectiu 1. **Promoure un model de turisme que potenciï l'equilibri entre residents i turistes, preservant així els valors identitaris de la ciutat**

3.8.1.1. Elaborarem un **Pla estratègic de turisme** concertat amb els sectors implicats que abordi la necessitat de planificació de la capacitat d'acollida dels turistes i garanteixi la qualitat i sostenibilitat del sector empresarial de la ciutat.

3.8.1.2. Analitzarem la capacitat d'atenció turística de la ciutat d'acord amb les característiques de l'espai públic de cada barri i amb relació als impactes generats pel turisme.

3.8.1.3. Promourem el turisme cultural basat en els elements identitaris de la ciutat com la llengua catalana, la capitalitat, el patrimoni arquitectònic característic o la gastronomia catalana.

3.8.1.4. Promourem un turisme que incorpori les actituds cíviques com a valor de convivència.

L'Ajuntament de Barcelona va procedir a encarregar a **Turisme de Barcelona** la gestió del **Pla Estratègic**, atenent a la seva llarga i valuosa experiència en la promoció turística de la ciutat. Per la seva banda, el Consorci Turisme de Barcelona, com a organisme responsable de la promoció turística de la ciutat, situa la seva actuació en el marc del desenvolupament econòmic i social i de qualitat de la vida de Barcelona, tot treballant amb el criteri d'impulsar i millorar la realitat de tot el sector turístic.

Partint de la realitat actual i de l'experiència de Turisme de Barcelona, la realització del Pla Estratègic engega un procés de **reflexió sobre el model de turisme a la ciutat**, que ha de servir per definir les futures estratègies d'actuació necessàries per mantenir o incrementar l'interès dels ciutadans, els sectors econòmics, les institucions i els visitants de la ciutat. Alhora, **el Pla vol implicar positivament la ciutadania en el projecte turístic de Barcelona, en la mesura que pretén construir les bases d'un model turístic que potenciï l'equilibri entre residents i visitants, tot preservant els valors d'identitat i de convivència a la ciutat.** Al mateix temps, el Pla establirà les actuacions a dur a terme pels diferents agents públics i privats que incideixen en el sector turístic de la ciutat, per tal de garantir la sostenibilitat i continuïtat de l'èxit en el futur.

El Pla Estratègic es va posar en marxa a mitjans de l'any 2008, i té una durada de dos anys; clourà a l'estiu de 2010.

## Òrgans de gestió del Pla

Per tal de portar a terme el procés de reflexió turisme i ciutat, Turisme de Barcelona, d'acord amb l'Ajuntament, va decidir constituir una Oficina de treball *ad hoc*, conformada per un Coordinador i un equip tècnic que s'encarregués de desenvolupar el procés de reflexió turisme i ciutat al llarg del bienni 2008-2010.

La coordinació del Pla Estratègic ha estat encarregada a **Enric Truñó**, qui compta amb una llarga experiència en el món del turisme i de la política municipal.

Pel que fa a l'Oficina, aquesta compta amb un equip de tècnics pluridisciplinats: Joan Serra, Director de Continguts; Xavier Suñol, Director d'Operacions; Jordi Moll i Saida Palou, equip tècnic. També es compta amb una responsable d'Administració, Míriam Antequera.

L'estructura de gestió del Pla s'organitza en funció de tres òrgans principals: **Comitè Tècnic**, **Consell d'Assessors** i **Consell Directiu**, que garanteixen el desenvolupament del Pla.

El **Comitè Tècnic**, de caire permanent, l'integra el Director General de Turisme de Barcelona, Pere Duran, l'Adjunta a Direcció, Joana Homs, el Director de Promoció Territorial i Turisme de l'Àrea de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Barcelona, Joan Torrella i el Coordinador i els membres de l'Oficina del Pla Estratègic. El Comitè Tècnic té la responsabilitat de garantir la dinàmica de procés del Pla.

L'Oficina compta amb el suport d'experts del turisme que, constituïts en **Consell Assessor**, aporten una visió i revisió externa i experta del procés i treball del Pla Estratègic. Josep Ros, Francesc López Palomeque, Josep Chias i Ángel Díaz són els membres assessors del Pla.

El Consell Executiu del Consorci Turisme de Barcelona actua com a **Consell Directiu del Pla**. És format pels representants de les institucions, Ajuntament i Cambra de Comerç, així com representants del món del turisme i la ciutat. Enguany s'ha ampliat la seva composició amb la participació dels diversos grups municipals.

## Principis del Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona

Per tal de procedir i impulsar el procés de reflexió turisme i ciutat, el Pla Estratègic assumeix una sèrie de principis i objectius que l'inspiren i el justifiquen des del primer moment. Els principis inspiradors es concreten en els següents punts:

- > **Identitat de ciutat**
- > **Sostenibilitat (econòmica, social i ambiental)**
- > **Cooperació i Participació**
- > **Equilibri Territorial**
- > **Qualitat, Innovació i Alt Valor Afegit**
- > **Orientació al client per gestionar la demanda**

## Criteris i objectius de treball

Un conjunt d'idees i convenciments de partida relatius al turisme i a la ciutat s'incorporen en el treball i manera de fer del Pla Estratègic ja des dels seus inicis; d'una manera o altra, aquest conjunt de plantejaments ideològics marquen les línies de treball del Pla, tot demostrant el seu grau de compromís:

- > D'entrada, la concepció unitària dels termes **turisme i ciutat** és fonamental, assumint que no es pot concebre una realitat independent de l'altra, sinó que ambdues es construeixen mútuament.

> En aquesta línia, té sentit entendre el turisme no com un mer sector econòmic, tancat i independent, sinó com **una realitat clarament transversal**, incardinada a la ciutat en les seves diverses vessants econòmica, territorial, social i cultural.

> La **visió territorial** del fenomen turístic esdevé una premissa conceptual bàsica i del tot imprescindible a l'hora d'entendre i actuar, ja que les implicacions territorials (des del punt de vista administratiu, geogràfic o de representació conceptual), tenen una gran implicació en el model de gestió i actuació turística.

> Assumir que **la ciutadania té un paper rellevant** en el desenvolupament del turisme a la ciutat és fonamental: els barcelonins no són actors d'un simple escenari estàtic, sinó participants i creadors actius de la ciutat, i per tant, del turisme. La salut de l'activitat turística a la ciutat passa pel benestar de la seva població, que ha de ser causa i efecte del bon desenvolupament turístic de Barcelona.

> Finalment, i tenint en compte el marc econòmic i sociocultural de les grans ciutats occidentals del segle XXI i les dinàmiques globals en les que estan immerses, sembla lògic entendre que els visitants que es reben als grans centres urbans com Barcelona escapen del clàssic concepte de turista; els motius d'atracció dels centres urbans són, avui dia, l'oci, el negoci, la salut, la formació, el treball o la cultura, entre moltes altres qüestions, raó per la qual la figura del visitant és, per definició, algú que supera el prototipus de turista. **Els visitants de Barcelona són avui ciutadans temporals de la ciutat**, que en fan un ús i consum específic segons els seus interessos i durada de l'estada.

En base als principis inspiradors i als diversos criteris i punts de partida, el Pla Estratègic orienta el seu compromís a partir de **dos grans objectius de treball**, que es concentren en:

- > **Afavorir la millora de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona.**
- > **Millorar l'encaix del turisme a la ciutat.**

Per tal d'assolir els objectius proposats, el Pla se centra en **quatre grans propòsits**:

- > **Determinar els impactes i efectes que l'activitat turística genera a la ciutat, tenint en compte les seves diferents manifestacions, tant qualitatives com quantitatives.**
- > **Reflexionar sobre el model de turisme a la ciutat.**
- > **Emmarcar el desenvolupament turístic de la ciutat de Barcelona en la línia del creixement sostenible.**
- > **Implicar positivament la ciutadania en el projecte turístic de la ciutat.**

Els objectius de qualsevol planificació han de ser mesurables en el temps, i per aquest motiu han de tenir un punt inicial i un punt final. Amb aquesta intenció proposem que el Pla estableixi objectius i accions de futur vers l'**Horitzó 2015**, deixant obert, a més, **un espai permanent d'avaluació i reflexió** sobre l'evolució de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona.

## **Plans de referència, organismes i institucions diverses**

La ciutat de Barcelona compta amb una llarga experiència en l'elaboració de plans estratègics, que permeten conèixer i planificar aspectes de la realitat d'una manera organitzada i des del consens.

Des d'un primer moment, el Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona té com a referència el **Pla Estratègic Metropolità de Barcelona**, que compta amb un reconegut bagatge i experiència en l'anàlisi i diagnòstic de la realitat barcelonina i el seu entorn metropolità. Igualment, es compta amb l'experiència i referència del **Pla Territorial Metropolità de Barcelona**, que analitza i diagnostica les dinàmiques tant d'ocupació del territori com de les activitats

econòmiques de la zona metropolitana de Barcelona, plantejant reptes i possibles escenaris d'evolució de futur, tant des del punt de vista sociodemogràfic com econòmic.

Recentment, la Generalitat de Catalunya també ha definit el seu primer **Pla Estratègic de Turisme de Catalunya**, que s'emmarca en el període 2005-2010 i que busca una més efectiva rendibilitat i potenciació dels recursos turístics de la destinació Catalunya. Per la seva part, el Ministeri de Turisme del Govern espanyol va aprovar, l'any 2007, el **Plan de Turismo Español – Horizonte 2020**.

Més enllà de comptar amb la referència i experiència d'altres plans estratègics significatius pel turisme a Barcelona, el Pla també s'integra en les dinàmiques i processos d'institucions i organismes de la ciutat de Barcelona que contempen el turisme o la ciutat en general com un dels seus temes d'interès. Així, el **Consell de Ciutat** o el **Consell Econòmic i Social de Barcelona** incideixen en la reflexió i tasca del Pla Estratègic, de la mateixa manera que aquestes institucions incorporen les línies de pensament i estratègia del Pla.

El **Consell de Ciutat** ha constituït una **Comissió de Treball específica** per aportar les seves reflexions i per debatre la Diagnosi i la Proposta Estratègica del Pla. Aquesta comissió emetrà un dictamen al respecte que serà presentat en el Plenari del Consell de Ciutat. Conjuntament amb el Pla Estratègic, el **Consell Econòmic i Social de Barcelona** ha convocat un grup de treball per aprofundir en els aspectes de la professionalitat i la qualitat.

Durant el procés del Pla, s'estableixen mecanismes d'enllaç amb altres institucions i organismes de la ciutat i del país per tal de compartir i alinear els objectius estratègics d'encaix del turisme a la ciutat. El conjunt de vincles i enllaços institucionals que s'estructuren durant el procés del Pla, suposen una manera per compartir i alhora per nodrir els propis objectius i línies de treball, i s'entén, per tant, que teixir aquestes relacions conforme una part fonamental del mateix procés de reflexió turisme i ciutat.

### **Procés metodològic**

La realització del Pla Estratègic assumeix com a premissa bàsica l'aplicació d'un estil metodològic concebut des de la flexibilitat. Per al desenvolupament del **procés de reflexió turisme i ciutat** es parteix dels criteris, instruments i sistemes propis del plantejament estratègic, que són rigorosament adaptats a les dimensions i realitats de Barcelona, seguint l'estil de treball assolit en diversos dels plans estratègics de la ciutat i del país.

Per tal d'afavorir la participació i la implicació, el Pla ha posat en marxa un conjunt d'accions molt diverses que han servit per traçar un recorregut en el que, volgudament, s'ha posat especial èmfasi a la **creació de diàleg, obrint debats i contrastant les visions a propòsit del turisme** a Barcelona. Tot plegat, serveix per avançar i assolir els objectius de millora de l'activitat turística i l'afavoriment d'un millor encaix del turisme a la ciutat, fent del propi procés un actiu bàsic per a l'assoliment de millores.

La importància del **procés d'acció-reflexió** esdevé fonamental al llarg del Pla, precisament perquè l'activació de la participació, la generació d'opinions, el contrast de discursos i de criteris, i el coneixement compartit de la realitat esdevenen mitjà i finalitat dels propòsits del Pla Estratègic. De fet, el propi lema del Pla Estratègic, procés de reflexió turisme i ciutat, es converteix al mateix temps en objectiu i mètode del Pla.

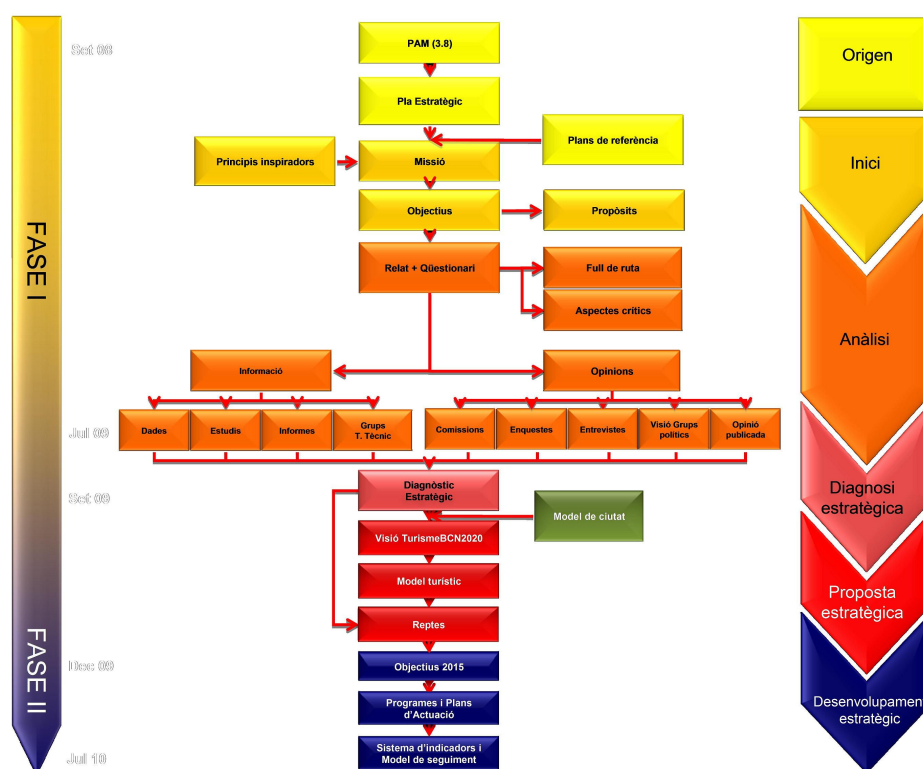


## Fases de treball

El Pla Estratègic s'estructura en dues fases de treball bàsiques:

- > Fase de Diagnosi Estratègica
- > Fase de Proposta estratègica i desenvolupament d'Actuacions

La primera fase inclou el període de setembre 2008 a octubre 2009, i en ella s'hi desenvolupa la part **analítica** i de **diagnosi** del turisme a la ciutat. Pel que fa a la fase de Proposta d'Actuacions, aquesta inclou dues parts fonamentals: en la primera, la Proposta estratègica (de novembre 2009 a gener de 2010), s'hi defineix la **Visió**, el **Model turístic** i els **Reptes del turisme a Barcelona**; la segona part, en canvi, és la dedicada a les al **desenvolupament de les línies d'actuació** i a la definició de **propostes**, que durarà fins l'estiu de 2010.



## Principals accions desenvolupades en la Fase Anàlisi i Diagnosi

La primera fase de treball, que ha tingut lloc durant el període de setembre 2008 a octubre 2009, ha dut a terme una intensa anàlisi i diagnosi de la situació turística de Barcelona, parant una atenció especial als seus aspectes territorials, sectorials, econòmics, socials i culturals, i assumint sempre una perspectiva integral del fet turístic en ell mateix. No podem deixar de remarcar un aspecte que ha estat fonamental al llarg d'aquesta feina, i que ha marcat el camí i la manera de fer del Pla al llarg del procés d'anàlisi i diagnosi: **la participació i la implicació de la societat en la reflexió turisme i ciutat**.

Així, l'anàlisi i consegüent diagnosi del turisme a Barcelona s'ha desenvolupat a partir d'un **procés reflexió i acció** en el que s'ha pretès, volgutament, que la implicació i participació de la ciutadania fos àmplia i constant, essent mètode i finalitat del procés al mateix temps. Simultàniament, s'ha fet un esforç molt important en la creació de dades i informacions objectives, amb l'interès de conèixer amb precisió i major rigor la realitat del turisme a Barcelona.

## **Full de ruta: els Focus Grups i el Qüestionari Senat Turisme i Ciutat**

Per iniciar el procés de reflexió turisme i ciutat, i un cop definits els objectius, propòsits i fonaments metodològics bàsics per al seu desenvolupament, es van realitzar dues accions que van marcar el full de ruta del Pla Estratègic: la realització de sis sessions de treball Focus Grups i la confecció, emissió i anàlisi d'un ampli i profund qüestionari sobre el turisme i la ciutat a un col·lectiu significatiu de persones relacionades amb el turisme i Barcelona.

La realització dels Focus Grups va tenir una doble finalitat molt clara: fer aflorar i desvetllar els principals temes crítics i aspectes clau del turisme a Barcelona i conformar el **veritable tret de sortida del Pla**.

Es van realitzar sis sessions de treball en la que hi van participar un centenar de persones de procedències molt plurals. En conjunt, les aportacions dels participants al Focus Grups van posar damunt de la taula una sèrie de qüestions relacionades amb els següents aspectes:

- > **La relació turisme i ciutadania**
- > **El reequilibri i la diversificació territorial**
- > **Les infraestructures i mobilitat interna**
- > **La imatge turística**
- > **La professionalització**
- > **La gestió i model de turisme**

Sota aquestes consideracions, i gràcies a la qualitat i quantitat de les aportacions del conjunt de participants, els Focus Grup han esdevingut el veritable punt de partida i inici de la reflexió turisme i ciutat.

Seguidament, l'Oficina del Pla va procedir a l'elaboració d'un Qüestionari, que tot partint de les aportacions dels Focus Grups, tenia per objectiu **la ponderació, profundiment i l'anàlisi dels temes crítics i aspectes clau del turisme a Barcelona**.

El Qüestionari elaborat contenia unes 200 preguntes i va ser emès, a principis de novembre de 2008, als participants del Focus Grup i a un nombre més gran de persones igualment vinculades al turisme i a la ciutat; en total, unes 300 persones van rebre el Qüestionari, de les quals més del 50% va remetre la seva resposta. A partir de l'anàlisi del Qüestionari es destacaven alguns temes especialment rellevants que indicaven els principals punts crítics i aspectes clau del turisme a Barcelona.

Des del punt de vista metodològic, l'experiència dels Focus Grups i del Qüestionari donava al Pla Estratègic una idea molt clara de quines eren les línies que calia abordar per a l'anàlisi del turisme a la ciutat, alhora que es confirmava la importància de comptar amb la implicació i participació social.

## **Les informacions i les opinions: una doble línia de treball**

Per tal de procedir a l'anàlisi turisme i ciutat, el Pla Estratègic ha treballat en una doble línia de recerca:

- > **la recollida i creació d'informacions i dades objectives**
- > **la generació i captació d'opinions i percepcions**

Ambdues línies de treball, simultànies i complementàries, s'encabeixen en els àmbits "**Generació de coneixement**" (que té l'interès de recollir i construir dades i informacions objectives) i "**Espais de participació**" (que tot partint de diverses accions, promou la participació social i la creació d'opinions i percepcions sobre el turisme a la ciutat).

## Estudis i informes

L'Oficina del Pla Estratègic ha encarregat i coordinat una important sèrie d'estudis a grups de recerca universitaris i a empreses especialitzades en l'anàlisi del turisme. En el seu conjunt, constitueixen una important aportació al coneixement de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona i a la comprensió de la relació entre el turisme i la ciutat.

### > **Estudi Delphi sobre les tendències del turisme urbà i la seva vinculació a Barcelona**

ESADE ha assumit la realització d'un estudi Delphi sobre les tendències del turisme urbà i la seva vinculació a Barcelona, a partir de la participació d'una seixantena d'experts nacionals i internacionals.

### > **Impacte econòmic de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona 2007 i 2009**

L'estudi Impacte econòmic de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona ha estat encarregat al grup de recerca AQR de la Universitat de Barcelona. Ha comptat amb dues fases, la primera corresponent a l'anàlisi del 2007 i una segona centrada en l'any 2009.

### > **Benchmarking Barcelona**

S'ha realitzat també una anàlisi de Benchmarking que a partir de criteris objectius compara la ciutat de Barcelona amb 17 ciutats de tot el món, competidores i/o referents.

### > **Imatge de Barcelona als mercats emissors**

La imatge turística que tenen de la nostra ciutat els ciutadans dels 8 principals països emissors, ha estat l'objecte de l'estudi Imatge de Barcelona als mercats emissors.

### > **Imatge i posicionament turístic de Barcelona a les xarxes socials d'Internet**

La rellevància d'internet en els processos de decisió d'una destinació turística ha estat el motiu de realitzar un estudi de la imatge i posicionament turístic de Barcelona a les xarxes socials d'Internet.

### > **Quantificació del nombre total de visitants a la ciutat de Barcelona 2009**

Aquest estudi ha tingut com a objectiu principal la comptabilització, al llarg de l'any 2009, de les diverses tipologies de visitants que rep la ciutat de Barcelona, ja sigui els que dormen en hotels, pensions, habitatges d'ús turístics, residències, albergs i cases d'amics i familiars, com aquells que la visiten des d'altres indrets sense pernoctar-hi.

### > **Bones Pràctiques en l'àmbit internacional**

També s'està realitzant una anàlisi de Bones Pràctiques en l'àmbit internacional que permeti identificar aquelles possibles accions de millora competitiva en aspectes específics d'especial incidència en les propostes que del Pla se'n derivin.

## Grups de Treball Tècnic

Reforçant els processos participatius, el Pla Estratègic ha afavorit la realització d'un total de cinc grups de treball anomenats Grups de Treball Tècnic que tenen per objectiu l'anàlisi, diagnosi i coneixement d'alguns aspectes específics del turisme a Barcelona. Aquests han comptat amb les aportacions d'experts, professionals i responsables de cada temàtica, així com la implicació directa d'institucions com el Consell Econòmic i Social de Barcelona o el Pacte per la Mobilitat.

### > **Grup de Treball Tècnic Barcelona Web 2.0**

### > **Grup de Treball Tècnic Professionalitat i Qualitat**

### > **Grup de Treball Tècnic Seguretat**

### > **Grup de Treball Tècnic mobilitat**

### > **Grup de Treball Tècnic Turisme i horaris comercials**

## Entrevistes

Al llarg del procés del Pla s'ha tingut en compte l'opinió de persones significatives a qui s'ha entrevistat; de la mateixa manera que altres persones representatives de la ciutat, que pel vincle o caràcter de coneixement que tenen de la mateixa, també han aportat les seves visions i opinions sobre el turisme a Barcelona. S'han mantingut entrevistes amb els representants dels diferents grups municipals.

## Comissions de treball

La realització de les Comissions de treball, que ha tingut lloc durant els mesos d'abril i maig de 2009, ha concentrat una part molt important dels esforços del Pla Estratègic en la seva fase d'anàlisi.

En el seu conjunt, les Comissions han activat una **alta i diversa participació de persones vinculades a la ciutat i al turisme de Barcelona i del país**, raó per la qual s'ha obtingut una valuosa quantitat d'informacions i d'opinions que alimenten la diagnosi del turisme a Barcelona. **Més de 250 persones de Barcelona** i de Catalunya han participat en les 20 sessions de treball.

### > Àmbit territorial

- . Àrees i icones turístiques
- . La Barcelona dels districtes
- . Entorn metropolità
- . Barcelona, capital de Catalunya

### > Àmbit sectorial

- . Comerç
- . Allotjament
- . Restauració
- . Intermediació

### > Àmbit de producte

- . Turisme i Cultura
- . Turisme i Negocis

Les Comissions de treball s'han posat en marxa amb un objectiu molt clar: **la creació de diàleg i l'anàlisi compartida sobre l'encaix del turisme a la ciutat.**

Amb la realització de les Comissions, s'ha volgut que grups relativament reduïts però suficientment contrastats de persones, dialoguessin entorn d'un tema en concret, amb la vocació d'elaborar una diagnosi en clau *dafo* (debilitats i amenaces, fortaleses i oportunitats) de cada aspecte en qüestió. Certament, els propòsits han estat ambiciosos, tant pel que fa a la convocatòria i implicació de diverses persones, com pel que fa al nivell i intensitat de discussió que es pretenia.

## Comunicació del Pla

Pel que fa a la comunicació del Pla, s'han efectuat nombroses presentacions en diversos àmbits i espais, dins i fora la ciutat: àrees i direccions de l'Ajuntament, la Diputació de Barcelona i la Generalitat de Catalunya, així com en institucions i diverses entitats culturals, econòmiques, socials i veïnals de la ciutat, gremis i associacions professionals; també s'han realitzat presentacions als sindicats i a la patronal i amb representants dels principals sectors i empreses vinculades a l'activitat turística. Igualment, s'ha presentat el Pla en el marc de jornades, simposis, congressos i convencions, davant d'auditoris molt heterogenis i plurals. En conjunt, s'han realitzat més de 120 presentacions des de l'inici del Pla.

Així mateix, es disposa d'una pàgina web ([www.turismebcn2015.cat](http://www.turismebcn2015.cat)), que serveix com a canal de comunicació i difusió del Pla Estratègic.

### **Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat**

A proposta del Pla Estratègic, i per Decret d'Alcaldia, el mes de juny de 2009 es constitueix la **Taula Tècnica Turisme i Ciutat** en el si de l'Ajuntament de Barcelona, configurant-se com a instrument de coordinació transversal, amb facultat de generar encàrrecs a l'organització municipal i vinculada als òrgans de govern de l'administració municipal executiva. La Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat està presidida pel Gerent Municipal, i coordinada per l'Àrea de Promoció Econòmica; en formen part representants de les diverses àrees municipals: Gerència Municipal; Promoció Econòmica; Medi Ambient; Prevenció, Mobilitat i Seguretat; Serveis Generals i Coordinació Territorial; Urbanisme i Infraestructures; Educació, Cultura i Benestar; Districte de Ciutat Vella.

## > Diagnosi Estratègica

La Fase d'Anàlisi del Pla s'encaminava amb l'establiment d'un full de ruta molt concret, que partia del conjunt de punts crítics i aspectes claus del turisme que es van fer evidents en el marc dels Focus Grups i del Qüestionari. En base a aquestes qüestions es va procedir a una anàlisi profunda del turisme a Barcelona, tot encarrilant un procés de participació i reflexió compartida. En aquest procés s'han explorat i elaborat dades i informacions objectives, també s'han escoltat i contrastat opinions d'una àmplia pluralitat de persones i col·lectius; les accions realitzades han estat molt diverses i participades: les Comissions de treball, els Grups de Treball Tècnic, els estudis d'opinió o els varis treballs conjunts amb entitats o organitzacions, entre altres.

La Fase de Diagnosi Estratègica del Pla va cloure, a la tardor de 2009, amb la presentació del document ***Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona***.

### **Document Diagnosi Estratègica**

A mitjans d'octubre es va presentar el document ***Diagnosi Estratègica***, en el que s'hi va plantejar una anàlisi rigorosa i molt atenta a la pluralitat de realitats que conformen el turisme a Barcelona.

Diverses parts estructuren el document ***Diagnosi Estratègica***: en un primer apartat introductori s'exposen els orígens, objectius, propòsits i metodologia de treball que han guiat el curs del Pla, ressaltant els fils conductors del seu recorregut: els òrgans de gestió, els principis inspiradors, els objectius, propòsits i horitzó, els criteris de treball, les accions i mètodes, les grans àrees de treball...

Seguidament, el segon capítol del document presenta una anàlisi estratègica del turisme a Barcelona: s'hi exposa un breu marc teòric sobre les relacions entre turisme i ciutat i les principals tendències i reptes que actualment afronta el turisme a nivell global; també es presenta un context de referència per comprendre el sistema turístic, tant des del punt de vista mundial com local i atenent a les variables econòmica, territorial, sociodemogràfica i mediambiental. En aquest capítol també s'efectua una anàlisi de la situació turística actual de Barcelona, destacant les principals fites que han marcat la seva recent evolució; així mateix es realitza una aproximació als plans estratègics de referència, tant els actuals com els anteriors i s'elabora una anàlisi dels principals aspectes que conformen l'oferta i la demanda turística de la ciutat, parant una atenció especial al cas de Ciutat Vella i reflexionant, finalment, sobre la imatge externa de la ciutat, la seva competitivitat turística i les opinions i discursos interns.

El capítol tercer del document inclou la diagnosi estratègica, el cos central de la qual consisteix en un **llistat de 150 punts** que, com a conclusions, conforma allò que l'Oficina entén com el més destacat de la complexa realitat del turisme i la ciutat a Barcelona: els aspectes clau a considerar. Una síntesi del mateix conclou aquest capítol.

Els 150 punts estan estructurats en els següents aspectes:

- > **Oferta i demanda: el posicionament turístic internacional**
- > **Política, gestió i promoció: la governança de l'activitat**
- > **Aspectes econòmics i sectorials: la dimensió econòmica i empresarial**
- > **Aspectes socials i culturals: una mirada ciutadana**
- > **Ciutat Vella: el repte**

Finalment, s'inclou un annex que a modus de memòria participativa, relaciona els participants en els diversos espais de debat i participació del Pla, les principals activitats, la documentació consultada...

La *Diagnosi Estratègica* va ser presentada al **Consell Directiu del Pla** a l'octubre del 2009 i a la **Comissió Municipal de Promoció Econòmica, Ocupació i Coneixement**, així com a la **Comissió de Turisme del Consell de Ciutat**.

## **Síntesi estratègica**

La Síntesi estratègica que clou el document **Diagnosi estratègica** presenta el compendi de dades i informacions més destacades de l'anàlisi i diagnosi del turisme a Barcelona, des del punt de vista econòmic, social, cultural i territorial.

D'uns anys ençà, el creixement de l'activitat turística a Barcelona ha convertit la ciutat en una destinació turística de primer ordre a nivell internacional; **Barcelona és avui una ciutat turística d'èxit**, gaudeix d'un ampli reconeixement i valoració internacional i és desitjada per a molts i diversos tipus de públics. Sens dubte, l'atractiu de Barcelona té a veure amb una multiplicitat d'elements que la fan interessant per a un enorme ventall de segments de demanda, més enllà dels clàssics turistes per motiu d'oci o vacacional. A Barcelona hi vénen **visitants de perfil molt plural, diversificats en quant a origen i motivació**. La formació, els negocis, la salut, l'esport o la investigació són alguns dels motius que atreuen també, l'estada de visitants a la ciutat.

Barcelona com a destinació de turisme urbà deu el seu èxit a la seva capacitat de combinar totes les potencialitats i forces com a ciutat amb altres activitats. De fet, **el turisme urbà explota la multiactivitat de la ciutat, la policultura urbana i la multimotivació dels ciutadans i dels visitants**.

La majoria d'anàlisis i estudis internacionals situen sempre **Barcelona en els millors llocs dels rànquings**, destacant els seus valors i qualitats en àmbits tan diversos com la qualitat i estil de vida de la ciutat, l'oferta cultural i d'oci, el llegat arquitectònic i monumental, la planta hotelera, l'oferta comercial i de restauració i la seva vasta oferta d'equipaments i instal·lacions per al turisme de fires, congressos i convencions. La satisfacció dels visitants acostuma a ser molt positiva en la majoria d'aspectes de la ciutat, i aquest fet dóna crèdit i estímul a l'èxit de la destinació. A més de ser valorada com a ciutat per visitar, **Barcelona és apreciada, com dèiem, per la seva qualitat i estil de vida** en general, i la imatge associada a la ciutat integra valors com la **creativitat, el cosmopolitisme i la innovació**, el que la fa desitjada també com a ciutat per viure i treballar.

Barcelona disposa **d'icones turístiques tradicionals i consolidades** que gaudeixen d'un altíssim reconeixement internacional com ara la Rambla, el Park Güell, l'obra de Gaudí i el conjunt antic de la ciutat, però també **disposa d'un gran nombre de possibilitats i de recursos potencials** que poden incrementar, encara més, l'atractiu de la ciutat, afavorint alhora una desconcentració dels atractius turístics i d'aquesta manera integrar l'activitat turística a més barris i districtes de la ciutat.

**La planta hotelera** de Barcelona ha crescut de manera molt important en les darreres dues dècades, destacant el creixement del 40% experimentat en els darrers 5 anys, passant de 39.000 places a 56.000. La **concentració** d'establiments hotelers als districtes de Ciutat Vella i de l'Eixample, encara que alta, ha anat disminuint alhora que s'ha produït una lenta però gradual **dispersió** d'aquesta activitat arreu de la ciutat.

**Barcelona és una ciutat turística competitiva**, i molt sovint és comparada a destinacions turístiques llargament consolidades com París, Roma, Madrid i Londres, totes elles capital d'estat. De fet, Barcelona ha estat una de les ciutats europees que, turísticament, més ha crescut en termes relatius.

**L'entorn econòmic i sociocultural dels darrers anys ha afavorit la projecció internacional de la ciutat**; a més, el desenvolupament d'infraestructures de transport com l'aeroport, el port i

l'AVE ha beneficiat el gran creixement de la demanda turística de Barcelona. L'efervescència dels transports *low cost* a tot Europa, l'increment del nombre de viatges a nivell mundial i la popularització de les estades curtes de cap de setmana en centres urbans han afavorit l'èxit turístic de la ciutat.

**Pel que fa a la promoció turística, les coses s'han fet bé:** des de fa més de 15 anys, Turisme de Barcelona –Consorti públic-privat, conformat per la Cambra de Comerç i l'Ajuntament- ha fet un gran esforç per la promoció i difusió de la imatge de la ciutat, l'atracció de segments específics de demanda i la rendibilització de l'oferta de Barcelona. Tot això s'ha aconseguit seguint una persistent estratègia de creació, gestió i comercialització de productes que l'han portat a ser pràcticament autosuficient en matèria financera, autogenerant més del 90% del seu pressupost, que el 2008 superava els 30 milions d'euros. Turisme de Barcelona és un model admirat, un exemple de promoció que moltes altres destinacions volen imitar. Tot i així, per afrontar el futur amb garanties, podria ser necessari repensar la seva **definició, rol i fonts de finançament** tot partint de l'experiència d'èxit acumulada en tots aquest anys.

Més enllà de l'estratègia de promoció realitzada, cal no oblidar que l'herència de la imatge dels **Jocs del 92**, les reformes urbanístiques i **l'atractiu general de la ciutat ha contribuït al creixement del turisme a Barcelona.**

Al 2008, s'estima que a Barcelona van pernoctar **més de 10 milions de visitants**, essent líder en els segments com congressos, creuers i estades de *city break*, entre d'altres. El volum d'aquests visitants suposaria una xifra al voltant dels **25 milions de pernoctacions** a tot tipus d'establiments, inclosos el que comunament s'anomena "cases de familiars i amics". Tot això, sense considerar el gran nombre de visitants de dia o "excursionistes" que rep la ciutat al llarg de tot l'any.

La magnitud d'aquestes xifres també va associada a una altra dada molt important: l'activitat turística de Barcelona, el 2007, va generar un impacte econòmic proper als **20 milions d'euros diaris** -en sectors tan diversos com l'allotjament, el comerç, la restauració, el transport o els equipaments culturals i de lleure, entre d'altres- i va generar més llocs de treball directes que la indústria química, la financera, la immobiliària o l'automoció a tot Catalunya, donant mostra de la seva importància. A més, cal destacar l'important efecte multiplicador per l'economia de la ciutat, on **més del 25% dels seus impactes es distribueixen per sectors no directament considerats turístics**, així com els importants efectes sobre la resta del país.

Més enllà d'entendre el turisme com una font d'ingressos per a la ciutat, la ciutadania també valora aquesta activitat en tant que és **element de progrés social i cultural i un estímul per al desenvolupament urbà**, la qual cosa afavoreix el dinamisme d'una **ciutat plural, cosmopolita i oberta al món**.

Darrerament, les grans i mitjanes metròpolis de les societats occidentals han apostat per la **indústria turística com un dels motors de desenvolupament econòmic i com a element de revitalització** del territori. Cada cop més, el turisme està assumint un rol preponderant a les ciutats contemporànies, i en el si d'aquesta dinàmica Barcelona s'ha consolidat plenament com a destinació turística.

**Les noves infraestructures de transport de Barcelona signifiquen un veritable canvi d'escala.** Les contínues millores en marxa a l'Aeroport i al Port de Barcelona i l'arribada de l'AVE estan canviant les dimensions reals de la ciutat, interconnectant-la als principals mercats emissors del món i eixamplant el seu mercat potencial; com a exemple, destacar ja l'actual lideratge del Port en el mercat dels creuers, essent el primer port europeu i de la Mediterrània i el cinquè del món.

Els límits territorials i simbòlics de la **destinació Barcelona** s'han ampliat més enllà de les delimitacions purament administratives de la ciutat. L'extensió de la destinació Barcelona i les



relacions de la capital amb les altres ofertes turístiques del territori català i espanyol representen, actualment, una potencialitat a tenir en compte.

Pel que fa a la demanda, la pluralitat de perfils és molt alta, fet que afavoreix la **desestacionalització** de l'activitat al llarg de tota la setmana i al llarg de tot l'any. Barcelona compta amb una **gran diversitat de procedències geogràfiques**: tres quartes parts de la demanda turística prové de l'estranger, destacant els mercats francès, italià, anglès, alemany i nord-americà. També hi ha una **pluralitat de motivacions** de viatge: un 55% dels visitants vénen a Barcelona per motius d'oci, un 33% ho fan per motius professionals i un 12% aduint motius personals.

El creixement i diversificació de l'oferta i la demanda turística experimentada en el transcurs dels darrers anys ha anat acompanyada de certa **inquietud ciutadana**, que en un marge relativament curt de temps ha vist com el teixit social, comercial i urbanístic de la ciutat s'ha transformat molt significativament. En aquest context, han emergit opinions crítiques amb el turisme, desaprovant no tant el turisme en ell mateix, sinó la manca de gestió dels seus impactes o simplement la sensació d'abandó.

Darrerament, la gran presència de visitants a Barcelona fa evident la **necessitat de gestionar els impactes del turisme en el marc d'una nova política turística per la ciutat**. Els problemes derivats de la massificació, els processos de transformació de les activitats comercials o els problemes de coexistència i cohabitació en entorns turístics **-fonamentalment a la Sagrada Família, el Park Güell i a molts indrets de Ciutat Vella-**, són algunes de les complicacions que dificulten l'encaix del turisme a la ciutat. Arran d'aquests malestars i tensions pendents de resoldre, s'han creat certs prejudicis i estereotips al voltant de la figura del turista, de la mateixa manera que s'ha passat a identificar també el turisme com a responsable d'algunes de les problemàtiques de la ciutat.

Els conflictes relacionats amb la massificació o estandarització de l'oferta podrien anticipar un **cert desgast turístic** i podrien convertir-se en un factor de deteriorament de Barcelona, perjudicant la qualitat de vida del ciutadà i malmetent l'experiència del visitant. A més, cal no oblidar que la imatge de Barcelona, com tota imatge turística, és molt susceptible de debilitar-se si els mateixos visitants comencen a tenir males experiències.

A part de fer evident la necessitat de gestionar i ordenar l'activitat turística, la manca de conciliació entre ciutadania i turisme s'explica també, en certa manera, per un **desconeixement dels seus efectes positius**.

Es constata l'existència d'**opinions bipolaritzades** entre l'elogi i la crítica, discursos que han oscil·lat entre l'autocomplaença i el rebuig. La premsa local ha tingut un paper important en una altra banda d'aquest pèndol, i es pot dir que l'opinió publicada ha quallat en certs col·lectius de la societat barcelonina.

No es pot deixar d'esmentar el **contrast** que existeix entre la **imatge percebuda a nivell extern**, on Barcelona gaudeix d'una excel·lent valoració, i la **mirada de la ciutadania**, que sense ni molt menys rebutjar el turisme i els seus beneficis, té una opinió més crítica en relació al seu impacte. Al mateix temps que s'ha anat "encenent" aquesta visió crítica del turisme, una crisi econòmica i financera de magnituds mundials ha fet prendre consciència del valor d'aquesta indústria, una activitat clarament transversal, multisectorial i consolidada a Barcelona. Però el cert és que aquesta **crisi econòmica pot canviar moltes coses**, tant pel que fa als hàbits dels visitants i les condicions competitives de la ciutat, com l'oferta en general, i aquest fet suposa un nou **repte que la ciutat de Barcelona no pot eludir**.

**El turisme ha de ser una cosa de tots**, bàsicament perquè el conjunt de la població rep els impactes, tan positius com negatius, que genera aquesta activitat, ja sigui directa o indirectament. Atenent a aquesta premissa, cal encarar el futur tenint clar que el turisme és un **projecte**

**compartit** i no sectorial; en aquest sentit, **cal avançar en una nova idea del que suposa el turisme urbà del segle XXI**, i cal fer-ho amb **major complicitat ciutadana i institucional**.

De cara al futur, i després d'uns anys d'eufòria i de fort creixement, s'hauran de **replantejar aspectes transcendentals** com la gestió del turisme, la importància de la pedagogia i la cerca de complicitats, les oportunitats de desconcentració territorial de l'oferta i l'adaptació a la demanda, i la millora de l'activitat en un entorn cada cop més canviant i competitiu, entre d'altres qüestions.

Per sobre de tot, **Barcelona compta amb capacitat i voluntat per afrontar el futur amb garanties**.

## > Proposta Estratègica

La segona fase de treball del Pla s'inicià amb la definició de la **Proposta estratègica**, que inclou la **Visió**, el **Model turístic** i els **Reptes del turisme a Barcelona**.

La **Proposta Estratègica** va ser presentada el 26 de gener de 2010, al Saló de Cent de l'Ajuntament de Barcelona, en un acte presidit per Jordi Hereu, alcalde de la ciutat, i Miquel Valls, president de la Cambra de Comerç de Barcelona. També hi van intervenir Joan Gaspart, president del Comitè Executiu de Barcelona, Jordi Williams Carnes, tercer tinent d'alcalde i regidor d'Hisenda i Promoció Econòmica i Enric Truñó, Coordinador del Pla. En l'acte hi van assistir al voltant de 300 persones que han participat en el procés de reflexió del Pla Estratègic.

El document **Proposta Estratègica** inclou els següents punts:

- > Model de ciutat
- > Visió *TurismeBcn2020*
- > Model turístic desitjat
- > Principals Reptes a afrontar

### Model de ciutat

El Model de ciutat que aquí presentem, doncs, reuneix **els principals aspectes i trets característics que defineixen la Barcelona actual i futura**, és a dir, del tipus de ciutat al que s'aspira en base a la realitat existent. El model que aquí es planteja integra els trets definits per un gran conjunt d'actors de la ciutat, entre els que s'hi troben el govern municipal, les institucions i els representants de sectors econòmics, socials i culturals.

El Model de ciutat s'entén com un **model desitjat**, que marca les principals decisions de ciutat i, per tant, conforma un **element fonamental en el procés de conceptualització i proposta del Model turístic desitjat**.

Un conjunt de 20 trets substancials caracteritzen el Model de ciutat desitjat:

#### **Barcelona vol ser una ciutat...**

- > heterogènia i diversa, que posa l'accent en les persones
- > tolerant i cívica
- > inclusiva, que aposta per la cohesió social
- > amb actitud oberta per acollir al visitant
- > que aposta per la cultura i l'esport
- > que compta amb un teixit associatiu ampli i divers que està compromès amb la ciutat
- > amb lideratge municipal i complicitats compartides
  
- > conformada pels seus barris
- > densa i compacta, que defuig la segregació o la compartimentació
- > plurifuncional, amb diversificació d'usos a nivell territorial
- > metropolitana
- > capital i motor de Catalunya
- > "capital" de la Mediterrània.
  
- > diversificada, amb pluralitat de sectors econòmics, amb l'activitat turística entre d'ells
- > emprenedora, creativa, innovadora, que aposta per formar, atreure i retenir el talent
- > on l'economia dels serveis i del coneixement en són peça clau
- > amb un comerç amb identitat pròpia i que fa ciutat
- > sostenible

- > amb forta projecció internacional, ben connectada i oberta al món tot i preservant les identitats pròpies
- > capdavantera i amb vocació de lideratge

## **Visió TurismeBCN2020**

Encara que el present Pla té un Horitzó 2015, s'ha fet l'esforç per projectar una Visió a 10 anys vista (2010-2020), per tal d'establir un treball de major recorregut, deixant oberta la possibilitat de desenvolupar un nou Pla Horitzó 2015-2020 en el seu moment.

La Visió que es proposa intenta visualitzar com ens imaginem la Barcelona turística en un futur (2020).

*“Al 2020, Barcelona segueix essent reconeguda com la destinació turística més dinàmica i vibrant de la Mediterrània i una de les principals del món, i s'ha consolidat com una destinació que va molt més enllà dels seus límits administratius.*

*És una ciutat on el turisme està totalment inserit a la seva dinàmica econòmica, comercial, social i cultural i on la ciutadania reconeix els visitants de tota mena com uns ciutadans (temporals) més. El caràcter hospitalari dels barcelonins fa que sigui una ciutat volguda, amable i diferent.*

*Una ciutat metropolitana que es distingeix per la seva sostenibilitat ambiental, per la seva excel·lència en el servei, per una contínua capacitat de sorprendre i per la novetat de les seves propostes. La cultura, la creativitat i el coneixement són motors de la ciutat i el seu territori.*

*La ciutat real, la seva identitat i el seu dinamisme en són la base del seu atractiu i no hi ha lloc per als “guettos” ni per als barris exclusivament turístics.*

*L'activitat turística segueix contribuint a l'èxit de Barcelona i ho fa afavorint la millora de la qualitat de vida i la cohesió social dels seus ciutadans, al manteniment i creació de nous equipaments, a l'èxit d'altres sectors econòmics i a la difusió de Barcelona al món”.*

## **Model turístic desitjat**

El Model turístic proposat expressa **el tipus de turisme al que Barcelona aspira**, així com el rol que aquesta activitat ha de jugar a la ciutat i al conjunt del territori i les complicitats que han d'acompanyar el seu desenvolupament. El Model turístic proposat justifica, respon i “treballa” per a la Visió definida.

S'han plantejat tres principis bàsics que defineixen el Model turístic:

### **> La coherència amb el Model de ciutat**

El Model turístic ha de ser plenament coherent amb el Model de ciutat. La relació entre turisme i ciutat s'ha de fonamentar en **l'alimentació recíproca** i a base de sinergies positives, en un sentit bidireccional.

En aquest sentit, la gestió de les activitats del turisme urbà no es pot dissociar del marc conceptual i operatiu de la gestió de la ciutat.

**El Model de turisme forma part i a la vegada ajuda a conformar el Model de ciutat**, de manera que la coherència entre ambdós models és cabdal, especialment perquè el turisme indueix l'evolució de la ciutat i viceversa.

**> L'equilibri o relació sinèrgica visitant-resident**

La relació establerta entre residents i visitants que proposa el Model turístic de Barcelona ha de ser equilibrada, en el sentit que no s'han de produir ni competències ni conflictes entre uns i altres.

**La convivència entre visitants i residents no només ha de ser harmònica, sinó que també ha de ser sinèrgica**, basant-se en els intercanvis i aportacions recíproques, tan culturals com econòmiques, entenent que ha de ser enriquidora i mútuament constructiva.

**> La sostenibilitat econòmica, social, ambiental i patrimonial**

El principi de la sostenibilitat es basa en la idea que la satisfacció de les necessitats del present no ha de comprometre les necessitats de les futures generacions. **Cal abordar la sostenibilitat de forma global i amb mesures polítiques, socials i econòmiques que requereixen la implicació del conjunt de la societat.**

Per tant, s'entén que el concepte de sostenibilitat inclou un ampli ventall d'aspectes, com la **sostenibilitat econòmica, social, mediambiental i patrimonial.**

Els principals trets del **Model turístic** desitjat són els següents:

- 1 > Una activitat considerada i gestionada com a transversal, multisectorial i d'ampli abast territorial
- 2 > Fonamentada en una activa gestió pública, una cooperació i implicació interinstitucional i una concertació público-privada
- 3 > El turisme és un dels pilars econòmics de la ciutat, entre d'altres, i fomenta la distribució de rendes al conjunt del territori i a la ciutadania
- 4 > Activitat turística integrada de manera natural a la vida ciutadana
- 5 > Una activitat turística ben integrada en la política econòmica i en la gestió global de la ciutat, on el binomi turisme i negocis n'és una prioritat
- 6 > Una activitat turística desenvolupada amb la complicitat ciutadana
- 7 > El visitant, "ciudadà temporal", més enllà del concepte tradicional de turista
- 8 > Una demanda diversificada, desestacionalitzada i multimotivacional
- 9 > Un turisme inclusiu i no exclouent, amb drets, deures i respectuós
- 10 > Una oferta turística caracteritzada per la seva excel·lència
- 11 > La cultura com un dels principals elements vertebradors de l'oferta
- 12 > Una ciutat pels ciutadans que agrada als visitants
- 13 > Preservant i oferint els símbols d'identitat de Barcelona
- 14 > La ciutat s'ofereix com un tot, amb relats amplis i compartits entre ciutadans i visitants
- 15 > Una ciutat en la que el barri és una peça clau
- 16 > Preservant la mixtura d'usos al territori
- 17 > Ciutat metropolitana
- 18 > Barcelona, capital de Catalunya i de la Mediterrània

## Els Reptes del turisme a Barcelona

A continuació exposem els **10 principals Reptes** que, atesa la diagnosi expressada en el capítol 3 del document “Diagnosi Estratègica”, Barcelona ha d’afrontar per tal d’avançar en la línia del Model turístic establert i fer possible la Visió proposada.

Els Reptes del turisme a Barcelona es plantegen com les principals **palanques que han d’induir els canvis del turisme actual** en la línia del Model turístic desitjat; així, cada repte té un marcat **caràcter de transformació i de canvi pel futur**.

Els Reptes s’entenen com a eixos o vectors que han de projectar una millora del turisme a Barcelona; per tal que això sigui així, caldrà que siguin àmpliament assumits pel més ampli ventall possible d’agents implicats. Els Reptes, per tant, **comportaran acords, compromisos i actuacions compartides**.

- > **Desconcentració** territorial de l’activitat turística.
- > **Governança** del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial.
- > **Generació de complicitats** amb la societat i les institucions.
- > **Millora competitiva** de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme.

### > Desconcentració territorial de l’activitat turística

- 1 > De Barcelona a la **destinació Barcelona**
- 2 > De les icones tradicionals a les **noves icones**
- 3 > De les icones al **barri**

La desconcentració territorial de l’activitat turística implica l’ampliació de la destinació a l’àmbit metropolità, aprofitant les possibilitats del nou espai turístic i de l’entorn. Al mateix temps, la desconcentració territorial de l’activitat passa per posar en valor nous recursos i espais urbans així com donar un major protagonisme als barris.

La desconcentració pretén ampliar el marc d’actuació de l’activitat, afavorir un repartiment més equitatiu dels efectes econòmics i socials produïts pel turisme, així com un reequilibri territorial, alleugerint la pressió que actualment tenen algunes zones de la ciutat.

### > Governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial

- 4 > De turista a **visitant**
- 5 > De la promoció turística a una **governança de l’activitat turística**
- 6 > De les dades a la **generació de coneixement compartit**

Les transformacions socials i econòmiques produïdes impliquen canvis, adaptacions i reformulacions en la forma de plantejar i governar les ciutats. Les dinàmiques pròpies de l’urbs, la sofisticació i importància creixent del turisme i la multiplicitat d’actors públics i privats que hi intervenen, fan complex el seu govern.

Cal, per tant, avançar cap el desenvolupament de noves estructures de gestió i coordinació de l’activitat turística i les seves relacions amb la ciutat i els diferents territoris, tenint present els rols actuals i desitjats de les diferents institucions, governs i sector involucrats.

La generació i difusió d’informació ha de jugar també un paper important per tal d’ajudar a la consecució de les complicitats necessàries, prendre les millors decisions i afavorir la credibilitat de l’activitat.

## > Generació de complicitats amb la societat i les institucions

### 7 > De la indiferència a la **complicitat ciutadana**

### 8 > De la competència a la **complicitat amb Catalunya**

Pel bon funcionament i natural integració del turisme a la ciutat és cabdal comptar amb el màxim de complicitats, destacant especialment la ciutadana i la institucional catalana per la seva importància i/o mancances històriques.

La complicitat ciutadana és condició necessària per la sostenibilitat econòmica i social de l'activitat i les complicitats amb Catalunya i les seves institucions són quelcom ineludible a millorar en benefici mutu.

Considerar al barceloní vol dir també fomentar l'hospitalitat, la bona acollida del visitant i la convivència i els intercanvis recíprocs.

Generar complicitats institucionals, en tots els àmbits, vol dir reforçar la capitalitat de Barcelona i la projecció de Catalunya.

## > Millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme

### 9 > Del creixement "accelerat" en anys de bonança a la **consolidació d'un creixement sostenible "post-crisi"**

### 10 > De ciutat turística al **lideratge en turisme i ciutat**

En el món actual, la forta competència entre ciutats fa que la competitivitat de la destinació en global i dels sectors en particular siguin factors claus d'èxit. No hi ha èxit sostingut i a llarg termini sense sostenibilitat i no hi ha sostenibilitat sense la capacitat de ser competitius.

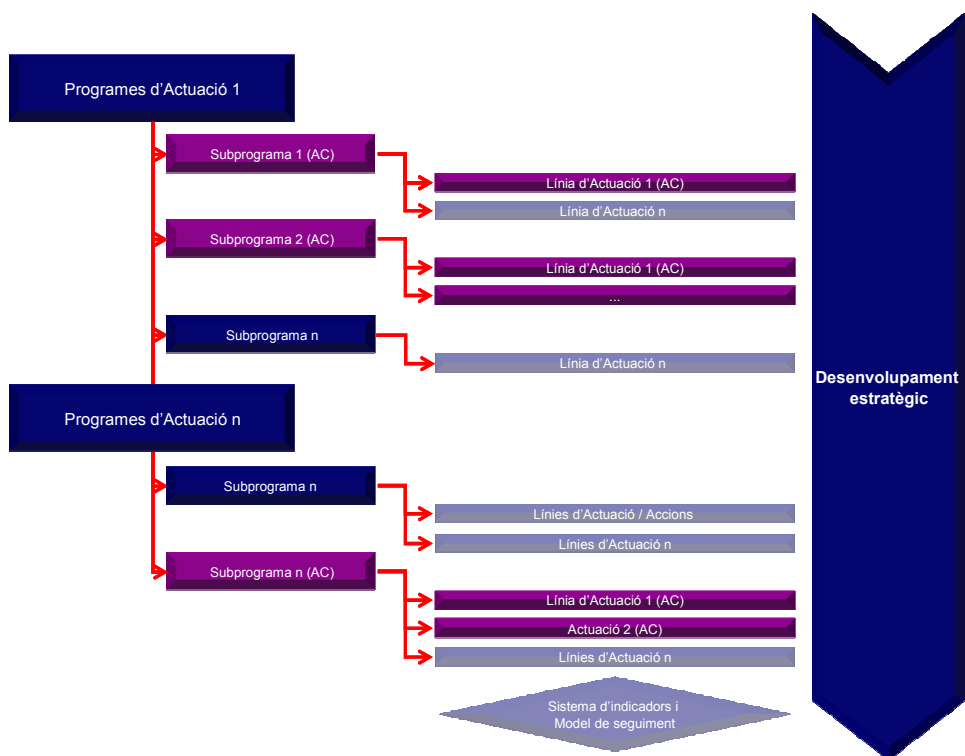
El boom turístic de Barcelona experimentat en els darrers anys ha demostrat la fortalesa del producte, la solvència dels negocis i la competitivitat de la destinació fins avui; tot i això, l'enrarament de l'entorn econòmic-financer actual, així com la forta competència entre destinacions, obliga a plantejar una evolució sostenible al llarg del temps, tot consolidant els mèrits obtinguts.

Tot i disposar de condicions i aptituds per assolir un lideratge en turisme urbà continuat en el temps, Barcelona ha de treballar per a la contínua millora de la competitivitat de la destinació i dels diferents sectors involucrats.

## > Desenvolupament d'Actuacions

### Desplegament de Programes

Per tal de donar resposta als Reptes anteriors, en aquesta fase de treball que clourà a l'estiu de 2010, s'establiran un conjunt de línies d'actuació que seran agrupades en Programes i Subprogrames per tal de facilitar el seu desenvolupament i monitorització posterior.





[www.turismebcn2015.cat](http://www.turismebcn2015.cat)