

Índex

Presentació	5
--------------------------	---

Procés metodològic	7
---------------------------------	---

Proposta estratègica

De l'anàlisi als Reptes	22
--------------------------------------	----

Model de ciutat	24
Model de ciutat desitjat: 20 trets substancials	

Visió TurismeBCN2020	27
Arguments i justificació	
Proposta de Visió TurismeBCN2020	
Elements clau de la Visió proposada	

Model turístic	31
Principis del Model turístic	
Principals trets que configuren el Model turístic desitjat	
Els 18 trets del Model turístic desitjat	

Reptes	43
Desconcentració	
Nova governança	
Generació de complicitats	
Lideratge i millora competitiva	

Objectius estratègics	51
Reptes / objectius estratègics	
Eixos / objectius estratègics	

Programa d'actuació 2010-2015

Destinació Barcelona: dels barris a la regió

01. Destinació Barcelona	73
---------------------------------------	----

02. Barris i Districtes	80
--------------------------------------	----

03. Ciutat Vella	83
-------------------------------	----

04. Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments	87
--	----

Màrqueting: què i qui

05. Màrqueting	91
06. Adaptació del producte turístic	94
07. Informació i atenció	96

Les claus de la competitivitat

08. Sostenibilitat ambiental	101
09. Professionalització.....	103
10. Sensibilització i pedagogia	105
11. Suport i partenariat amb la indústria.....	108

Lideratge i governança: la Barcelona turística del segle XXI

12. Nova governança i finançament	113
13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística	122
14. Intel·ligència turística	124
15. Lideratge turisme i ciutat.....	127

Programa d'Actuació: llistat d'actuacions per Àmbit

Àmbit Turisme i Ciutat	131
Àmbit Promoció.....	135

Presentació

El passat 26 de gener, en un Saló de Cent ple a vessar de representants dels diversos sectors, institucions i territoris implicats en el procés d'elaboració del Pla Estratègic, sota la presidència de l'Alcalde de Barcelona i del President de la Cambra de Comerç, es presentà l'Anàlisi i la Diagnosi de la realitat turística de Barcelona i el consegüent Avanç de la Proposta Estratègica que havíem redactat des de l'Oficina del Pla amb l'ampli consens per part dels assistents.

Constatem que Barcelona és una ciutat turística d'èxit que gaudeix d'un ampli reconeixement i valoració internacional i que compta amb un molt bon posicionament en els mercats emissors. Assenyalarem també, que l'activitat turística genera un important impacte en l'economia de la ciutat i en el mercat de treball. Es coincidí en la voluntat de conservar aquesta situació, millorar-la pel que fa a la qualitat i a la competitivitat, així com en la necessitat d'encaixar-la millor a la ciutat, tot gestionant els impactes del turisme en el marc d'un nou model de política turística per la ciutat.

En aquella solemne sessió ho resumirem amb un conjunt de Reptes a partir dels quals assolir el nou model proposat: la desconcentració territorial de l'activitat turística, una nova governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial; la generació de complicitats amb la societat i les institucions; el lideratge i la millora competitiva de la destinació i dels sectors relacionats amb el turisme.

Des d'aleshores ençà, s'han definit les actuacions a dur a terme, conscients que el Pla Estratègic ha de ser una guia per a l'acció i que les propostes que es presenten en aquest document són per a fer-les realitat. A les següent pàgines, s'explica abastament com ho hem fet, amb qui i amb quins criteris.

Personalment, vull remarcar la gran oportunitat que se'ns obre a tots el que estem compromesos amb la ciutat i el turisme de disposar d'un Programa que esdevé un referent complet per a l'acció, construït a partir de les múltiples i diverses aportacions i experiències. Un Programa amb una visió transversal i posada al dia del que significa aquesta realitat per a la ciutat.

Ara fa dos anys, quan vam començar aquest procés, podia semblar que coexistien dues visions, quasi antagòniques, sobre el turisme i la ciutat. De forma simplificada, els que només veien els avantatges i els que només en veien els impactes negatius. Avui, en canvi, crec que una àmplia majoria de la ciutadania ha comprès que només una visió integral de l'encaix de l'activitat turística a la ciutat que tingui en compte la qualitat de vida dels seus residents i que promogui una experiència enriquidora pels seus visitants és la que dóna sentit a aquesta "indústria". Sortosament, vivim en un món cada vegada amb menys fronteres, amb més persones que poden viatjar i amb més ganes de conèixer-lo.

La voluntat de promoure i preservar la destinació Barcelona esdevé, doncs, una mateixa tasca, que empelta els 15 programes i les 150 actuacions proposades. El seu conjunt ens ofereix un compendi global per a fer-ho.

No vull deixar d'esmentar la importància de Ciutat Vella, cor i ànima de la destinació Barcelona, on hem d'esmerçar els esforços per tal de millorar-ne els usos del territori i la qualitat de vida dels seus veïns, contribuint així a una millor experiència turística dels visitants.

Crec que avui, recolzats amb tot el construït en els darrers vint anys, podem ser capaços d'encarar el futur amb les noves propostes que aquest document suggereix, propostes que, tal com hem pogut constatar, són d'un ampli consens.

Per tal d'estar a l'alçada dels reptes del turisme i la ciutat que tenim plantejats, haurem, tots plegats, de tenir la capacitat i la voluntat d'aplicar-les. Estic ben convençut que a Barcelona comptem amb l'ambició, la qualitat i la disponibilitat per a fer-ho.

Gràcies a tothom per la vostra participació i impuls.

Enric Truñó i Lagares
Coordinador del Pla Estratègic

Procés metodològic

El Programa d'Actuació Municipal (PAM 2007-2011) acordava l'elaboració d'un **Pla Estratègic de turisme**. Així, entre els seus objectius i línies d'actuació, establia la concertació amb els sectors implicats i la promoció d'un turisme que potenciés l'equilibri entre residents i turistes, preservant així els valors identitaris de la ciutat. A més, també es marcaven els objectius de potenciar l'impacte econòmic del turisme, la consolidació de la imatge internacional de Barcelona, l'afavoriment de l'accessibilitat del turisme a la ciutat i la promoció de l'eficiència en els sistemes d'acollida i mobilitat a l'interior de la ciutat.

L'Ajuntament de Barcelona va procedir a encarregar a Turisme de Barcelona la realització del Pla Estratègic, atenent a la seva llarga i valuosa experiència en temes de turisme i ciutat.

Per la seva banda, Turisme de Barcelona coincideix amb la voluntat de desenvolupar una reflexió i debat sobre el turisme a la ciutat, donat el creixement de l'oferta i la demanda experimentat en els darrers anys a la ciutat.

Oficina del Pla Estratègic

Per tal de portar a terme el procés de reflexió turisme i ciutat, Turisme de Barcelona va decidir constituir l'**Oficina del Pla** conformada per un Coordinador i un equip tècnic que s'encarregués de desenvolupar el procés de reflexió turisme

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 constituïda expressament per a la realització del Pla, aquesta ha comptat amb un equip de tècnics pluridisciplinars integrat per Joan Serra, Director de Continguts; Xavier Suñol, Director d'Operacions; Jordi Moll i Saida Palou, equip tècnic. Tant l'Ajuntament com Turisme de Barcelona acompanya i es compromet plenament amb el Pla Estratègic.

L'Oficina del Pla treballa amb autonomia i amb el compromís i suport de l'administració municipal i del Consorci Turisme de Barcelona.

Estructura de gestió del Pla

Atenent a aquestes responsabilitats, 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 Coordinació i Programes Estratègics 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.

Dos anys de treballs

Des de mitjans de l'any 2008, l'Oficina del Pla Estratègic, dirigida per Enric Truñó, condueix el **procés de reflexió turisme i ciutat**, un treball que des de l'inici ha estat compromès en dos grans objectius:

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

Tot plegat, s'ha desenvolupat en un procés llarg, de dos anys de durada; de fet, en els inicis del Pla, es van assumir almenys dos criteris fonamentals de partida: d'una banda, que el Pla Estratègic promogués una dinàmica participativa, on es comptés amb tothom, amb l'objectiu d'establir un Pla de consens i de ciutat; d'altra banda, que es fes amb temps per tal de posar coneixement en profunditat i d'anar més enllà de la conjuntura immediata.

La presentació del **Programa d'Actuació 2010-2015**, que recull les aportacions del procés de participació i reflexió desenvolupat al llarg dels darrers dos anys i que s'inclou en el present document, clou el compromís de l'Oficina del Pla Estratègic, d'un treball en el que s'ha pretès, volgutament, que la participació hagi estat mètode i finalitat al mateix temps, un dels actius fonamentals del canvi.

Presentació de la Diagnosi Estratègica

En la seva primera fase de treball, el Pla Estratègic va desenvolupar un profund procés d'anàlisi i diagnosi del turisme a Barcelona, que va concloure amb la presentació del document Diagnosi estratègica la tardor de 2009.

El procés d'anàlisi i diagnosi del turisme a Barcelona es va emmarcar en una doble línia de treball: la generació d'opinions i la creació de dades i coneixement sobre el turisme.

Es va activar la participació d'un gran nombre de persones en un procés d'acció-reflexió, en el que la participació va esdevenir objectiu i alhora mètode del Pla. El Pla va posar en marxa un conjunt d'actuacions que van servir per traçar un recorregut en el que, volgutament, es va posar l'èmfasi en el foment de diàleg, obrint debats i contrastant les visions a propòsit del turisme a Barcelona. Per tot això, el procés de treball es va convertir en un actiu bàsic per a l'assoliment dels objectius del Pla.

El punt de partida d'aquest procés s'encetava amb la realització de sis sessions de Focus Grups, que van reunir un centenar de persones significatives del turisme i la ciutat, i l'emissió d'un profund Qüestionari, que plantejava els principals aspectes crítics i temes claus del turisme a Barcelona. Ambdues actuacions, realitzades a la tardor de 2008, constituïen el tret de sortida del Pla Estratègic.

Al llarg de la primera fase també es van realitzar comissions de treball que van permetre copsar l'opinió i obrir el diàleg entre persones sobre diverses temàtiques del turisme, des d'un punt de vista territorial, sectorial i de producte; en les més de 20 sessions de treball de les comissions es va comptar amb la participació de més de 250 persones. Així mateix, en la primera fase del Pla es van organitzar grups de treball tècnic, es van mantenir entrevistes i reunions amb experts del turisme, responsables i directius, representants dels Grups Municipals, es van emetre enquestes i qüestionaris i es van organitzar diverses taules i espais de debat. En total, es va comptar amb la implicació de més de 600 persones en els diversos espais de participació endegats pel Pla.

Alhora, i amb l'interès d'aprofundir en el coneixement i la generació de dades objectives del turisme a Barcelona, es va procedir a l'encàrrec i creació d'un conjunt d'estudis i informes que, des de perspectives diferents, aportaven noves dades i coneixement. Així per exemple es va impulsar una anàlisi sobre l'impacte econòmic del turisme a Barcelona, un estudi Delphi sobre les tendències del turisme urbà i la seva vinculació a Barcelona, un estudi de quantificació de visitants o un benchmarking internacional, entre d'altres.

Tant les opinions recollides en els processos de participació com les dades obtingudes dels estudis elaborats, van servir per a la redacció del document ***Diagnosi estratègica***.

El document ***Diagnosi Estratègica*** plantejava una anàlisi rigorosa i molt atenta a la pluralitat de realitats que conformen el turisme a Barcelona, a més de contextualitzar el fenomen del turisme en el marc de les societats occidentals i d'exposar les tendències i reptes que afronta el turisme urbà al segle XXI. L'anàlisi del turisme a Barcelona es va centrar en les dimensions de l'oferta, la demanda i els impactes turístics, tenint en compte les diverses facetes i assumint el punt de vista territorial, econòmic, sectorial, social i cultural. Es va dedicar un capítol especial a la situació de Ciutat Vella, determinant la complexitat del territori, que a causa de la seva centralitat geogràfica i històrica, és un punt neuràlgic de la ciutat i, en certa manera, la icona de la destinació Barcelona.

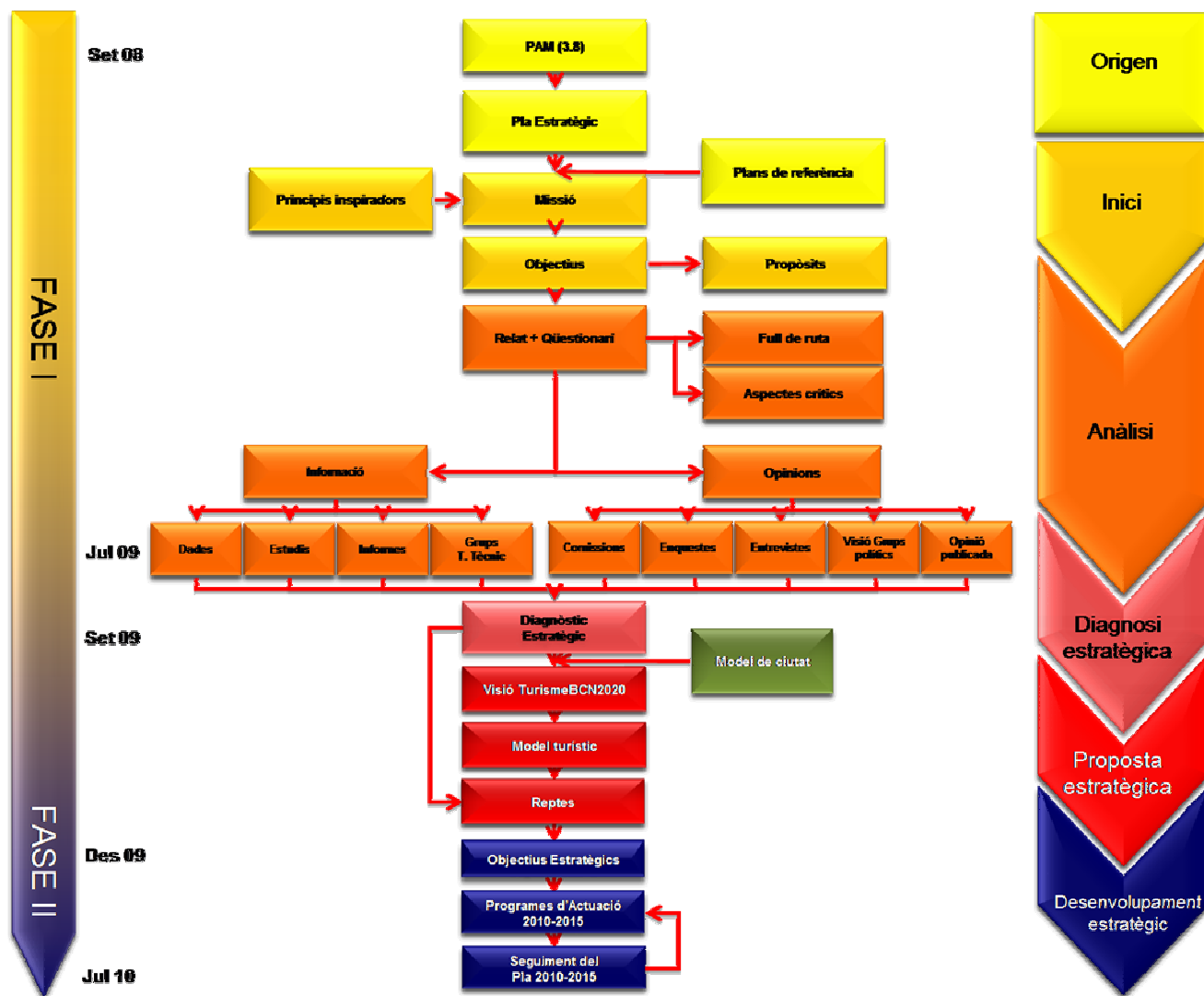
Un cop realitzada l'anàlisi i radiografia de l'activitat turística a Barcelona, el document ***Diagnosi Estratègica*** conclouïa amb un llistat dels 150 aspectes clau del turisme a Barcelona i una síntesi estratègica que tancava el document. Els 150 punts explicitaven amb claredat els principals elements crítics del turisme, agrupats en sis blocs:

- > **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**
- > **Aspectes territorials: la base del desenvolupament**
- > **Ciutat Vella: el repte**

La ***Diagnosi Estratègica*** va tenir un àmplia difusió. Es van realitzar nombroses presentacions en diferents contextos; a més, el ressò a través dels mitjans de comunicació va ser considerable. Per la seva banda, la Comissió de Turisme constituïda en el marc del Consell de Ciutat i conformada per representants de les entitats, institucions i grups municipals de Barcelona i que ha acompanyat el Pla en els seus dos anys de treball, va emetre un dictamen a propòsit de la ***Diagnosi Estratègica***.

Amb tot, s'aconseguia situar el turisme com a element de debat social i replantejar, obertament, l'encaix turisme i ciutat.

Esquema metodològic del Pla Estratègic



Els Reptes del turisme a Barcelona

A 26 de gener de 2010, l'Alcalde de Barcelona i el President de la Cambra de Comerç presentaven, al Saló de Cent de la ciutat, l'**Avanç de la Proposta Estratègica**, en un auditori de prop de 300 persones. En l'acte es va exposar el Model de ciutat, definit a partir de 20 trets substancials; la *Visió TurismeBCN2020*, que intenta visualitzar com ens imaginem la Barcelona turística en un futur i el Model turístic que la sustenten, definit per tres principis i 18 trets fonamentals. Finalment, s'exposaven els 10 Reptes del turisme a Barcelona agrupats en 4 blocs o Eixos Estratègics:

- > **Desconcentració territorial de l'activitat turística**
- > **Nova governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial**
- > **Generació de complicitats amb la societat i les institucions**
- > **Lideratge i millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme**

Els *Reptes* indiquen allò que cal canviar, allà on cal incidir per a la millora del turisme a la ciutat. Els *Reptes* vénen a ser el "gap" entre la *Diagnosi Estratègica* i el *Model turístic* desitjat. Els *Reptes* són vectors que marquen la direcció dels principals esforços humans, organitzatius i financers pels propers anys.

Una més acurada i detallada descripció dels Reptes permet la proposta d'*Objectius Estratègics* del **Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat 2015**. Un total de 40 objectius marquen els Programes i el conjunt d'actuacions a desenvolupar.



En el marc de l'acte al Saló de Cent, l'Alcalde de Barcelona i el President de la Cambra de Comerç de Barcelona van fer seus els *Reptes del Turisme a Barcelona*, assumint el compromís de treballar per a la seva consecució, i per tant, per a la millora del turisme a Barcelona i el seu encaix a la ciutat.

La **Proposta Estratègica** que s'avançava al Saló de Cent i que ara es presenta, inclosa en el present document, ha esdevingut el punt de partida per a la segona fase de treball del Pla Estratègic, la dedicada a la definició de Programes i actuacions. La **Proposta Estratègica** ha permès generar nous debats i posar damunt la taula noves reflexions.

Fase de Desenvolupament Estratègic: els Programes d'Actuació

En la segona fase de treball, el Pla Estratègic s'ha focalitzat especialment en l'elaboració de propostes estratègiques, en la definició dels programes i línies d'actuació incloses en el present document.

Per tot això, s'ha desenvolupat una metodologia participativa, amb la voluntat de conèixer les opinions i les propostes de diversos col·lectius implicats en relació al turisme. En aquest sentit, s'han recollit el conjunt de les propostes i idees aportades, fet que ha afavorit la presa de decisions pel que fa el desenvolupament de Programes.

La realització de sessions de treball, qüestionaris i entrevistes, entre d'altres, ha permès captar l'opinió d'un ampli ventall de població i de persones implicades en la ciutat i el turisme.

En aquesta segona fase de treball s'ha emès un nou **Qüestionari Senat Turisme i Ciutat** a un conjunt de persones rellevants de la societat, tal com es va fer a l'inici del Pla. En aquesta ocasió, el Qüestionari plantejava preguntes obertes en relació als 10 principals Reptes del turisme a Barcelona definits en la Proposta Estratègica. La consulta a una àmplia representació d'experts, coneixedors de turisme i la ciutat, es va plantejar com una opció per identificar les principals propostes en relació als Reptes del turisme a Barcelona; cal destacar que personalitats del món polític, empresarial, social i cultural de Barcelona van plantejar les seves propostes a través del Qüestionari; en total es van obtenir prop de 900 propostes, que van ser analitzades i tingudes en compte per a l'elaboració de les línies d'actuació.

Amb l'interès de recollir l'opinió ciutadana a propòsit de turisme, es va endegar la Campanya **Digues la teva... Barcelona i el turisme**. Es va tractar d'un breu qüestionari de 8 preguntes al que es podia accedir des de la pàgina web municipal, i que s'adreçava al conjunt de la ciutadania en general. Es preguntava l'opinió i coneixement sobre diversos temes del turisme, alhora que es demanaven propostes concretes en relació als atractius turístics i potencials dels diferents barris de la ciutat.

L'anàlisi de les respostes obtingudes també ha servit d'interès per a la definició del Programa d'Actuacions.



També s'han realitzat diverses sessions de treball amb diferents col·lectius; en conjunt, les reunions han servit per conèixer més i millor les situacions i propostes en relació al turisme de molts dels agents directament implicats en l'activitat turística de la ciutat.

El **Consell d'Assessors** conformat per quatre experts ha acompanyat i assessorat el Pla Estratègic al llarg del seu procés de treball.



A mitjans de març de 2010, es va dur a terme una **reunió amb els Presidents de les Comissions de treball** celebrades durant la primera fase del Pla, amb l'interès de conèixer la seva opinió i expectatives en relació als Programes d'Actuació. En aquesta ocasió, es va establir un diàleg obert i contrastat en el que cadascú va expressar les pròpies opinions i punts de vista, fet que va ser de gran utilitat pel Pla Estratègic: d'una banda, perquè va servir per recolzar els principals Reptes del turisme a Barcelona; d'altra banda, perquè es van aportar idees i propostes concretes per a la definició de programes i línies d'actuació.

Al gener de 2010, també es va tornar a reunir la **Comissió Turisme a Ciutat Vella**, en la que hi participen representants de les entitats veïnals, associacions comercials del Districte, equipaments culturals, representants del sector turístic i representants polítics i tècnics del districte de Ciutat Vella.

Al llarg de la segona fase de treball del Pla s'han mantingut diverses reunions amb la **Cambra de Comerç de Barcelona** per compartir actuacions en marxa en matèria de turisme i analitzar les propostes d'actuació.

Així mateix, els representants del **Gremi d'Hotels de Barcelona (GHB)** i l'**Agència Catalana d'Agències de Viatge (ACAV)**, entre d'altres, han donat a conèixer, de primera mà, les necessitats i propostes en relació al turisme des de la perspectiva del sector.

La implicació de l'equip directiu de **Turisme de Barcelona** en la segona fase del Pla ha servit per conèixer millor el treball, opinions i expectatives en relació al turisme que tenen els responsables de la promoció turística de la ciutat. Les reunions que s'han mantingut han permès contrastar l'oportunitat dels Reptes plantejats i la conveniència de treballar per a la seva consecució.

El Coordinador del Pla també presentà, en el si de la **Comissió de Turisme del Consell de Ciutat**, la Proposta Estratègica.

Al llarg del procés del Pla Estratègic, s'ha mantingut un contacte continuat amb els representants dels diversos **Grups Municipals** amb l'interès de compartir el desenvolupament del procés i recollir els seus posicionaments i opinions en relació al turisme a la ciutat.

També s'ha continuat el treball conjunt amb la **Delegació de Turisme** de la **Diputació de Barcelona**, per tal d'avançar en les propostes de futur que incideixin en el desenvolupament del concepte de Destinació Barcelona.

Igualment, des de l'Oficina del Pla s'ha treballat amb la **Direcció General de Turisme** de la **Generalitat de Catalunya**, per tal d'incorporar aquelles actuacions apuntades en el Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2005-2010.

També en aquesta línia, la complicitat amb el **Pla Estratègic Metropolità de Barcelona** ha permès un treball alineat amb els plantejaments d'aquesta plataforma. A 26 de maig la Comissió de Prospectiva del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona va presentar la Visió metropolitana amb l'horitzó 2020, incorporant en les seves conclusions la Visió desenvolupada en el marc del Pla Estratègic de Turisme.

Dinàmiques en marxa

A més d'impulsar les diverses coordinacions esmentades, el Pla també ha participat de dinàmiques ja existents, alhora que n'ha fomentat de noves.

D'acord amb la reorganització del Sector de Promoció Econòmica, s'ha constituït la **Direcció de Promoció Territorial i Turisme**. El treball coordinat amb ella ha estat fonamental per avançar en la concreció i desplegament d'algunes de les actuacions proposades, així com en la posta en marxa de les diverses dinàmiques ja endegades.

La **Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat**, constituïda a proposta del Pla Estratègic i creada per Decret d'Alcaldia el juny de 2009, agrupa representants de les diverses àrees i Districtes municipals; la Taula Tècnica, presidida pel Gerent Municipal, posa de manifest el caràcter transversal de l'activitat turística i la necessitat de donar-li un tractament interdepartamental. Al llarg de la segona fase de treball del Pla, la Taula Tècnica ha continuat activa, i el seu treball continuarà un cop finalitzat el Pla Estratègic, amb l'interès d'implicar les diverses àrees municipals en la seva gestió.

Alhora, s'ha encetat una dinàmica de treball amb els **Districtes**, procurant així una major implicació d'aquests en el procés de reflexió turisme i ciutat per tal d'introduir el vector turisme en la seva dinàmica de treball, si bé la situació de cadascun dels 10 districtes és específica quant al turisme. El treball amb els **Districtes** s'ha promogut de forma coordinada amb la **Direcció de Promoció Territorial i Turisme de l'Ajuntament**, en concret, s'ha treballat amb els Directors de Territori dels Districtes.



En el marc d'aquesta dinàmica, cada Districte ha elaborat unes fitxes de recursos, en les que s'hi proposen i descriuen elements dels barris, tant tangibles com intangibles, per a ser promoguts des del punt de vista turístic. Aquest treball ha estat de gran interès per a l'elaboració de Propostes d'Actuació, ja que suposa un primer esforç, en molts casos, per a afrontar el tema turístic al Districte.

En el marc del **Pacte per a l'Ocupació de Qualitat 2008-2011** signat per l'Ajuntament, sindicats, associacions empresarial i grups municipals, s'hi ha conformat el grup de treball per a la millora de l'ocupació dels professionals associats al sector del comerç, l'hostaleria i el turisme, on s'ha acordat desenvolupar les propostes del Pla Estratègic referents a la generació d'ocupació de qualitat; des del seu inici, el Pacte per a l'Ocupació de Qualitat ha posat en marxa un seguit de mesures per assolir la consecució de la millora de l'ocupació a la ciutat.

En aquesta dinàmica, també s'ha treballat amb **Barcelona Activa**, emmarcant les noves propostes d'actuació del Pla Estratègic en les accions i projectes que actualment ja es realitzen.

En el marc del Pla de Seguretat Ciutadana de Barcelona, pel període 2009-2011, s'ha posat de relleu la importància del turisme, incorporant aquest àmbit com una de les línies d'intervenció prioritàries en el seu Pla d'Acció. S'ha constituït un **Grup de Treball de Prevenció de la inseguretat** per a l'acció dels agents socioeconòmics que ha comptat amb la participació de representants del teixit econòmic i comercial de la ciutat, de Turisme de Barcelona, el Gremi d'Hotels, els representants dels sectors i Districtes municipals, dels Serveis de Prevenció de l'Ajuntament de Barcelona, els serveis de la Policia i del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya. Fruit d'aquest treball, tal com s'anota en el *Programa 13. Gestió dels efectes de l'activitat turística*, se'n despleguen diverses actuacions.

En la dinàmica de treball amb les diverses àrees i sectors municipals, i fruit dels objectius de la Taula Tècnica Municipal, també cal destacar el treball amb la **Direcció de Mobilitat** de l'Ajuntament de Barcelona, amb qui s'ha treballat el tema de la mobilitat dels fluxos turístics. S'encarregà la redacció d'un informe a la consultora DOyMO, en el que s'analiza la mobilitat turística de Barcelona, que posa els fonaments i les bases pel coneixement i seguiment de la mobilitat de turistes i excursionistes de la ciutat per tal de potenciar línies d'actuació que millorin l'experiència dels desplaçaments dels visitants a la ciutat.

També s'ha treballat coordinadament amb l'**Àrea de Medi Ambient**, que és el principal agent pel desenvolupament del *Programa 8. Sostenibilitat ambiental*, i que ja ha posat en marxa algunes actuacions relatives als temes turístics.

La generació de dades i coneixement

L'elaboració d'estudis i informes també ha representat un esforç important de la segona fase del Pla, que al llarg dels seus dos anys de treball, i sota la coordinació de l'Oficina del Pla, ha suposat una aposta decidida per a la millora i ampliació del coneixement sobre el turisme a Barcelona.

En la segona fase de treball del Pla s'ha donat continuïtat a dos dels estudis iniciats l'any 2008 en el marc de la fase d'Anàlisi i Diagnosi: *L'impacte econòmic de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona 2009* i *Quantificació del nombre de visitants a la ciutat de Barcelona 2009*.

Per encàrrec del Pla Estratègic, el Grup de Recerca AQR-IREA de la Universitat de Barcelona ha realitzat un estudi dirigit per Jordi Suriñach sobre l'impacte econòmic de l'activitat turística: *L'impacte econòmic de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona 2009*. Aquest treball de recerca ha permès quantificar l'impacte econòmic de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona l'any 2009, així com els seus efectes a l'àmbit metropolità.

El coneixement de l'impacte econòmic que genera l'activitat turística a la ciutat de Barcelona esdevé important per a una millor comprensió de la significació del fet turístic a la ciutat, i és per això que el Pla Estratègic ha esmerçat importants esforços en aquest sentit.

Tea-Cegos Consultur sota la direcció de Josep Andreu Casanovas, ha elaborat, per encàrrec del Pla Estratègic, l'*Estudi Quantificació del nombre de visitants a la ciutat de Barcelona 2009* on, per primera vegada, s'estudia i s'estima el nombre total de visitants que rep la ciutat, tenint en compte tant aquells que dormen a qualsevol tipus d'allotjament, com aquells que visiten la ciutat i no hi pernocten (els anomenats excursionistes). Aquest estudi també ha tingut per objectius la determinació de la tipologia d'allotjament que utilitza la gent que ve a dormir a Barcelona; un millor coneixement del comportament dels visitants respecte a les prioritats de visita i l'estimació de la despesa que fan els excursionistes quan visiten Barcelona.

Les informacions que ha proporcionat l'estudi de quantificació de visitants han servit per dimensionar la realitat de la demanda actual de turisme a la ciutat, i han estat d'altíssima utilitat per un millor i més acurat estudi d'impacte econòmic a la ciutat.

Cal destacar, també, l'estudi *Anàlisi de Bones Pràctiques*, elaborat per la consultora ALS Advanced Leisure Services, i dirigit per Ángel Díaz, en el que s'han identificat les millors pràctiques en aspectes específics que han permès plantejar accions de millora de Barcelona com a destinació turística.

En la segona fase del Pla Estratègic, la consultora Tourism & Leisure ha definit, en un estudi dirigit per Joan Manuel Ribera i coordinat per l'Oficina del Pla Estratègic, les *Bases estratègiques del Pla de Màrqueting turístic de Barcelona*; aquest estudi ha establert el posicionament i objectius estratègics de la destinació, l'estratègia de productes i mercats i les estratègies de promoció, en base als criteris establerts a la Proposta Estratègica.

L'estudi de les Bases estratègiques del Pla de Màrqueting ha estat fonamental per a l'elaboració del *Programa 5. Màrqueting*, que té per objectiu l'adaptació del màrqueting al nou model i reptes plantejats, aportant criteris i desenvolupant instruments que permetin

millorar la promoció integral de la destinació Barcelona, tot alineant els diversos agents implicats.

D'altra banda, s'han encarregat alguns informes per al coneixement i proposta d'actuacions concretes, com l'informe de *Viabilitat d'un Congrés dedicat a Turisme i Ciutat a realitzar a Barcelona*, realitzat pel Grup de Recerca Anterit de la Universitat de Barcelona, dirigit per Francesc López Palomeque. En aquest informe es planteja l'interès i viabilitat de realitzar un congrés d'abast internacional a Barcelona amb l'objectiu de debatre i conèixer entorn el turisme urbà. Amb la realització d'aquest esdeveniment, tal com s'apunta en el *Programa 15. Lideratge turístic*, Barcelona se situaria capdavantera en el coneixement sobre les relacions turisme i ciutat.

Tenint en compte que un dels aspectes més recurrents al llarg del procés de reflexió turisme i ciutat ha estat el tema de la sensibilització dels visitants de la ciutat, sobretot pel que fa a les qüestions de la millora de la convivència a l'espai públic, el Pla Estratègic ha encarregat la definició d'una proposta d'actuacions per a la sensibilització del visitant. La proposta se centra en la redacció de la "Carta de Drets i Deures del Visitant a Barcelona" així com en un seguit d'actuacions de difusió dirigides als canals d'intermediació i altres col·lectius que tenen relació directa amb el visitant, amb l'objectiu, segons s'apunta en l'informe, de convertir-los en transmissors permanents d'aquests missatges. En el marc del *Programa 10. Sensibilització i pedagogia*, que en un dels seus punts planteja la necessitat de sensibilitzar el visitant sobre els seus drets i deures a la ciutat, en tant que ciutadà temporal, s'hi proposa la redacció i difusió de la "Carta de Drets i Deures del Visitant", com una mesura per a la seva conscienciació.

La Proposta Estratègica i el Programa d'Actuació 2010-2015

Amb la presentació del document **Proposta Estratègica. Programa d'Actuació 2010-2015** finalitza la segona fase del Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona, lliurant-se aquest document, tal com estava previst, a finals de juliol de 2010.

El present document consta de dues parts fonamentals: la Proposta Estratègica i el Programa d'Actuació 2010-2015.

Un avanç de la Proposta Estratègica ja va ser presentada, en l'acte de 26 de gener al Saló de Cent, fet que va permetre exposar i posar en comú els principals reptes del turisme a Barcelona i obrir un procés de diàleg i de consens sobre la mateixa.

La Proposta Estratègica, que s'exposa en aquest document, inclou la definició de la Visió TurismeBCN2020, el Model turístic proposat, els Reptes i finalment incorpora els Objectius estratègics.

La concreció de la Proposta Estratègica ha servit per emmarcar la definició del Programa d'Actuació 2010-2015, que s'estructura en un total de 15 programes els quals configuren la segona part del present document.

Els 15 programes s'estructuren en quatre grans blocs:

- > **Destinació Barcelona: dels barris a la regió**
- > **Màrqueting: què i qui**

> **Les claus de la competitivitat**

> **Lideratge i governança: la Barcelona turística del segle XXI**

Cadascun dels diversos programes obeeix a uns determinats objectius estratègics. Cada programa es formula per donar resposta a uns objectius operacionals concrets, plantejant tot un seguit d'actuacions per a la seva consecució, en les que s'hi detallen els agents implicats i la temporalitat aproximada de la seva aplicació.

Amb la presentació de la **Proposta Estratègica. Programa d'Actuació 2010-2015**, el Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona clou el seu treball, després d'un intens procés de dos anys en el que primer s'ha analitzat i diagnosticat amb profunditat el turisme a Barcelona, per tal d'escometre posteriorment la segona fase de caràcter propositiu. Un procés que no hauria estat possible sense l'activa implicació d'una gran quantitat d'agents: ciutadans i ciutadanes de Barcelona, responsables d'entitats, institucions, acadèmics, empresaris i gestors del turisme i la ciutat.

El Programa d'Actuació 2010-2015 es planteja com un treball que ha de fer possibles els dos principals objectius de partida del Pla: la millora de l'encaix turisme i ciutat i la millora competitiva de l'activitat turística de Barcelona.

Execució i seguiment

Ara bé, el present Pla ha estat també el primer pas per tal d'iniciar un nou procés de "**Direcció Estratègica**" del turisme a Barcelona. **Cal saber passar de la Planificació a la Direcció Estratègica. Aquest és el gran repte de tot Pla.**

Cal dissenyar les eines, concretar i posar en marxa els mecanismes que facin possible tot allò, o bona part, del que col·lectivament s'ha proposat i consensuat al llarg d'aquests dos anys.

Aquesta no és tasca fàcil, donat l'abast i ambició del Pla. El mateix marca línies estratègiques i noves orientacions, però també moltes actuacions que cal concretar entre els principals implicats per tal de **posar "fil a l'agulla"**.

Proposta estratègica

De l'anàlisi als Reptes

Model de ciutat

Visió TurismeBCN2020

Model turístic

Reptes

Objectius estratègics

Aquest capítol presenta el contingut del que anomenem **Proposta Estratègica**, “pont” entre la primera fase **-Fase d’anàlisi-** que acaba amb la Diagnosi i els seus “150 aspectes clau del turisme a Barcelona” i la segona fase **-Fase Propositiva-** que comença amb el desplegament dels *Programes i Subprogrames*, tal com es pot veure en l’esquema metodològic exposat a l’anterior apartat, “Introducció i procés metodològic”.

El present document dóna continuïtat a la *Diagnosi Estratègica*, presentada al **Consell Directiu del Pla** a l’octubre del 2009 i posteriorment a la **Comissió Municipal de Promoció Econòmica, Ocupació i Coneixement**, així com a la **Comissió de Turisme del Consell de Ciutat**.

La Proposta Estratègica que presentem en aquest document és fruit del **consens** i les contínues aportacions dels principals agents involucrats en el present Pla.

El contingut d’aquesta *Proposta Estratègica* conforma el gruix de les **grans decisions** de consens per tal de **millorar i encaixar el turisme a la ciutat**.

Aquesta Proposta Estratègica inclou els següents punts:

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

De l'anàlisi als Reptes

L'esquema metodològic seguit per tal de definir els principals Reptes que Barcelona ha d'afrontar en els propers anys té com a principals punts els següents:

Diagnosi Estratègica: un consens de ciutat, altament compartit

El punt de partida és la Diagnosi Estratègica a la que s'ha arribat a la primera fase del present Pla. Una diagnosi consensuada i de ciutat i que ha tingut en consideració la informació objectiva existent, la generada pels nous estudis i dictàmens elaborats, així com la multiplicitat i varietat d'opinions copsades al llarg de tot el procés, per tal d'interpretar l'estat de la relació Turisme i Ciutat.

La diagnosi conclou amb els "150 aspectes clau" desenvolupats en el capítol 3 del document Diagnosi Estratègica, punt de partida clau per a "edificar" el futur.

Model de ciutat: un element clau per a la proposta del Model Turístic

S'ha pres en consideració el Model de ciutat de Barcelona, un Model que marca les principals decisions de ciutat i, per tant, element fonamental en el procés de conceptualització i proposta del Model turístic desitjat per a Barcelona.

Visió TurismeBCN2020: on "volem estar" a l'horitzó definit

La Visió proposada resumeix com ens imaginem la Barcelona turística en un futur. A què aspirem. És, per tant, una situació desitjada, una declaració d'"on volem estar".

És una decisió estratègica de màxim nivell, compartida per un ampli ventall d'actors involucrats.

Model Turístic: és el model desitjat. Un referent i guia per a "caminar"

El Model Turístic proposat expressa quin turisme volem per a la ciutat, com l'entenem, quin rol ha de jugar a la ciutat i al territori.

És, per tant, un Model que no pot "contradir" el Model de Ciutat, del que en forma part i, a la vegada conforma el seu perfil.

S'ha d'entendre com un Model Desitjat que ha de donar coherència al conjunt d'actuacions a emprendre en el futur per tal d'assumir la Visió definida.

Per tant, el nou Model turístic desitjat per a Barcelona dóna resposta a la Visió proposada.

Reptes: què cal canviar, on cal incidir principalment en el període contemplat

Vénen donats pel “gap” entre la diagnosi estratègica i el Model turístic desitjat.

Posen èmfasi en allò que cal prioritzar. El que més ens manca per tal de gaudir del Model turístic desitjat.

Són eixos estratègics d’actuació, vectors que marquen la direcció dels principals esforços humans, organitzatius i financers, per als propers anys.

Objectius estratègics: què volem aconseguir a l’horitzó 2015

Es configuren desplegant i concretant en major mesura el conjunt dels Reptes definits.

Per a donar-los resposta es plantegen un conjunt de línies d’acció i actuacions que seran agrupades en Programes per tal de facilitar el seu desenvolupament i monitorització posterior.

Model de ciutat

Per tal de proposar el Model turístic desitjat per a Barcelona cal tenir present el que anomenem Model de ciutat, ja que el turisme és una activitat que ha d'encaixar naturalment en la ciutat, alhora que l'ha d'ajudar a fer créixer i desenvolupar-se d'una manera constructiva i positiva en tots els nivells possibles. És en aquest sentit que el Model turístic ha d'incloure i ajudar a avançar en el Model de ciutat desitjat, i viceversa.

Per tal de resumir aquí el Model de ciutat s'ha fet un esforç per copsar i exposar els seus trets fonamentals, els aspectes més característics i representatius que el perfilen. Cal assumir la dificultat que suposa definir el Model de ciutat, ja que no hi ha una visió única. Tot i així, és innegable que existeixen una sèrie de trets i elements propis que defineixen, aproximadament, la ciutat de Barcelona i la direcció cap a la que camina, uns trets àmpliament reconeguts i compartits per un ampli ventall d'actors i, si més no, liderats pel govern de la 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**.

L'activitat turística forma part dels trets que defineixen Barcelona, alhora que la ciutat, per ella mateixa, condiona i activa l'activitat turística.

Pensar en el Model de turisme és pensar el Model de ciutat, i pensar en el Model de ciutat és també pensar en el Model de turisme.

Barcelona és, entre altres aspectes, una ciutat turística. El turisme i les seves conseqüències conformen un tret que dona forma i condiona la ciutat que tenim.

Barcelona és turisme, però també és molt més que això, i no només això.

També el **Pla Estratègic Metropolità de Barcelona** en el seu Model 2020 destaca, entre d'altres aspectes, que **“cal reforçar el turisme des de la perspectiva del lideratge i vinculat també a sectors com el lleure, esports i cultura”**, com a mesura per a contribuir a **“Reforçar la posició de l'Àrea com un dels nodes de la xarxa d'innovació i tecnologia”**, una referència explícita al turisme que el Pla Estratègic Metropolità de Barcelona fa en el marc del nou Model proposat pel 2020, i que té com a principals trets els següents:

- √ **Una àrea metropolitana amb un esquema de governança adaptat als nous temps:**
 - . Relacional i de lideratge compartit
 - . De geometria variable
 - . Que es corresponsabilitzi del conjunt de l'RMB

- √ **Una qualitat social que garanteixi la igualtat en l'educació com a clau de la mobilitat social**

- √ **Un model de creixement que relacioni el model productiu i urbà amb el medi i els recursos energètics**

- √ **Uns sectors econòmics que busquin la referència global en alguna activitat estratègica**

- √ **Un sector financer que prioritzi el risc i la creació i consolidació empresarial**

- √ **Una universitat que desenvolupi algun programa de formació/recerca propis de *WorldClass Universities***

- √ **Unes infraestructures que garanteixin la mobilitat física i virtual**

- √ **Una àrea metropolitana:**
 - . Capital de Catalunya
 - . Bicapital d'Espanya
 - . Vinculada a l'Euroregió i als corredors mediterrani i de l'Ebre, al “pentàgon europeu” i al nord d'Àfrica

- √ **Relacionada amb el conjunt de metròpolis competitives globals**

Model de ciutat desitjat: 20 trets substancials

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

Visió TurismeBCN2020

Arguments i justificació

Encara que el present Pla té un horitzó 2015, s'ha fet l'esforç de projectar una **Visió a 10 anys vista 2010-2020**. El motiu rau en la necessitat d'establir un marc de treball més ambiciós, de major recorregut, així com situar-nos en el mateix àmbit temporal que el Model Metropolità 2020. El present Pla estableix uns **objectius horitzó 2015** i les línees d'actuació per tal de fer-hi front, deixant oberta, per tant, la necessitat de desenvolupar un nou Pla horitzó 2015-2020, arribat el seu moment.

La Visió que es proposa intenta visualitzar **com ens imaginem la Barcelona turística en un futur**. A què aspirem. És una situació desitjada. La declaració d'on volem estar en el futur, al 2020, en el nostre cas.

És una decisió estratègica de màxim nivell, que ha de ser compartida per tots els agents involucrats.

Cal discernir entre el que s'és avui i el que es vol ser, tenint en compte les nostres capacitats i oportunitats.

Conté una **declaració intrínseca de com volem que succeeixin els esdeveniments**, tenint en compte l'entorn.

El nou Model turístic per Barcelona dóna resposta, sustenta i permet la Missió proposada.

Proposta de Visió TurismeBCN2020

“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 “guetos” 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”.

Elements clau de la Visió proposada

Per tal de definir la Visió s'han considerat els següents elements:

Com serà reconeguda la ciutat i el turisme (tant externament com interna)

Quins/com seran els nostres públics/clients

Què oferirà la ciutat als diferents públics

Quins seran els beneficis/contribucions de l'activitat

Com serà reconeguda

- > Líder de la Mediterrània i del sud d'Europa, una de les principals destinacions turístiques del món
- > Destinació global: tant per a oci com per a negoci
- > Sostenible i inclusiva
- > Amable, hospitalària
- > Amb l'activitat turística integrada amb naturalitat a la ciutat i amb un concepte de visitant que va més enllà del concepte turista i al que se li dóna l'estatus de "*ciudadà temporal*"
- > Amb lideratge públic, cooperació i compromís multisectorial

Quins/com seran els nostres públics/clients

- > Visitants de tota mena que vénen a Barcelona de manera temporal, amb drets i deures i, sobretot, conscients d'un comportament cívic exigít com a característica comuna
- > Visitants per motius com oci, negoci, fires, congressos, salut, estudis, treball temporal, científics, emprenedors...
- > Fluxos equilibrats pel que fa a la motivació, destinació, origen i època de l'any

Què oferirà la ciutat als diferents públics

- > Oportunitats i experiències de tota mena
- > Vida al barri. Una ciutat viva amb identitat, territori, comerç propi i teixit social
- > Atractius més enllà de les clàssiques icones
- > Excel·lència en el servei

- > Cultura, material i immaterial
- > Ampli ventall d'opcions a la destinació i el país
- > Innovació, creativitat i coneixement

Quins seran els beneficis/contribucions de l'activitat

- > Millor qualitat de vida per als seus ciutadans
- > Contribució al manteniment d'infraestructures, equipaments...
- > Sinèrgies amb d'altres sectors
- > Projecció de Barcelona al món

Model turístic

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.

Expressa aquell **conjunt d'aspectes que donen forma, que descriuen el turisme que volem**, aspectes alguns d'ells aconseguits ja avui dia, d'altres "en camí" i d'altres ben lluny de ser una realitat.

S'entén, doncs, el model proposat, com un **model desitjat, referent i guia per "caminar"**, donant coherència al conjunt d'actuacions a emprendre en el futur.

El Model turístic **forma part i a la vegada conforma el Model de ciutat**. El Model turístic contempla aspectes d'oferta, de demanda, de política i gestió.

El Model proposat **justifica, respon i "treballa" per a la Visió definida**.

El Model turístic proposat és una decisió estratègica, que marca el recorregut a seguir a llarg termini, per la qual cosa requereix un ampli consens entre els diversos actors de la ciutat.

Principis del Model turístic

Es proposen a continuació tres condicions que defineixen el que anomenem principis del Model turístic de Barcelona.

Els principis del Model turístic proposat són idees de fons, “principis ideològics” que impliquen i sustenten el Model desitjat per a la ciutat de Barcelona.

Els principis són: la coherència amb el Model de ciutat, l'equilibri visitant-resident i la sostenibilitat del Model.

> 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 requereixin 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 de la ciutat. Aquests elements són, en el seu conjunt, essencials del Model turístic proposat.

La **sostenibilitat econòmica** passa perquè l'activitat econòmica de Barcelona lligada directa o indirectament al turisme sigui viable, és a dir, que generi **beneficis permanents a llarg termini**, tot generant rendes i llocs de treball i **garantint, sempre, la qualitat de vida del conjunt de la població, sense provocar desavantatges ni exclusions**. La sostenibilitat econòmica del turisme implica desenvolupaments econòmics ponderats i permanents en el temps, sempre reduint al màxim els efectes negatius, de vegades inevitables. Així mateix, també cal evitar el monocultiu empresarial i el desplaçament o substitució d'altres activitats econòmiques bàsiques. La sostenibilitat econòmica de les activitats turístiques està molt lligada al seu grau de **competitivitat**, que cal afavorir permanentment, tant en la seva vessant pública com estrictament empresarial on **la qualitat i la innovació en són aspectes clau**.

Pel que fa a la **sostenibilitat social**, cal assumir que l'activitat turística ha de contribuir a mantenir el **teixit social i cultural de l'entorn**, sense generar conflictes o percepcions negatives en la vida de la ciutat, com per exemple, la superació de la capacitat de càrrega (real o percebuda) a l'espai públic. La pressió social produïda per l'activitat turística és més aguda quan té lloc en entorns amb alta densitat de població; **cal que la presència del turisme sigui suportable i acceptada pels veïns**, que han de percebre els beneficis i també els costos del turisme, sense provocar un canvi negatiu en la població. A més, i a fi que la relació entre l'activitat econòmica i els habitants sigui socialment sostenible al llarg del temps, s'ha de basar en el principi de l'equilibri i l'equitat.

La **sostenibilitat ambiental** ha d'integrar-se plenament en el desenvolupament de l'activitat turística, ja que els fluxos creixents de visitants suposen un repte a la gestió ambiental de la ciutat. L'aplicació de criteris de sostenibilitat ambiental és del tot necessària per evitar que es degradi la qualitat urbana, aspecte fonamental de l'atractiu turístic de la ciutat. El concepte de sostenibilitat ambiental ha d'incorporar-se com a **senyal d'identitat de la ciutat, amb la implicació tant dels residents com dels visitants**. La sostenibilitat ambiental és també un **avantatge competitiu per avançar cap a un model turístic de qualitat**. Una bona gestió ambiental és indispensable per garantir la qualitat urbana de la ciutat, la seva atractivitat, i el valor afegit a l'economia i la vitalitat social i cultural que poden aportar totes les formes de turisme avançat.

Al costat dels beneficis que aporta, l'activitat turística genera impactes negatius sobre el medi ambient que els propis visitants poden i han de contribuir a minimitzar. Cal que els visitants s'apropiïn en positiu de la ciutat, la sentin seva i se'n facin responsables.

La **sostenibilitat patrimonial** de l'activitat turística implica el control i la planificació de l'ús dels recursos patrimonials de la ciutat, **gestionant la pressió a partir de fixar criteris que no accelerin el desgast dels béns**. D'altra banda, el turisme s'ha d'aprofitar com una **oportunitat per posar en valor recursos** culturals i patrimonials no reconeguts del territori, així com un actiu per a la rehabilitació d'aquells que així ho requereixin. Un ús controlat

dels recursos patrimonials assegura la seva conservació, i fins i tot en millora el seu estat; contràriament, un ús intensiu i excessiu del recurs podria causar el seu deteriorament i/o la pèrdua d'interès per part dels visitants i ciutadans.

En definitiva, el creixement de l'activitat turística ha d'efectuar-se dintre d'uns **paràmetres d'equilibri i d'equitat en els que el creixement de l'activitat produeixi el menys desgast possible i aporti el màxim de beneficis.**

El desenvolupament sostenible d'una destinació és un procés de canvi qualitatiu que ha de ser fruit d'una **voluntat política i que ha de comptar amb la participació local i també del visitant**, així com l'adaptació del marc legal i el disseny d'instruments de planificació i gestió. A Barcelona, cal tendir vers un desenvolupament turístic basat en l'equilibri entre la preservació del patrimoni social i cultural, la viabilitat econòmica de l'activitat turística i l'equitat social del seu desenvolupament.

Principals trets que conformen el Model turístic desitjat

Un conjunt de 18 trets descriuen el Model turístic desitjat per a Barcelona. Es tracta d'uns **trets que defineixen com es vol que sigui l'activitat turística i la seva relació amb la ciutat**, destacant els diversos aspectes de l'**activitat turística** (l'oferta, la demanda i els impactes) i els **aspectes econòmics, socials, culturals i territorials** que incumbeix aquesta activitat.

Els trets del Model turístic proposat permeten, per tant, la Visió de futur i una mirada àmplia a la ciutat i els seus diversos aspectes, assumint que el bon funcionament del turisme manté una relació recíproca amb el bon funcionament de la ciutat i viceversa.

S'assumeix que **els trets que defineixen el Model del turisme proposat per a Barcelona impliquen una Visió desitjada i de futur** i que han d'inspirar la manera d'avançar i millorar el turisme i el seu encaix a la ciutat.

En termes generals, s'entén que el turisme és una activitat transversal, multisectorial i integrada naturalment a la ciutat, que forma part de la vida econòmica bàsica de Barcelona i que conforme un important pilar de desenvolupament econòmic de la ciutat.

L'aspecte territorial és cabdal també en el Model turístic proposat, especialment per les diverses perspectives del seu abast físic i simbòlic: els monuments i les icones, els barris i els districtes, l'abast metropolità i la relació amb Catalunya i l'arc Mediterrani, i impliquen vincles i compromisos que s'han de basar en la sostenibilitat, en la sana competència i en l'enriquiment mutu.

Els 18 trets del Model turístic desitjat

1 > Una activitat considerada i gestionada com a transversal, multisectorial i d'ampli abast territorial

El turisme no és un sector econòmic tancat i delimitat, ja que el conjunt d'activitats relacionades amb el turisme incumbeix moltes facetes i sectors econòmics de la destinació, per la qual cosa el turisme no s'ha d'associar únicament al sector hotel·ler (sector que tradicionalment ha estat més vinculat al desenvolupament turístic de la ciutat). L'activitat turística és, doncs, clarament multisectorial, ja que depèn i causa un impacte econòmic directe i indirecte a gran varietat de sectors i activitats de la ciutat, a més de revertir àmpliament al conjunt de la població.

Alhora, el turisme és una activitat d'ampli abast territorial, molt condicionat i condicionant de les estructures de mobilitat, d'accés, i de les infraestructures de serveis i acollida en general, de la destinació. L'activitat turística és transversal i estructurant dels territoris en els quals es desenvolupa, de manera que la seva gestió s'ha de fomentar en la implicació transversal i compromesa dels sectors públics i privats del territori.

2 > Fonamentada en una activa gestió pública, una cooperació i implicació interinstitucional i una concertació público-privada

El desenvolupament de l'activitat turística a Barcelona s'ha de produir a partir d'una entesa i cooperació interinstitucional, en el que les diverses administracions implicades en formin part de manera activa i compromesa. Així mateix, el propi govern local ha d'afrontar la seva gestió i desenvolupament des d'una perspectiva àmplia, integrant i coordinant àmbits tan diversos com la mobilitat, la seguretat, l'espai públic o el medi ambient, entre molts d'altres.

L'activitat turística és també multisectorial i d'ampli abast territorial implicant, per tant, una gran varietat de sectors i un territori divers, de manera que requereix de la participació i cooperació del conjunt d'agents del territori, tant de l'administració pública com dels diversos sectors privats.

El Model turístic de Barcelona ha d'assumir un fort lideratge públic i un compromís multisectorial i multiinstitucional. La consolidació i millora de l'activitat turística s'ha de fonamentar partint d'objectius i interessos compartits, en el que els esforços i les complicitats dels diversos agents s'han d'unir en el mateix projecte.

Barcelona ha de ser capdavantera en la manera d'entendre i gestionar el turisme urbà del segle XXI.

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

Actualment, els nuclis urbans presenten una diversificació de sectors i activitats econòmiques plural i interconnectada, en la que les diverses activitats participen de la vida econòmica de la ciutat aportant-hi beneficis directes i/o indirectes al conjunt de la població i al territori. L'activitat turística que es desenvolupa als nuclis urbans és considerablement important, i en el cas de Barcelona, suposa al voltant d'un 10% del PIB global de la ciutat i aporta gairebé cent mil llocs de treball, directes i indirectes.

En els darrers anys, a Barcelona, el turisme s'ha consolidat com un pilar rellevant de l'economia de la ciutat, que genera sinergies i dinamitza altres sectors no exclusivament turístics, com el comerç, la restauració, la cultura, el transport, la logística, la intermediació financera o l'alimentació, entre d'altres. Una de les particularitats de l'activitat turística és que a més de repercutir directa i indirectament en un ampli ventall de sectors molt intensius en mà d'obra, els seus beneficis es distribueixen àmpliament en la ciutat, afavorint la millora de serveis i instal·lacions, estimulando el creixement de l'oferta i repercutint en el creixement econòmic general del territori.

Així mateix, l'activitat turística i l'ús ordenat del territori estimula el manteniment i la creació d'infraestructures, serveis, tant directament turístics com de la ciutat en general, afavorint la qualitat de vida de Barcelona.

La responsabilitat de la funció pública en l'equilibri territorial ha de dinamitzar l'activitat turística allà on aquesta no existeixi i ha de continuar potenciant la integració d'aquesta activitat en diverses capes socials.

L'activitat turística és un pilar econòmic important que, junt amb d'altres sectors, com el comerç, la logística, l'alimentació, la biotecnologia, les tecnologies de la informació i la comunicació, les universitats i el coneixement o el disseny, entre d'altres, ha de seguir essent una activitat estratègica en la ciutat i en un territori cada cop més extens.

4 > Activitat turística integrada de manera natural a la vida ciutadana

La presència del turisme s'ha d'integrar de manera natural en la dinàmica i vida dels ciutadans de Barcelona, de manera que la convivència en els espais públics i diversos equipaments es desenvolupi harmònicament, tot i la pluralitat d'usos i funcionalitats que reben i la densitat de relacions que s'hi produeixen.

La integració de l'activitat turística no només ha de ser compatible amb el funcionament general de la ciutat, sinó que n'ha d'estimular el seu desenvolupament, essent valorada com un actiu important i atractiu de la ciutat.

Actualment, la ciutat de Barcelona, en el seu conjunt, és utilitzada per una gran pluralitat de "ciutadans temporals", que se sumen al consum i ús quotidià que en fan els seus residents. Per tot això, cal que s'articulin les relacions i els espais d'intercanvi, així com els motius i els interessos que es comparteixen.

Així doncs, és cabdal la predisposició mútua a l'entesa i a l'enriquiment entre ciutadà i visitant. Barcelona és una ciutat oberta, receptiva i acollidora.

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

L'activitat turística ha d'estar plenament integrada en el marc de la política econòmica àmplia de la ciutat, en la que la gestió global dels fluxos externs (ja siguin visitants, esdeveniments, estudiants, investigadors, capitals, emprenedors o visitants d'oci, entre d'altres) és una prioritat. La coordinació i la gestió global de l'atracció de fluxos externs ha de garantir una millor integració i rendibilitat de l'activitat turística i d'altres sectors relacionats.

La capitalitat econòmica de Barcelona ofereix un territori per a fer-hi negocis, un punt de trobada per a negocis globals on les fires i els congressos són també una oportunitat per al desenvolupament dels diferents sectors productius i de la pròpia activitat turística.

La integració i gestió dels fluxos externs requereix una participació institucional coordinada i còmplice, en la que les institucions i sectors implicats assumeixin les responsabilitats pertinents i construeixin un projecte comú i compartit.

6 > Una activitat turística desenvolupada amb la complicitat ciutadana

El barceloní és un agent actiu de la ciutat, per la qual cosa ha de ser tingut en compte en la presa de decisions i en la gestió política de l'activitat turística, que ha de considerar i donar prioritat al seu benestar i qualitat de vida. Tenir en compte el ciutadà en el conjunt de decisions i polítiques turístiques propiciarà la seva actitud hospitalària i d'amfitrió, que ha de continuar cultivant a fi de garantir la rebuda i acollida del visitant.

La complicitat ciutadana amb l'activitat turística ha de formar part d'un procés de millora de la qualitat de la destinació, en la que les administracions tenen el rol d'afavorir l'actitud hospitalària de la població tot fent sensibilització i pedagogia; així, per tal de generar i desenvolupar el màxim de complicitat ciutadana, cal més coneixement i informació i, sobretot, contemplar el ciutadà en la gestió i presa de decisions que afecten a la seva ciutat.

7 > El visitant, "ciutadà temporal", més enllà del concepte tradicional de turista

Actualment, i en un món globalitzat, els nuclis urbans reben l'afluència de grans quantitats i varietat del que hem d'anomenar "ciutadans temporals", que hi fan estades per raons d'oci, negoci, formació, salut o esports, entre moltes d'altres. Els visitants de les ciutats com Barcelona són diversos, viuen la ciutat i, d'una manera o altra, participen de la seva construcció, vida i evolució.

S'ha d'assumir que més enllà del clàssic turista (aquell visitant que ve a la ciutat per raons fonamentalment d'oci i lleure), Barcelona acull una diversitat de visitants molt àmplia, de manera que cal avançar en un coneixement i consciència compartida a propòsit d'aquesta realitat.

8 > Una demanda diversificada, desestacionalitzada i multimotivacional

Cal consolidar la demanda turística que acudeix a Barcelona, que actualment i gràcies als esforços de la promoció turística efectuada al llarg dels darrers anys, es defineix per la diversitat de procedències geogràfiques, per la desestacionalització al llarg de l'any i per la diversitat de perfils motivacionals dels seus visitants, que és certament plural i respon a una gran varietat i complementarietat de motivacions. Es tracta, doncs, de prosseguir amb l'atracció d'una demanda equilibrada, ja que aquest fet assegura la competitivitat i sostenibilitat de la destinació a llarg termini.

9 > Un turisme inclusiu i no exclouent, amb drets, deures i respectuós

A Barcelona s'ha de fomentar el turisme per a tothom: la ciutat ofereix serveis i propostes per a una gran varietat de públics que no s'exclouen, sinó que es complementen mútuament i enriqueixen la destinació. La diversitat de visitants de la destinació Barcelona té a veure amb el dinamisme de la pròpia ciutat, que és una societat diversa, viva i activa, amb múltiples oportunitats per als seus residents i visitants.

Turisme per a tothom significa que s'ha de fer accessible la visita a persones amb discapacitats, de manera que les instal·lacions i serveis han d'estar preparats per la seva accessibilitat. Turisme per a tothom significa que a Barcelona promou l'arribada i visita de molts segments de visitants, des dels més joves fins els de nivell adquisitiu més alt, amb la característica comuna i inexcusable que tots assumeixen un comportament cívic i respectuós amb la ciutat, els seus ciutadans i els seus valors culturals.

Els visitants de Barcelona han de conèixer i viure la ciutat amb harmonia i sense entorpir el ritme de vida dels ciutadans, de manera que uns i altres han d'assumir una sèrie de drets i deures bàsics que permetin la convivència equilibrada, l'ús compartit d'espais públics i d'equipaments, serveis o qualsevol tipus d'infraestructures.

Per tal que això sigui així, és important que tant els ciutadans com els visitants tinguin coneixement dels drets i situacions mútues; només així es fomentarà una relació de respecte i d'intercanvi positiu entre tots els que visiten, treballen o gaudeixen Barcelona. D'una banda, els barcelonins han d'exercir el seu paper d'amfitrions demostrant el seu caràcter hospitalari i amable; de l'altra, els visitants han de ser conscients i respectuosos amb els hàbits i formes de vida dels barcelonins.

10 > Una oferta turística caracteritzada per la seva excel·lència

L'oferta turística de Barcelona ressalta i es defineix per la seva àmplia varietat i qualitat, i destaca pel nivell d'excel·lència, la creativitat i la innovació dels seus productes i serveis, elements essencials del Model turístic de Barcelona. La innovació i la creativitat han de formar part, permanentment, dels productes i serveis que s'ofereixen, adaptant-se sempre a les exigències i preferències dels mercats i responent sempre als criteris fonamentals de la qualitat i la professionalitat. A més, cal que l'oferta turística de Barcelona inclogui valors de sostenibilitat ambiental, que tingui en compte la participació dels ciutadans i que s'adapti i utilitzi els recursos tecnològics més innovadors. Una adequada relació de qualitat-preu dels productes, la millora i el bon estat de les instal·lacions i accessos i la presentació i comunicació del producte a partir d'àgils eines de comunicació, potencien la qualitat de l'oferta.

L'excel·lència de l'oferta turística també implica que el producte sigui competitiu en el mercat, que aporti beneficis i que es distingeixi per la seva particularitat i exclusivitat.

Per tal de fomentar una oferta de qualitat i competitiva s'ha d'impulsar una formació turística i una professionalització de qualitat i actualitzada, que promogui la dignificació del sector i la seva competitivitat, a la vegada que destaquï Barcelona com a ciutat pionera i referent en la formació en turisme.

11 > La cultura com un dels principals elements vertebradors de l'oferta

L'element cultural en sentit ampli, tant el tangible com l'intangible, és l'actiu més destacat de l'oferta turística de Barcelona, de manera que cal consolidar el rol de la cultura com a element vertebrador de l'oferta turística de la ciutat, com l'element més distintiu i particular de la seva oferta.

Els valors culturals de Barcelona, diversos i plurals, i en especial l'ambient mediterrani, cosmopolita i dinàmic de la seva població, és apreciada i valorada tant pel resident com pel visitant.

El visitant ha de viure, conèixer i consumir la mateixa "cultura" global i oberta que es crea per al ciutadà de Barcelona, fet que li permet viure la destinació d'una manera "autèntica". Òbviament, existeixen una sèrie de productes culturals creats expressament per al turista, amb l'interès de reforçar el valor de la cultura i els seus trets distintius adaptats a les disponibilitats temporals del visitant.

El visitant ha de conèixer i aprehendre els valors culturals de Barcelona amb respecte i amb un sentit d'admiració, a la vegada que contribueix al seu estimul i generació. Els elements culturals de Barcelona que s'ofereixen al turista incorporen els valors dels seus ciutadans i responen a la identitat del conjunt de la ciutat, que és plural i molt diversa. Cal consolidar l'aposta d'aquesta cultura, en el més ampli sentit de la paraula, com el principal tret vertebrador de l'oferta turística de la ciutat i el respecte i valoració dels visitants cap els seus signes particulars.

12 > Una ciutat pels ciutadans que agrada als visitants

L'activitat turística ha de ser concebuda com un element inductor de canvis i transformacions a la ciutat, ja que col·labora en el desenvolupament econòmic del territori i afavoreix el seu dinamisme social i cultural.

Si bé és indubtable que el turisme genera noves dinàmiques i enriqueix la qualitat de vida de la ciutat, cal assumir i partir de la premissa que la ciutat no s'ha de transformar expressament per al turista ni ha d'estar sotmesa només als seus interessos, sinó més aviat a l'inrevés; el desenvolupament de Barcelona s'ha d'efectuar assumint com a prioritaris els interessos i necessitats dels seus ciutadans; treballar per la qualitat de vida dels barcelonins estimularà l'arribada de visitants de tota mena, que a la vegada col·laborarà en el millor desenvolupament de la ciutat.

13 > Preservant i oferint els símbols d'identitat de Barcelona

La presència de visitants a la ciutat ha de contribuir al respecte de la identitat i valors culturals de Barcelona, de manera que el turisme ha d'actuar com a difusor de la realitat cultural de la ciutat arreu.

Entre la gran varietat d'elements intangibles que conformen la identitat de Barcelona, en sobresurten alguns que, des de sempre, són d'interès especial per al visitant, com la capitalitat de la cultura catalana, el seu caràcter obert i cosmopolita, la multiculturalitat i el dinamisme, entre molts d'altres. A més, cal destacar que l'ambient urbà no només és un tret propi de la ciutat, sinó un valor molt apreciat pels que ens visiten. En conjunt, aquests elements contribueixen molt especialment a la projecció i la imatge de Barcelona a nivell internacional.

Avui, la identitat de Barcelona, que és heterogènia i plural per definició, està conformada per valors, símbols i per la diversitat de formes de vida de tots aquells que hi conviuen. No és una qüestió estàtica, sinó una realitat canviant i en transformació en la que el turisme participa, també, de la seva construcció. Així, la presència de visitants a la ciutat alimenta i contribueix al respecte de la identitat i dels valors culturals de Barcelona.

14 > La ciutat s'ofereix com un tot, amb relats amplis i compartits entre ciutadans i visitants

Barcelona és una ciutat conformada per realitats molt plurals i heterogènies, difícils de reduir, per tant, a una imatge estàtica i única. La representació exterior de la ciutat ha d'assumir la varietat de relats, amplis i compartits, sense reduir-se a visions parcials, estancades i reduccionistes. Així, cal afavorir que el turisme aprecii la pluralitat de discursos, imatges i relats de la ciutat de Barcelona, defugint una visió fragmentada o esbiaixada d'aquesta.

La difusió d'un relat plural de Barcelona esdevé un element important en el procés de consolidació i encaix del turisme a la ciutat. Aquest relat, ampli i compartit, s'ha de basar en les referències de la història, la diversitat, la cultura i el cosmopolitisme.

15 > Una ciutat en la que el barri és una peça clau

Barcelona és una ciutat ben estructurada en barris que gaudeixen d'una vida particular, amb teixits socials, culturals, comercials i associatius consolidats i amb vida pròpia.

Concebre el barri com a part de l'oferta turística de la ciutat és un element enriquidor de la mateixa oferta i contribueix a que el visitant pugui gaudir i conèixer millor la realitat de Barcelona.

A més, la presència turística als barris ha de contribuir a la dinamització i desenvolupament econòmic i sociocultural del mateix i, per tant, de la ciutat.

Alhora, el fet de situar el barri com una de les peces clau de la ciutat contribueix a la desconcentració turística i a una redistribució dels efectes de l'activitat turística al conjunt de la ciutat. Així, doncs, el barri, entès com a alternativa del producte turístic convencional de la ciutat, serveix per innovar l'oferta, per fomentar una millor distribució de les rendes de l'activitat turística al conjunt de la ciutat i per ampliar els relats i imatges de la mateixa.

Ubicar el barri com una peça clau és una aposta transcendent que implica la participació i implicació directe dels districtes com a òrgans polític-administratius de gestió del territori de la ciutat, fomentant, per tant, un major contacte i proximitat entre els ciutadans i el turisme, la qual cosa ofereix noves oportunitats de desenvolupament de negocis turístics o paraturístics al llarg dels diferents territoris de Barcelona que són, doncs, els barris.

16 > Preservant la mixtura d'usos al territori

A Barcelona, la mixtura del territori és un tret fonamental del mateix Model de ciutat; la multifuncionalitat dels espais, la vitalitat del comerç de proximitat, la presència d'habitatges, serveis i accessos als barris de la ciutat és sinònim de vida i de dinamisme, de manera que la presència del turisme ha de contribuir i no malmetre la vitalitat de tots els entorns, evitant que es converteixi el territori en un espai simplement "tematitzat" i absent de vida.

La preservació de la mixtura d'usos del territori és, per tant, una aposta en contra del consum especialitzat i a favor de la pluralitat d'activitats que permeten seguir "fent barri".

17 > Ciutat metropolitana

La delimitació de Barcelona en tant que destinació turística és "difusa" per definició, ja que incorpora altres poblacions i territoris més enllà de la ciutat i que formen part de l'entorn metropolità directe i lligat a ella.

Els límits administratius de Barcelona no coincideixen amb les dimensions reals i percebudes de la destinació turística; la disposició de serveis d'allotjament i d'atractius de tota mena a l'entorn metropolità, així com la facilitat d'accessos entre el nucli i aquests, són elements que amplien la destinació, la potenciació dels quals ha de ser assumida i controlada pel conjunt d'administracions i sectors del territori, tant de la ciutat com de l'entorn.

Una part dels visitants que vénen a Barcelona es dispersen a l'entorn metropolità, a la regió o a la resta de país. La destinació Barcelona ha de ser, per tant, cada cop més, una ciutat àmplia i connectada on es facilitin els desplaçaments entre zones, els atractors i els principals mitjans de transport. Per tot això, també és important construir una imatge de gran ciutat metropolitana i global en la que l'oferta del conjunt es presenti de manera articulada.

18 > Barcelona, capital de Catalunya i de la Mediterrània

El paper de Barcelona en tant que capital de Catalunya i la seva situació geogràfica dins l'àrea mediterrània potencia el rol de Barcelona com a destinació motor i capdavantera d'aquests territoris, entre els quals s'estableixen sinergies positives i mútuament enriquidores. La capitalitat de Barcelona li atorga un valor estratègic, en tant que punt neuràlgic i confluència de relacions polítiques, econòmiques i culturals, entre d'altres, afegint també la vocació i realitat de Barcelona com a bicapitalitat espanyola.

El turisme continua col·laborant en la consolidació de la capitalitat de Barcelona. Així, és important potenciar aquestes relacions i intercanvis, entre d'altres raons perquè el turisme segueixi actuant com a dinamitzador i difusor de la projecció internacional, tant de la ciutat de Barcelona com de la resta del país.

Acollir la seu permanent del Secretariat de la Unió per la Mediterrània, permet a Barcelona consolidar la seva històrica vocació mediterrània i ser punt de trobada per la facilitació de noves iniciatives i projectes.

Reptes

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.

Aquests Reptes són fruit d’identificar els **gaps entre la diagnosi estratègica i el Model turístic proposat**. Posen èmfasi en allò que cal prioritzar; el que més ens manca per tal de “gaudir” del Model turístic desitjat.

Ens diuen **què cal canviar i on cal incidir**. Són **eixos estratègics d’actuació**, vectors que marquen la direcció dels principals esforços humans, organitzatius i financers per els pròxims anys.

El seu desplegament i la seva major concreció permeten establir els **Objectius horitzó 2015**.

Per a donar-los resposta es plantegen un conjunt de línees d’acció i actuacions que seran agrupades en **Programes i Subprogrames** per tal de facilitar el seu desenvolupament i monitorització posterior.

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**.

Presentem a continuació els Reptes agrupats en quatre grans Macro-Reptes o Eixos:

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

Desconcentració territorial de l'activitat turística

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.

1 > De Barcelona a la **destinació Barcelona**

Avui dia, les metròpolis són territoris amplis i complexos, la definició de les quals no es restringeix als límits administratius del municipi, sinó que abasten una realitat física i funcional que va més enllà de la seva demarcació. El visitant que es desplaça als centres urbans percep com una única unitat el territori que coneix, que denomina i percep com la destinació.

Actualment, en el món globalitzat en el que ens trobem, les relacions i competències internacionals s'exerceixen en l'àmbit de les metròpolis, raó per la qual cal sumar esforços i compartir objectius i estratègies a fi de potenciar la capacitat competitiva dels nuclis urbans, com Barcelona.

La realitat metropolitana de Barcelona permet descongestionar els nuclis més densos de la ciutat i eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació, mitjançant l'estructuració, articulació i vertebració de la destinació, aprofitant i posant en valor nous atractius, serveis i equipaments.

Una major i real cooperació i implicació interinstitucional serà imprescindible.

2 > De les icones tradicionals a les **noves icones**

La destinació Barcelona disposa d'una sèrie d'icones (culturals, arquitectòniques i monumentals, entre d'altres) plenament consolidades en els imaginaris dels visitants; aquest conjunt de referents compleixen diverses funcions, entre les quals es destaca la de representar la destinació Barcelona arreu del món.

D'altra banda, les icones tradicionals (a causa de la seva morfologia, situació i funcionalitat) generen saturacions temporals i redueixen, en part, la imatge positiva de Barcelona, fet que exigeix la diversificació de recursos i la seva dispersió territorial.

La posada en valor de nous espais, nous referents de Barcelona, ha de permetre la descongestió turística i un repartiment més ampli dels beneficis i efectes econòmics a zones que tradicionalment no han estat considerades com a turístiques. La diversificació de l'espai turístic s'ha de produir i ha de generar, entre altres aspectes, degut a la posta en valor de nous atractius, noves infraestructures de comunicació i a la dispersió de l'oferta d'allotjament i d'altres serveis turístics.

3 > De les icones al **barri**

Des de fa anys, les icones de Barcelona són àmpliament reconegudes, fet que consolida Barcelona com a destinació turística referent i desitjada en el pla internacional.

Per tal de renovar i afegir interès a la destinació, cal potenciar la integració de nous recursos a l'oferta general, no tan sols per fer possible la desconcentració de l'activitat turística i la dinamització econòmica i territorial, sinó també per afavorir una representació integral de la realitat de Barcelona (cultura, identitat, diversitat, etc.), creant un nous relats.

Així, una de les principals apostes passa per la potenciació dels barris i la creació de relacions de proximitat entre els ciutadans, els visitants i l'activitat turística.

Apostar pel barris significa proposar una ciutat "viva", una ciutat per ser passejada.

Apostar pels barris com a nous "atractius" de la ciutat turística, més enllà dels clàssics referents, ha de constituir una aposta a partir de la qual es fomentarà un major protagonisme de la vida del barri com actiu turístic, innovant l'oferta, fomentant una millor distribució de rendes, ajudant a la generació de complicitats ciutadanes i afavorint dinàmiques ascendents i noves oportunitats de negoci.

Posar el barri a la dinàmica turística suposa la implicació directe dels districtes com a òrgans polític-administratius de gestió el territori, i ha de suposar canvis en la gestió quotidiana de l'activitat i en la generació d'atractius comercialitzables.

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

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 sectors 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.

4 > De turista a **visitant**

El visitant de les ciutats dels nostres temps és un individu que s'hi desplaça per motius tan heterogenis com la cultura, l'oci, la formació, els negocis, la investigació, la salut, els esports, els congressos o convencions d'empresa, entre molts d'altres. Així doncs, el visitant de les ciutats es caracteritza per la seva multimotivacionalitat. Actualment, el ventall de visitants és tan ampli i divers que cal una nova manera d'entendre'ls, de caracteritzar-los i, per tant, de tractar-los.

El visitant de Barcelona ha de ser considerat com un "ciudadà temporal", i que, per tant, té drets i a la vegada ha d'assumir deures i responsabilitats. El visitant utilitza el territori en el seu sentit més ampli, tant els equipaments com els serveis i recursos; aquest fet genera un cert desgast de la ciutat i alhora contribueix al creixement i millor desenvolupament urbà i de la qualitat de vida dels seus ciutadans.

Aquesta visió àmplia ajuda a prestigiar l'activitat, dóna una major perspectiva i ajuda a la presa de decisions.

Per tal de fomentar la nova manera d'entendre el visitant i les seves necessitats, caldrà desenvolupar pedagogia entre la ciutadania, les diverses institucions, els sectors, els mitjans de comunicació i les administracions relacionades directa o indirectament amb el turisme, per tal de compartir una visió del visitant molt més enllà del clàssic turista per motius de d'oci.

Considerar el turisme en el marc d'una política econòmica àmplia de ciutat, que contempli la gestió coordinada de visitants, talent, inversions i esdeveniments, serà quelcom prioritari.

5 > De la promoció turística a una **governança de l'activitat turística**

Des de fa anys, Barcelona ha desenvolupat una exitosa i decidida promoció turística de la ciutat a fi de fomentar el creixement d'aquesta activitat, generant una imatge internacional molt positiva, consolidada amb el pas del temps.

Ara bé, el creixement del turisme ha estat molt accelerat a la darrera dècada, on les deseconomies externes generades per l'activitat no han estat anticipades ni gestionades prou adequadament.

La consolidació de la destinació i l'ordenament dels seus efectes passa per la necessitat de reformular la gestió en majúscules de l'activitat, començant pel propi govern local i actuant en el àmbit de la gestió quotidiana dels impactes, en aspectes tant concrets com la mobilitat, la seguretat, l'espai públic o el medi ambient, entre molts d'altres.

Caldrà una nova política turística municipal amb un fort lideratge públic, una gestió i promoció integral de l'activitat en el marc de la ciutat, valentia i nous compromisos per tal de millorar el finançament de l'activitat.

La necessària cooperació interinstitucional al territori i una nova concertació públicoprivada han de ser la base d'una nova governança, d'una nova manera de gestionar l'activitat al segle XXI, en el que organismes com el Consorci Turisme de Barcelona adaptaran les seves funcions a la nova realitat i on el conjunt de municipis i ens supramunicipals de la destinació hi hauran de ser implicats.

6 > De les dades a la generació de coneixement compartit

Donada la importància de l'activitat turística a la ciutat, la informació necessària per a la comprensió del fenomen i la presa de decisions té dèficits importants, tant pel que fa la informació de base com a la informació de mercat per a la presa de decisions.

Part del problema es deriva de la pròpia complexitat del turisme en ell mateix, ja que incumbeix molts i diversos àmbits i sectors. L'estudi del fenomen i l'activitat turística presenta un gran desafiament en quant a la generació d'informacions.

És necessari generar informació creïble, estandarditzada, homogènia, continuada i compartida.

La generació d'informacions compartides ha d'ajudar a la credibilitat, a la millor comprensió del fenomen turístic i a la generació de complicitats institucionals.

Caldrà involucrar els diferents sectors, els experts i les universitats, així com establir acords entre les diferents institucions implicades, com ara l'INE, l'IDESCAT, l'Observatori de Turisme, Turisme de Barcelona, la Diputació o els ajuntaments, entre d'altres.

Generació de complicitats amb la societat i les institucions

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.

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

Els grans centres urbans de les societats occidentals són receptors de grans quantitats de visitants que han de conviure amb els seus residents, fet que genera, de vegades, situacions conflictives i de competència, i per tant, opinions confrontades.

El creixement accelerat del turisme de la ciutat dels darrers temps ha comportat reaccions diverses per part de la societat barcelonina. Tal com passa en altres grans destinacions, es reconeix que l'activitat turística contribueix positivament a la ciutat de Barcelona, en tant que és un actiu de dinamització de la seva economia, encara que s'espera una millor gestió dels seus efectes negatius.

Tenir en compte el ciutadà en el conjunt de decisions i polítiques turístiques ha d'afavorir la seva actitud hospitalària i d'amfitrió, a fi de garantir la rebuda i bona acollida del visitant de la ciutat.

La generació de complicitats amb la societat s'aconseguirà fent pedagogia sobre el significat i la importància dels efectes del turisme, el foment de processos de participació ciutadana i la presa de decisions conjuntes, ampliant els beneficis del turisme al conjunt de la societat; en definitiva, involucrant activament els ciutadans en el turisme i no reduint-los a uns simples agents passius.

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

Les relacions turístiques entre Catalunya i la seva capital, Barcelona, no sempre han estat prou fluïdes; de fet, en força ocasions s'ha prescindit de les mútues sinergies. De la mateixa forma que Barcelona és un referent mundial de turisme urbà, Catalunya és també una de les principals regions receptores de turisme del món.

L'establiment de línies de treball conjuntes entre Barcelona i Catalunya, beneficiarà el turisme en general. Avançar en aquesta línia ha de permetre establir millors estratègies col·laboratives entre les institucions de la ciutat i del país, per tal que Catalunya i Barcelona assumeixin el paper de la ciutat com a nou motor turístic de Catalunya, treballin en la complementarietat de destinacions, ofertes i equipaments i ambdues es beneficiïn de l'èxit, notorietat i recursos mutus. La suma de recursos humans, organitzatius, financers i de coneixement beneficiarà, sense cap mena de dubte, el conjunt (*win win*).

Lideratge i millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme

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 competitiu.

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.

9 > Del creixement “accelerat” en anys de bonança a la consolidació d'un creixement sostenible “post-crisi”

Al llarg de les dues darreres dècades, i en especial des de principis del segle XXI, el creixement de l'oferta i la demanda turística ha estat molt accelerat.

A Barcelona, aquest creixement ha generat múltiples efectes; un dels més positius té a veure amb la generació de rendes i l'increment de l'atractivitat de la ciutat.

Avui dia Barcelona disposa d'una oferta turística molt considerable i que genera molts llocs de treball, per la qual cosa és necessari “assegurar” la generació de marges de benefici sostinguts i raonables per als sectors.

Ara bé, la situació de crisi econòmica dels darrers temps està canviant el panorama, alguns paradigmes i, per tant, les expectatives de futur, i això pot implicar canvis d'enfocament en la gestió i promoció de les destinacions i els seus negocis.

En aquest sentit, serà cabdal l'aprofitament intel·ligent del posicionament actual de la seva marca i de tots els equipaments i infraestructures existents (especialment la Fira, l'aeroport, port i tren d'alta velocitat, tots ells de màxima rellevància pel turisme i que s'han transformat substancialment), així com treballar per a la resolució de tots els dèficits de connectivitat i d'enllaços internacionals.

Caldrà avançar decididament en la innovació i millora de serveis i productes, en la professionalització (tan en l'àmbit públic com privat), en la ferma integració de polítiques i pràctiques mediambientals, en el màrqueting de nous productes / segments / mercats, i en l'aposta ferma per les noves tecnologies.

10 > De ciutat turística al lideratge en turisme i ciutat

En el marc dels canvis que s'han produït en les societats occidentals i en els nuclis urbans dels darrers temps, el turisme hi juga un paper cada vegada més important, essent causa i efecte de molts dels canvis que s'hi produeixen. Precisament per

aquest fet, és important plantejar l'activitat turística i la dinamització que genera com un element de competitivitat global de la ciutat i la destinació en general.

Barcelona s'ha convertit en una destinació turística d'ordre internacional, en la que l'encaix del turisme a la ciutat ha de ser sinònim de qualitat, d'èxit i de valor diferencial. Aquesta posició de lideratge i reconeixement internacional s'ha d'aprofitar per estimular la innovació, la creativitat i l'atractivitat de la destinació amb l'objectiu de perpetuar l'èxit.

Barcelona no hauria de ser un territori en el que, simplement, hi cau el turisme de manera passiva, sinó una ciutat dinàmica en la que el turisme interacciona activament amb el territori i amb la població. Per tant, la inserció del turisme a la ciutat s'ha de comprendre d'una manera activa, més dinàmica i nova.

El present procés de reflexió Turisme i Ciutat iniciat en el marc del present Pla Estratègic hauria de ser continuat en el temps, donant continuïtat a les dinàmiques generades i permetent portar a Barcelona al lideratge qualitatiu d'una nova manera d'entendre el turisme urbà al segle XXI, on l'encaix turisme i ciutat n'és la peça clau.

Objectius estratègics

Reptes / Objectius Estratègics

A continuació s'exposen els **Objectius Estratègics** que es deriven dels **Reptes** exposats en l'apartat anterior. Cadascun dels Reptes implica la consecució de diversos objectius estratègics que tenen Horitzó 2015.

EIX I > Desconcentració territorial de l'activitat turística

Repte 1 > De Barcelona a la **destinació Barcelona**

- 1.1. Eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació Barcelona
- 1.2. Formalitzar (estructurar, articular i vertebrar) una nova realitat turística més enllà de la ciutat de Barcelona
- 1.3. Contribuir a la posta en valor de nous atractius, serveis i equipaments fora de la ciutat de Barcelona
- 1.4. Incrementar els mecanismes de cooperació i implicació interinstitucional

Repte 2 > De les icones tradicionals a les **noves icones**

- 2.5. Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació
- 2.6. Potenciar el desenvolupament equilibrat de noves propostes i atractius de la ciutat
- 2.7. Fomentar la implantació de noves fórmules d'allotjament fora dels espais més gestionats de la ciutat

Repte 3 > De les icones al **barri**

- 3.8. Potenciar els barris com a objecte i subjecte turístic, seguint els principis del nou model turístic
- 3.9. Aconseguir que els districtes incorporin el vector turístic en la seva dinàmica político-organitzativa

Eix II > Nova Governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial**Repte 4 > De turista a visitant**

- 4.10. Contribuir i potenciar el prestigi de l'activitat turística a la societat
- 4.11. Promoure una visió àmplia del "turista" per part de les institucions, sectors, mitjans de comunicació i líders d'opinió en general
- 4.12. Incardinar el turisme en el marc de la promoció econòmica global de la ciutat i les activitats de City Màrketing
- 4.13. Impulsar la consideració del visitant com a Ciutadà Temporal

Repte 5 > De la promoció turística a una governança de l'activitat turística

- 5.14. Impulsar una renovació de la política turística de Barcelona
- 5.15. Millorar l'anticipació i gestió quotidiana dels impactes no desitjats del turisme a la ciutat, especialment a Ciutat Vella
- 5.16. Afavorir la gestió i promoció integral de l'activitat turística en el marc de gestió global de la ciutat
- 5.17. Millorar i assegurar el finançament de la gestió, atenció i promoció turística
- 5.18. Incorporar nous representants territorials, econòmics, socials i culturals en els diferents òrgans de planificació, gestió i promoció del turisme a Barcelona

Repte 6 > De les dades a la generació de coneixement compartit

- 6.19. Implicar els diversos agents públics i privats en la definició del marc de coneixement necessari
- 6.20. Consolidar i assegurar la generació de coneixement estadístic de base, fiable i consistent en el temps
- 6.21. Fomentar la generació d'informació d'acord amb els nous límits territorials, tant a nivell destinació com a nivell barris / districtes
- 6.22. Establir mecanismes per tal de socialitzar i compartir el coneixement sobre l'activitat turística entre els agents implicats i la ciutadania

EIX III > Generació de complicitats amb la societat i les institucions

Repte 7 > De la indiferència a la complicitat ciutadana

- 7.23. Afavorir nous mecanismes d'informació i pedagogia sobre els efectes i contribucions de l'activitat turística
- 7.24. Fomentar i afavorir la participació ciutadana pel que fa al turisme a la ciutat
- 7.25. Afavorir l'actitud hospitalària i d'amfitrió al barceloní de cara al visitant
- 7.26. Millorar la relació i percepció veïnal respecte al turisme

Repte 8 > De la competència a la complicitat amb Catalunya

- 8.27. Exercir de capital i de nou motor turístic de Catalunya
- 8.28. Reforçar el reconeixement mutu entre Barcelona i Catalunya com a líders turístics
- 8.29. Propiciar l'establiment de línies de treball conjuntes entre Barcelona i Catalunya que fomentin la complementarietat de les diverses propostes turístiques
- 8.30. Compartir recursos humans, organitzatius, financers i de coneixement per a una millor consecució dels reptes comuns entre les institucions de la ciutat i del país

EIX IV > Lideratge i millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme

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

- 9.31. Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini
- 9.32. Vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella
- 9.33. Millorar la competitivitat dels sectors implicats en el desenvolupament turístic de la destinació
- 9.34. Mantenir un increment moderat del nombre de visitants, recuperant les xifres del període d'abans de la crisi
- 9.35. Recuperar la despesa mitjana dels visitants a nivells similars d'abans de la crisi
- 9.36. Fomentar l'increment de l'estada mitjana global a la ciutat

Repte 10 > De la ciutat turística al lideratge en turisme i ciutat

- 10.37. Contribuir al reconeixement de Barcelona com a model de ciutat i destinació de qualitat, tant pels residents com pels visitants
- 10.38. Fer del turisme un actiu per a la millora de la qualitat de vida dels residents
- 10.39. Aprofitar el turisme com a element privilegiat de difusió internacional dels valors de modernitat i de la capacitat creativa i d'innovació de la ciutat de Barcelona i el seu territori
- 10.40. Convertir el procés de reflexió turisme i ciutat endegat pel Pla Estratègic en un "estil de treball" permanent entre els diversos actors implicats

Eixos / Objectius Estratègics

Per tal de tenir una visió dels objectius per Eixos, a continuació s'agrupen, de forma simplificada, els **Objectius Estratègics** per cadascun dels **Eixos d'Actuació**.

EIX I > Desconcentració territorial de l'activitat turística

- I.1. Ampliar el marc territorial i la capacitat d'actuació de l'activitat turística
- I.2. Afavorir el repartiment equitatiu dels efectes econòmics i socials del turisme al conjunt de la població
- I.3. Procurar el reequilibri territorial de l'activitat turística
- I.4. Afavorir la descongestió dels espais més saturats pel turisme
- I.5. Introduir nous relats i visions més plurals de Barcelona a fi de crear una representació més integral de la realitat de la ciutat

EIX II > Nova Governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial

- II.6. Incorporar una visió àmplia, integral i prestigiada del fenomen turístic al conjunt dels agents implicats
- II.7. Garantir el nou Model Turístic i els seus principis: Coherència amb el model de ciutat, Equilibri visitant - resident i Sostenibilitat econòmica, social, ambiental i patrimonial.
- II.8. Millorar el finançament de la gestió, atenció i promoció del turisme
- II.9. Potenciar i adaptar les estructures de planificació, gestió, atenció i promoció del turisme
- II.10. Millorar els processos de presa de decisions per part dels diversos agents implicats en l'activitat turística i la seva coordinació i cooperació

EIX III > Generació de complicitats amb la societat i les institucions

- III.11. Apropar el turisme a la societat
- III.12. Aconseguir el reconeixement per part de la ciutadania i dels diversos agents socials de la contribució de l'activitat turística en la millora de la qualitat de vida dels ciutadans
- III.13. Afavorir l'assoliment d'un major grau de complicitat entre les diverses institucions i agents del territori

EIX IV > Lideratge i millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme

- IV.14. Reforçar les fonts d'avantatge competitiva i la competitivitat de la destinació i la indústria
- IV.15. Situar Barcelona com a capital turística de la Mediterrània i del Sud d'Europa
- IV.16. Continuar essent una de les principals destinacions turístiques del món
- IV.17. Recuperar les xifres de visitants i despesa mitjana del 2007
- IV.18. Situar Barcelona com a destinació capdavantera en l'encaix turisme i ciutat

Programa d'actuació 2010-2015

Destinació Barcelona: dels barris a la regió

Màrqueting: què i qui

Les claus de la competitivitat

Lideratge i governança: la Barcelona turística del segle XXI

A continuació es presenta el Programa d'Actuació 2010-2015, fruit de la Diagnosi i Proposta Estratègica i elaborat amb la participació de més de 600 persones durant el període de gairebé dos anys d'intensos treballs.

El Programa d'Actuació elaborat inclou al voltant de **150 actuacions** agrupades en **15 Programes**, que responen a un conjunt de **40 objectius estratègics** que es deriven dels **10 reptes** plantejats.

El conjunt d'actuacions es distribueixen en **dos àmbits**, el corresponent a **Turisme i Ciutat** impulsat per l'Ajuntament de Barcelona i el de **Promoció** responsabilitat del Consorci Turisme de Barcelona.

Les actuacions proposades són fruit del procés iniciat a mitjans de l'any 2008, i molt especialment del procés de la segona fase del Pla endegada la tardor del 2009. Les actuacions recullen l'ampli conjunt d'aportacions fetes per tots els actors, públics i privats, implicats en aquest procés de reflexió Turisme i Ciutat.

Criteris

L'estructura de programes i la selecció final de les actuacions respon als criteris de **consens, ambició, enfocament integral i transversalitat**.

La transversalitat que defineix l'activitat turística es mostra clarament als quadres de matrius que s'adjunten al final del capítol, on podem observar com cadascun dels Programes respon a un ampli ventall d'objectius estratègics i com per la consecució d'un objectiu es requereix de la participació de més d'un Programa.

Programes

Els quinze programes es poden agrupar en quatre grans blocs:

Programes d'actuació 2010-2015	Destinació Barcelona: dels barris a la regió
	1. Destinació Barcelona
	2. Barris i Districtes
	3. Ciutat Vella
	4. Aprofitament turístic de les infraestructures de comunicació i les noves centralitats
	Màrqueting: què i qui
	5. Màrqueting
	6. Adaptació del producte turístic
	7. Informació i atenció
	Les claus de la competitivitat
	8. Sostenibilitat ambiental
	9. Professionalització
	10. Sensibilització i pedagogia
	11. Suport i partenariat amb la indústria
	Lideratge i nova governança: la Barcelona turística del S. XXI
12. Nova governança i finançament	
13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística	
14. Intel·ligència turística	
15. Lideratge turisme i ciutat	

Destinació Barcelona: dels barris a la regió

Inclou quatre Programes que fan referència als aspectes més territorials de la destinació Barcelona.

La destinació es concep per una geometria variable i un espai físic i simbòlic que es defineix, sobretot, en funció dels accessos, serveis, productes i experiències dels visitants.

Alhora que es posa en evidència la necessitat de concebre i actuar en el territori metropolità, també es posa el focus en els barris de la ciutat i en la possibilitat de convertir-los en objecte turístic. Així mateix, es dedica tot un programa a Ciutat Vella, un territori que, per la seva condició de centralitat, requereix una atenció i dedicació especial pel que fa al turisme.

Tanca aquest bloc un darrer programa dedicat a la importància de tenir en compte i aprofitar, des d'un punt de vista turístic, les oportunitats que suposen les noves infraestructures de transport i les noves centralitats i equipaments de la destinació.

Màrqueting: què i qui

Inclou tres Programes que fan referència als clients-visitants i els productes.

Aquests programes tenen per objectiu l'adaptació del màrqueting de la ciutat al nou model i reptes plantejats, a fi i efecte de desenvolupar instruments que permetin la millora d'una promoció integral de la destinació.

En aquest sentit, es posa l'accent als nous criteris i estratègia que han d'inspirar les accions de promoció i la importància dels mecanismes de recepció, informació, senyalització i interpretació de la destinació, entre d'altres. La importància de comptar amb uns sectors i un producte renovat i adaptat al nou Model constitueix quelcom imprescindible per a la millora competitiva de la destinació Barcelona.

Les claus de la competitivitat

Inclou quatre Programes amb una alta incidència empresarial

Integrar els criteris de sostenibilitat ambiental en la planificació i gestió de la destinació i les empreses; impulsar la formació, condicions laborals i la professionalitat dels treballadors i directius; aconseguir un major coneixement i acceptació del turisme a la societat i la millora integral de la indústria apostant per les noves tecnologies la qualitat i la innovació com elements clau de competitivitat, conformen al gruix de les actuacions plantejades en aquest quatre programes.

Lideratge i governança: la Barcelona turística del segle XXI

Inclou quatre Programes que posen les bases d'una nova governança per a la destinació

En un marc on el rol de les metròpolis és cada cop més important, l'objectiu d'aquests programes és fer un veritable salt en el que representa la governança del turisme avui, permetent assegurar l'encaix del turisme a la ciutat i millorar la competitivitat de la destinació i les seves empreses.

Estructura del programes

Cada programa respon a diversos objectius estratègics que li donen raó de ser, a més de presentar l'objectiu operatiu del mateix.

Cada programa inclou vàries línies d'actuació que a la vegada inclouen una o diverses actuacions concretes. Així mateix, aquestes línies d'actuació es distribueixen en els dos àmbits d'aplicació del Pla.

A continuació es relacionen els 15 Programes amb el seu objectiu operatiu:

1. Destinació Barcelona

Activar i fer realitat les noves dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació.

2. Barris i Districtes

Implicar activament els barris i districtes en la dinàmica turística de la ciutat, convertint-los en objecte turístic, sempre en funció de la seva situació.

3. Ciutat Vella

Preservar i vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella, introduint mecanismes d'ordenació, delimitació i gestió dels efectes de l'activitat turística per tal de millorar els usos del territori i la qualitat de vida dels veïns, així com l'experiència turística dels visitants.

4. Aprofitament turístic de les infraestructures de comunicació i les noves centralitats

Incorporar les noves infraestructures de transport i les transformacions urbanes en curs o previstes, com a oportunitats per desenvolupar el nou model turístic de Barcelona caracteritzat especialment per una major desconcentració i diversitat de l'oferta.

5. Màrqueting

Adaptar el màrqueting al nou model i reptes plantejats, aportant criteris i desenvolupant instruments que permetin millorar la promoció integral de la destinació Barcelona, tot alineant els diferents agents involucrats.

6. Adaptació del producte turístic

Fomentar l'adaptació de la destinació i els productes turístics a les noves tendències i segments de demanda, desenvolupant una oferta d'acord amb el nou Model i Visió del turisme a Barcelona.

7. Informació i atenció

Unificar esforços de comunicació, tant pels ciutadans com pels visitants, afavorint una bona informació i atenció de qualitat, base d'una promoció i experiència turística excel·lent.

8. Sostenibilitat ambiental

Integrar criteris de sostenibilitat ambiental en la planificació i gestió del turisme a Barcelona.

9. Professionalització

Impulsar la formació i la professionalització dels treballadors, directius i empresaris de la indústria turística, per tal de fomentar una oferta de qualitat i la prestació de serveis excel·lents, en un marc òptim de relacions laborals.

10. Sensibilització i pedagogia

Aconseguir un major coneixement i acceptació, per part de la ciutadania, mitjans de comunicació, visitants, institucions i indústria turística en general, del turisme i els seus efectes, tenint en compte tant els positius (a consolidar), com els negatius (a minimitzar).

11. Suport i partenariat amb la indústria

Fomentar la millora integral de la indústria turística, apostant per les noves tecnologies, la qualitat i la innovació com elements clau de la competitivitat de les empreses, els serveis i els productes turístics; enfortint i millorant la coordinació i la cooperació entre els empresaris, el teixit associatiu i l'administració municipal.

12. Nova governança i finançament

Potenciar i adaptar les estructures de planificació, gestió, atenció i promoció del turisme al nou Model Turístic, que es concep com a part del model de ciutat, així com millorar i garantir el seu finançament.

13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística

Assegurar el desenvolupament de l'activitat turística de forma harmònica amb la dinàmica ciutadana, a través de la coordinació de l'actuació dels diversos serveis municipals implicats.

14. Intel·ligència turística

Estructurar un sistema integral d'intel·ligència i innovació per a la millora de la planificació i gestió turística, tant pública com privada, esdevenint referents internacionals en el coneixement del turisme urbà.

15. Lideratge turisme i ciutat

Contribuir al lideratge internacional de Barcelona com a model sostenible de turisme urbà, essent capdavantera en l'encaix turisme i ciutat.

Àmbits d'actuació

El conjunt de línies d'actuació/actuacions són distribuïdes en dos grans àmbits: Turisme i Ciutat i Promoció. L'impuls i responsabilitat de cadascun d'ells recau en l'Ajuntament de Barcelona i el Consorci Turisme de Barcelona respectivament.

Les actuacions vénen definides pel seu objectiu, descripció, agents responsables, agents implicats i període d'execució.

A partir d'ara, i en el marc del pertinent Pla Operatiu 2010-2015, caldrà desplegar el conjunt d'actuacions, prioritzant i concretant en major precisió les mateixes.

Programa d'actuació 2010-2015

	Àmbit Promoció	Àmbit Turisme i Ciutat
Turisme de Barcelona	MÀRQUETING	DESTINACIÓ BARCELONA
	ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE TURÍSTIC*	BARRIS I DISTRICTES
	INFORMACIÓ I ATENCIÓ*	CIUTAT VELLA
	SOSTENIBILITAT AMBIENTAL*	APROFITAMENT TURÍSTIC
Ajuntament de Barcelona		ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE TURÍSTIC*
		INFORMACIÓ I ATENCIÓ*
		SOSTENIBILITAT AMBIENTAL*
		PROFESSIONALITZACIÓ
		SENSIBILITZACIÓ I PEDAGOGIA
		SUPORT I PARTENARIAT AMB LA INDÚSTRIA
		NOVA GOVERNANÇA I FINANÇAMENT
		GESTIÓ MUNICIPAL DELS EFECTES DE L'ACTIVITAT TURÍSTICA
	INTEL·LIGÈNCIA TURÍSTICA	
	LIDERATGE TURISME I CIUTAT	

(*) Aquest Programa es distribueix entre els dos Àmbits d'actuació.

Programes i Eixos

EIXOS

	DESCOINCENTRACIÓ	GOVERNANÇA	COMPLICITAT	MILLORA COMPETITIVA I LIDERATGE
Destinació Barcelona: dels barris a la regió				
1. Destinació Barcelona				
2. Barris i Districtes				
3. Ciutat Vella				
4. Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments				
Màrqueting: què i qui				
5. Màrqueting				
6. Adaptació i foment de producte / oferta				
7. Informació i atenció				
Les claus de la competitivitat				
8. Sostenibilitat ambiental				
9. Professionalització				
10. Sensibilització i pedagogia				
11. Suport i partenariat amb la indústria				
Lideratge i nova governança: la Barcelona turística del segle XXI				
12. Nova governança i finançament				
13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística				
14. Intel·ligència turística				
15. Lideratge turisme i ciutat				

Intensitat de la relació



Programes i Reptes

	Repte 1	Repte 2	Repte 3	Repte 4	Repte 5	Repte 6	Repte 7	Repte 8	Repte 9	Repte 10
Destinació Barcelona: dels barris a la regió										
1. Destinació Barcelona										
2. Barris i Districtes										
3. Ciutat Vella										
4. Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments										
Màrqueting: què i qui										
5. Màrqueting										
6. Adaptació i foment de producte / oferta										
7. Informació i atenció										
Les claus de la competitivitat										
8. Sostenibilitat ambiental										
9. Professionalització										
10. Sensibilització i pedagogia										
11. Suport i partenariat amb la indústria										
Lideratge i nova governança: la Barcelona turística del segle XXI										
12. Nova governança i finançament										
13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística										
14. Intel·ligència turística										
15. Lideratge turisme i ciutat										

Intensitat de la relació



Llistat de Reptes

Eix 1 - Desconcentració territorial de l'activitat turística
Repte 1 > De Barcelona a la destinació Barcelona
Repte 2 > De les icones tradicionals a les noves icones
Repte 3 > De les icones al barri
Eix 2 - Nova Governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial
Repte 4 > De turista a visitant
Repte 5 > De la promoció turística a una governança de l'activitat turística
Repte 6 > De les dades a la generació de coneixement compartit
Eix 3 - Generació de complicitats amb la societat i les institucions
Repte 7 > De la indiferència a la complicitat ciutadana
Repte 8 > De la competència a la complicitat amb Catalunya
Eix 4 - Lideratge i millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme
Repte 9 > Del creixement "accelerat" en anys de bonança a la consolidació d'un creixement sostenible "post-crisi"
Repte 10 > De ciutat turística al lideratge en turisme i ciutat

Llistat d'Objectius

Repte 1 > De Barcelona a la destinació Barcelona
1.1. Eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació Barcelona
1.2. Formalitzar (estructurar, articular i vertebrar) una nova realitat turística més enllà de la ciutat de Barcelona
1.3. Contribuir a la posta en valor de atractius, serveis i equipaments fora de la ciutat de Barcelona
1.4. Incrementar els mecanismes de cooperació i implicació interinstitucional
Repte 2 > De les icones tradicionals a les noves icones
2.5. Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació
2.6. Potenciar el desenvolupament equilibrat de noves propostes i atractius de la ciutat
2.7. Fomentar la implantació de noves fórmules d'allotjament fora dels espais més congestionats de la ciutat
Repte 3 > De les icones al barri
3.8. Potenciar els barris com a objecte i subjecte turístic, seguint els principis del nou model turístic
3.9. Aconseguir que els districtes incorporin el vector turístic en la seva dinàmica politico-organitzativa
Repte 4 > De turista a visitant
4.10. Contribuir i potenciar el prestigi de l'activitat turística a la societat
4.11. Promoure una visió àmplia del "turista" per part de les institucions, sectors, mitjans de comunicació i líders d'opinió en general
4.12. Incardinar el turisme en el marc de la promoció econòmica global de la ciutat i les activitats de City Marketing
4.13. Impulsar la consideració del visitant com a Ciutadà Temporal
Repte 5 > De la promoció turística a una governança de l'activitat turística
5.14. Impulsar una renovació de la política turística de Barcelona
5.15. Millorar l'anticipació i gestió quotidiana dels impactes no desitjats del turisme a la ciutat, especialment a Ciutat Vella
5.16. Afavorir la gestió i promoció integral de l'activitat turística en el marc de gestió global de la ciutat
5.17. Millorar i assegurar el finançament de la gestió, atenció i promoció turística
5.18. Incorporar nous representants territorials, econòmics, socials i culturals en els diferents òrgans de planificació, gestió i promoció del turisme a Barcelona
Repte 6 > De les dades a la generació de coneixement compartit
6.19. Implicar els diversos agents públics i privats en la definició del marc de coneixement necessari
6.20. Consolidar i assegurar la generació de coneixement estadístic de base, fiable i consistent en el temps
6.21. Fomentar la generació d'informació d'acord amb els nous límits territorials, tant a nivell de destinació com a nivell de barris / districtes.
6.22. Establir mecanismes per tal de socialitzar i compartir el coneixement sobre l'activitat turística entre els agents implicats i la ciutadania
Repte 7 > De la indiferència a la complicitat ciutadana
7.23. Afavorir nous mecanismes d'informació i pedagogia sobre els efectes i contribucions de l'activitat turística
7.24. Fomentar i afavorir la participació ciutadana pel que fa al turisme a la ciutat
7.25. Afavorir l'actitud hospitalària i d'amfitrió al barceloní de cara al visitant
7.26. Millorar la relació i percepció veïnal respecte al turisme
Repte 8 > De la competència a la complicitat amb Catalunya
8.27. Exercir de capital i de nou motor turístic de Catalunya
8.28. Reforçar el reconeixement mutu entre Barcelona i Catalunya com a líders turístics
8.29. Propiciar l'establiment de línies de treball conjuntes entre Barcelona i Catalunya que fomentin la complementarietat de les diverses propostes turístiques
8.30. Compartir recursos humans, organitzatius, financers i de coneixement per a una millor consecució dels reptes comuns entre les institucions de la ciutat i del país
Repte 9 > Del creixement "acelerat" en anys de bonança a la consolidació d'un creixement sostenible "post-crisi"
9.31. Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini
9.32. Vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella
9.33. Millorar la competitivitat dels sectors implicats en el desenvolupament turístic de la destinació
9.34. Mantenir un increment moderat del nombre de visitants, recuperant les xifres del període d'abans de la crisi
9.35. Recuperar la despesa mitjana dels visitants a nivells similars d'abans de la crisi
9.36. Fomentar l'increment de l'estada mitjana global a la ciutat
Repte 10 > De la ciutat turística al lideratge en turisme i ciutat
10.37. Contribuir al reconeixement de Barcelona com a model de ciutat i destinació de qualitat, tant pels residents com pels visitants.
10.38. Fer del turisme un actiu per a la millora de la qualitat de vida dels residents
10.39. Aprofitar el turisme com a element privilegiat de difusió i promoció dels valors de modernitat i de la capacitat creativa i d'innovació de la ciutat de Barcelona i el seu territori
10.40. Convertir el procés de reflexió turística i ciutat endegat pel Pla Estratègic en un "estil de treball" permanent entre els diversos actors implicats.

Programes i Objectius

1/2

Destinació Barcelona: dels barris a la regió	1.1	1.2	1.3	1.4	2.5	2.6	2.7	3.8	3.9	4.10	4.11	4.12	4.13	5.14	5.15	5.16	5.17	5.18	6.19	6.20
1. Destinació Barcelona																				
2. Barris i Districtes																				
3. Ciutat Vella																				
4. Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments																				
Màrqueting: què i qui	1.1	1.2	1.3	1.4	2.5	2.6	2.7	3.8	3.9	4.10	4.11	4.12	4.13	5.14	5.15	5.16	5.17	5.18	6.19	6.20
5. Màrqueting																				
6. Adaptació i foment de producte / oferta																				
7. Informació i atenció																				
Les claus de la competitivitat	1.1	1.2	1.3	1.4	2.5	2.6	2.7	3.8	3.9	4.10	4.11	4.12	4.13	5.14	5.15	5.16	5.17	5.18	6.19	6.20
8. Sostenibilitat ambiental																				
9. Professionalització																				
10. Sensibilització i pedagogia																				
11. Suport i partenariat amb la indústria																				
Lideratge i nova governança: la Barcelona turística del segle XXI	1.1	1.2	1.3	1.4	2.5	2.6	2.7	3.8	3.9	4.10	4.11	4.12	4.13	5.14	5.15	5.16	5.17	5.18	6.19	6.20
12. Nova governança i finançament																				
13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística																				
14. Intel·ligència turística																				
15. Lideratge turisme i ciutat																				

Programes i Objectius

2/2

Destinació Barcelona: dels barris a la regió	6.21	6.22	7.23	7.24	7.25	7.26	8.27	8.28	8.29	8.30	9.31	9.32	9.33	9.34	9.35	9.36	10.37	10.38	10.39	10.40
1. Destinació Barcelona																				
2. Barris i Districtes																				
3. Ciutat Vella																				
4. Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments																				
Màrqueting: què i qui	6.21	6.22	7.23	7.24	7.25	7.26	8.27	8.28	8.29	8.30	9.31	9.32	9.33	9.34	9.35	9.36	10.37	10.38	10.39	10.40
5. Màrqueting																				
6. Adaptació i foment de producte / oferta																				
7. Informació i atenció																				
Les claus de la competitivitat	6.21	6.22	7.23	7.24	7.25	7.26	8.27	8.28	8.29	8.30	9.31	9.32	9.33	9.34	9.35	9.36	10.37	10.38	10.39	10.40
8. Sostenibilitat ambiental																				
9. Professionalització																				
10. Sensibilització i pedagogia																				
11. Suport i partenariat amb la indústria																				
Lideratge i nova governança: la Barcelona turística del segle XXI	6.21	6.22	7.23	7.24	7.25	7.26	8.27	8.28	8.29	8.30	9.31	9.32	9.33	9.34	9.35	9.36	10.37	10.38	10.39	10.40
12. Nova governança i finançament																				
13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística																				
14. Intel·ligència turística																				
15. Lideratge turisme i ciutat																				

Destinació Barcelona: dels barris a la regió

- 01. Destinació Barcelona**
- 02. Barris i Districtes**
- 03. Ciutat Vella**
- 04. Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments**

Programa 01. Destinació Barcelona

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 1.1. *Eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació Barcelona.*
- 1.2. *Formalitzar (estructurar, articular i vertebrar) una nova realitat turística més enllà de la ciutat de Barcelona.*
- 1.3. *Contribuir a la posta en valor de nous atractius, serveis i equipaments fora de la ciutat de Barcelona.*
- 1.4. *Incrementar els mecanismes de cooperació i implicació interinstitucional.*
- 2.5. *Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació.*
- 6.21. *Fomentar la generació d'informació d'acord amb els nous límits territorials, tant a nivell destinació com a nivell barris/districtes.*
- 8.27. *Exercir de capital i de nou motor turístic de Catalunya.*
- 8.28. *Reforçar el reconeixement mutu entre Barcelona i Catalunya com a líders turístics.*
- 8.29. *Propiciar l'establiment de línies de treball conjuntes entre Barcelona i Catalunya que fomentin la complementarietat de les diverses propostes turístiques.*
- 8.30. *Compartir recursos humans, organitzatius, financers i de coneixement per a una millor consecució dels reptes comuns entre les institucions de la ciutat i del país.*
- 9.31. *Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*

Objectiu del Programa

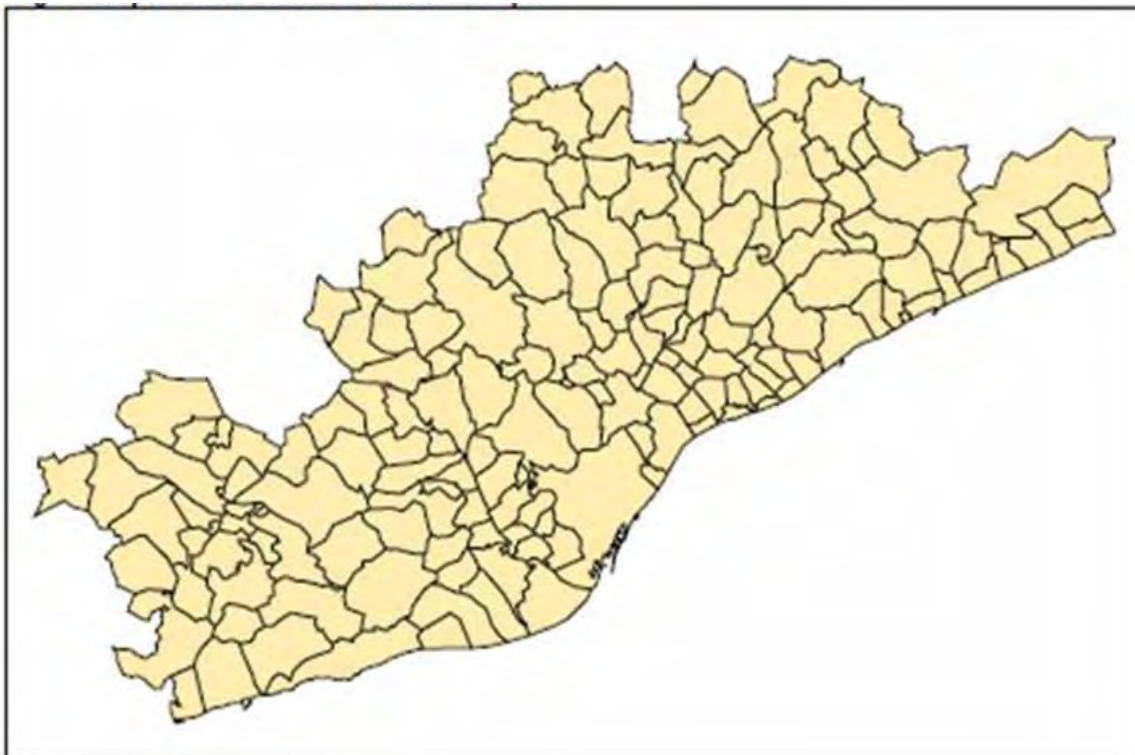
Activar i fer realitat les noves dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació Barcelona, més enllà del municipi.

La destinació Barcelona inclou un conjunt d'atractius, serveis i productes que es troben més enllà dels límits administratius del municipi; la millora dels transports i accessos, la diversitat de motivacions dels visitants i l'alta notorietat internacional de la marca Barcelona, així com la consegüent implicació dels municipis de l'entorn en la dinàmica turística, configuren i defineixen la destinació Barcelona dels nostres temps.

En el context econòmic i social actual, la "ciutat real" s'amplia als 36 municipis que componen la realitat de l'àrea metropolitana de Barcelona (AMB), el conjunt de la qual representa una àrea de 633 Km², amb una població de més de 3'1 milions d'habitants. En un marc molt més ampli es defineix la Regió Metropolitana, zona que aglutina 164 municipis de 7 comarques diferents. Es considera que Barcelona és una ciutat metropolitana que té prop de 4 milions d'habitants. A més, i pel que fa a l'entorn català, Barcelona és el nucli administratiu i de major acumulació de població i pes econòmic de Catalunya. En el panorama internacional global, les ciutats i les regions són considerades com els actors principals que estructuren i dinamitzen l'economia i el territori.



Àrea Metropolitana de Barcelona



Regió Metropolitana de Barcelona

En l'àmbit de la Mediterrània, històricament Barcelona hi té un paper destacat, en bona part per la rellevància del seu port, que és punt d'intercanvis comercials i punter en quant al turisme.

Actualment, el rol de l'entorn en la configuració de les ciutats, i per tant del turisme urbà, és inqüestionable, sobretot en la mesura que incrementen els enllaços pel que fa a transports, vies de comunicació, oferta i sinergies entre territoris.

En aquest marc, cal comprendre el mapa de la destinació com un "mapa dinàmic", de geometria variable, que es conforma segons les motivacions, expectatives i experiències dels visitants, dels productes i serveis que s'hi troben, del grau d'atractivitat de les ofertes i dels accessos que permeten arribar-hi. El mapa de la destinació Barcelona es configura en la mesura que creix la xarxa de transports, especialment la ferroviària, el metro i les rodalies. L'abast de les noves vies de comunicació té un paper rellevant en l'articulació de la destinació Barcelona.

Per desenvolupar la destinació Barcelona cal tenir present els recursos i equipaments que es troben en el territori, entre els quals esdevenen els més destacats:

- . Les costes, com la Costa Maresme i la Costa Barcelona (Sud) corresponent a les comarques del Baix Llobregat i el Garraf.
- . Les poblacions i indrets emblemàtics, com Sitges i Montserrat, que ja són per elles mateixes destinacions consolidades i que per la seva singularitat, atreuen grans quantitats de visitants durant tot l'any.



. Els entorns naturals: als voltants de Barcelona s'hi troben diversos parcs naturals i entorns de muntanya que ofereixen possibilitats molt diverses als visitants, no només relacionades amb la natura, sinó també amb els esports, la gastronomia, la salut, l'oci, la formació, el patrimoni arquitectònic, la història, els banys termals, etc. Alguns dels més destacats són el Parc de Collserola, el Parc del Garraf, el Parc Agrari del Baix Llobregat, el Parc Natural de Sant Llorenç del Munt i l'Obac, el Parc Natural del Montseny, Parc Natural de la Muntanya de Montserrat i Reserva Natural del Delta del Llobregat.

. D'uns anys cap aquí, han emergit altres atractius al territori que s'han convertit en veritables pols d'atracció turística, com per exemple el Circuit de Catalunya i la *Roca Village*, una i altra al Vallès Oriental. Pel que fa al Circuit de Catalunya, aquest equipament ha generat una important dinàmica lligada al món del motor, però també una considerable projecció internacional de Barcelona. El Circuit compta amb un calendari d'activitats de 300 dies l'any. D'altra banda, el centre comercial *Roca Village* també mobilitza, des de fa temps, a un nombre important de visitants, que hi acudeixen atrets per les oportunitats comercials que ofereix i gràcies als serveis i transports que hi organitzen visites. A més, Granollers, capital del Vallès Oriental és una ciutat que ofereix atractius relacionats amb el comerç i que, a més, disposa d'una planta hotelera especialitzada també en reunions i convencions.





. L'enologia i la gastronomia són també atractius reconeguts de l'entorn que, des de fa anys, atreuen un turisme motivat per conèixer els productes de la terra, tant a Sant Sadurní d'Anoia i Vilafranca del Penedès, com a Alella, al Maresme. Cal assenyalar que, a prop de Barcelona s'hi troben les següents Denominació d'Origen: DO Penedès; DO Cava, DO Bages i DO Alella.



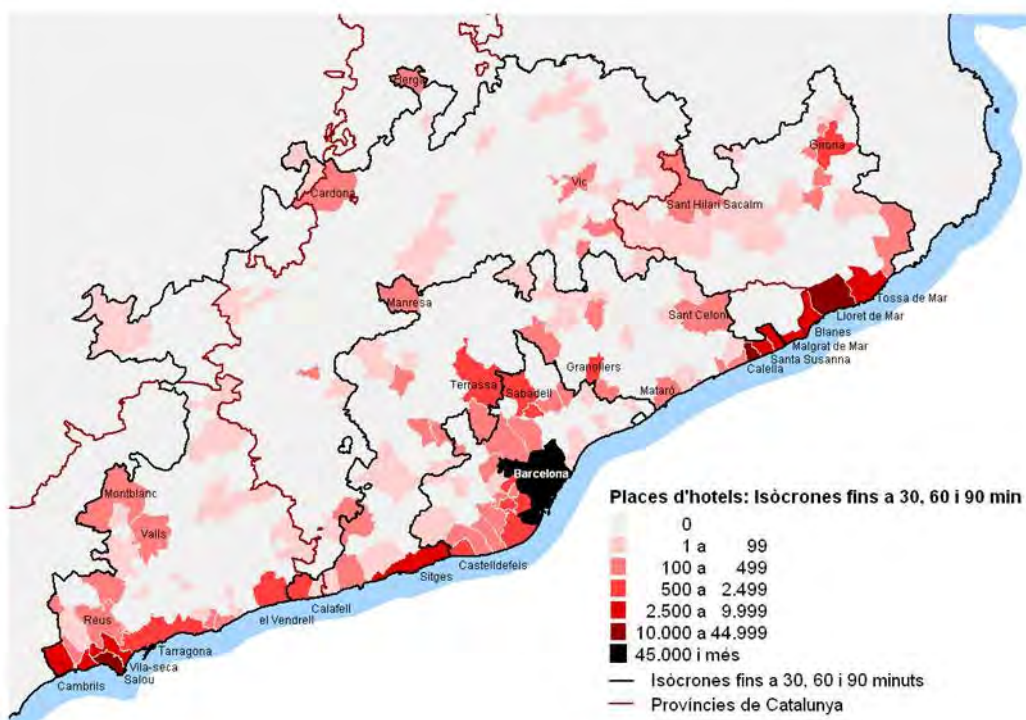
. A l'entorn de Barcelona, també s'hi troben diverses ciutats que disposen de varietat d'ofertes i atractius, que tot i els esforços esmerçats darrerament són encara ofertes sovint poc conegudes pels visitants de Barcelona. A Sabadell i Terrassa s'hi troba un llegat arquitectònic relacionat amb el món industrial molt significatiu, així com elements del Modernisme i de l'art romànic. A Vic, la capital d'Osona, també s'hi troben interessants propostes de tipus comercial, arquitectònic i museístic. També podem assenyalar l'interès d'altres capitals comarcals com Vilanova i la Geltrú o Mataró.



. En l'àmbit metropolità s'hi troben diversos equipaments i espais amb interès turístic, com per exemple la zona de la Fira - Gran Via a l'Hospitalet de Llobregat, l'Auditori, el nou Estadi del RCE Espanyol i el Museu de l'Aigua a Cornellà, la Colònia Güell a Santa Coloma de Cervelló, o el litoral contigu al Fòrum, a Sant Adrià del Besòs i Badalona.

En general, doncs, la destinació Barcelona compte amb una quantitat i diversitat d'atractius d'interès cultural i patrimonial, de manera que les possibilitats d'oci i cultura són clarament variades i notòries. Tots aquests elements conformen diferents propostes a l'abast dels visitants.

Quant a l'oferta d'allotjament, i més enllà dels límits administratius de Barcelona, l'oferta hotelera és certament notable: a la isòcrona de fins a 30 minuts de distància es localitzen 73 hotels, que en el seu conjunt ofereixen més d'11.000 places; entre 30 i 60 minuts, hi ha més de 32.000 places; i entre 60 o 90 minuts de distància, es comptabilitzen més de 88.000 places d'allotjament hoteler. A la franja costanera és on es concentra la major quantitat d'oferta.



Places d'hotels a les isòcrones de Barcelona 2009

Una major concertació entre les diverses institucions públiques i privades, tant de la ciutat com de l'entorn, propiciarà la millor vertebració de l'activitat turística de la destinació; l'establiment de convenis, acords, col·laboracions conjuntes i tota mena de complicitats faran possible una millor estructuració de la mateixa. Entre les diverses responsabilitats compartides que han d'assumir els agents per a la progressiva construcció de la destinació, hi ha la planificació, la creació de producte, la promoció, i la gestió dels d'efectes generats per l'activitat turística.

Calen plataformes permanents de relació entre els agents turístics i institucions de la destinació per tal de coordinar acords i convenis de col·laboració, aprofitar els atractius i nodes que es troben més enllà dels límits administratius de Barcelona i la seva potenciació turística, així com ampliar la cartera de productes, generant nous nodes turístics i establint mecanismes de coordinació per a la gestió dels fluxos de visitants.

A part de la concertació institucional i l'establiment de criteris per a la definició de la destinació Barcelona, també cal compartir esforços i recursos per a una millor gestió dels esdeveniments que tenen magnitud i influència a tot el territori, tant el metropolità com a Catalunya. En aquesta línia, també és important tendir a la generació d'un coneixement compartit de la realitat de la destinació, generant dades i informacions relatives a la seva oferta, demanda i impactes.

Barcelona és una destinació global que, en el transcurs dels darrers temps, s'ha convertit en la porta d'entrada d'un territori decididament més ampli; segons la procedència i destinació dels visitants, la ciutat de Barcelona esdevé la porta d'entrada de Catalunya, Espanya, Europa o del Mediterrani; de fet, i pel que fa al sector de creuers, ja fa anys que Barcelona s'ha consolidat com una de les referències més destacades i un dels ports més reconeguts del Mediterrani.

Actuacions

- 0101. Criteris i concertació
- 0102. Barcelona, porta d'entrada

Programa 02. Barris i Districtes

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest Programa

- 2.5. *Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació.*
- 2.6. *Potenciar el desenvolupament equilibrat de noves propostes i atractius de la ciutat.*
- 2.7. *Fomentar la implantació de noves fórmules d'allotjament fora dels espais més congestionats de la ciutat.*
- 3.8. *Potenciar els barris com a objecte i subjecte turístic, seguint els principis del nou model turístic.*
- 3.9. *Aconseguir que els districtes incorporin el vector turístic en la seva dinàmica político-organitzativa.*
- 5.15. *Millorar la anticipació i gestió quotidiana dels impactes no desitjats del turisme a la ciutat.*
- 6.21. *Fomentar la generació d'informació d'acord amb els nous límits territorials, tant a nivell destinació com a nivell barris/districtes.*
- 7.24. *Fomentar i afavorir la participació ciutadana pel que fa al turisme a la ciutat.*
- 7.25. *Afavorir l'actitud hospitalària i d'amfitrió al barceloní de cara al visitant.*
- 7.26. *Activar mecanismes permanents de informació i pedagogia a propòsit del turisme i els seus efectes positius pel conjunt de la ciutat.*
- 9.31. *Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*
- 10.38. *Fer del turisme un actiu per a la millora de la qualitat de vida dels residents.*

Objectiu del Programa

Implicar activament els barris i districtes en la dinàmica turística de la ciutat, convertint-los en objecte turístic, sempre en funció de la seva situació.

El territori és una peça fonamental del turisme, no només perquè n'és el principal recurs, sinó perquè l'activitat turística té incidència i contribueix en la seva estructuració.

Actualment, tal com s'ha vingut constatant al llarg del procés d'aquest Pla Estratègic, a Barcelona hi ha barris i zones en els que la intensitat de l'activitat turística és especialment alta, mentre que per contra hi ha altres espais que en certa manera poden ser considerats "deserts turístics" per la poca oferta existent i demanda rebuda. Els desequilibris són pronunciats i, per tant, els seus impactes econòmics, territorials, socials i culturals. Partint d'aquesta situació, un dels trets que ha de fonamentar el nou model turístic de Barcelona és l'equilibri territorial del conjunt de la destinació, cosa que significa vetllar per una distribució equilibrada de l'activitat turística al conjunt del territori.

En el conjunt de barris i Districtes de Barcelona hi ha una pluralitat considerable de recursos tangibles i intangibles que no tenen projecció turística, i que pel seu valor i singularitat, podrien obtenir una nova valorització turística i generar l'atracció de demandes; es tracta d'espais públics (parcs, places, jardins), recursos patrimonials (arquitectura i monuments), però també de comerços, gastronomia, mercats, equipaments o festivitats locals (com ara les festes majors, les fires locals o les diverses activitats lúdico-festives que se celebren al llarg de l'any), que per les seves particularitats poden ser d'interès turístic. A més, noves infraestructures de transport, com per exemple l'estació de la Sagrera al Districte de Sant Andreu, generaran noves centralitats al conjunt del territori i en variaran la seva geometria física, però també la simbòlica. Nous punts de la ciutat prendran un renovat protagonisme, i a efectes turístics, es crearan nous nodes i espais d'atracció, podent-se crear un mapa nou multi-nodal i d'atractius diversificats.

A diferència de Ciutat Vella, la majoria de barris i districtes de la destinació no tenen, per ara, un reconeixement turístic, si bé en alguns d'ells s'hi troben algunes de les principals icones de la ciutat (el Park Güell a Gràcia i Horta-Guinardó o la Sagrada Família, a l'Eixample). De fet, el districte de l'Eixample també compta amb una considerable densitat d'oferta turística (especialment patrimoni artístic, comercial, hotelera i de restauració). D'altra banda, com dèiem, existeixen barris i districtes que pràcticament no tenen visibilitat turística però en canvi sí disposen d'una sèrie de recursos amb un considerable potencial en aquest sentit.

El Programa Barris i Districtes es planteja amb la visió de treballar en el territori i pel territori, convertint els Districtes en subjecte turístic i els barris en objecte turístic; en aquest sentit, es proposa un doble objectiu de treball: d'una banda, **impulsar la creació d'activitat turística als barris mitjançant l'impuls i acompanyament de l'iniciativa empresarial i la identificació i creació de producte**, entre d'altres aspectes; d'altra banda, i en un procés simultani, **cal treballar en l'àmbit de la gestió i planificació turística a nivell de Districtes, aconseguint que el turisme s'incorpori en la dinàmica político-organitzativa dels mateixos.**

En el marc de la nova governança del turisme a Barcelona i de les noves estructures de gestió municipal dels efectes de l'activitat turística, esdevé fonamental que els Districtes assumeixin responsabilitats en matèria turística, especialment pel que fa a la gestió i planificació. En aquest sentit, també cal precisar que el cas de Ciutat Vella és relativament diferent en comparació a la resta de Districtes de la ciutat, ja que al llarg dels darrers temps ha assumit actuacions relatives a la gestió del turisme, a causa de la seva centralitat i desenvolupament turístic.

En la nova configuració del mapa turístic de la destinació Barcelona, els barris han de generar els seus propis relats turístics, fet que significa que han d'identificar-se a fi d'obtenir un millor posicionament en el mapa geogràfic i simbòlic de la destinació Barcelona.

En el marc del *Programa Barris i Districtes* es proposen dues línies principals d'actuació: el treball als barris i el treball als Districtes.



Actuacions

- 0201. La Barcelona dels barris
- 0202. Planificació i gestió del turisme

Programa 03. Ciutat Vella

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 3.8. *Potenciar els barris com a objecte i subjecte turístic, seguint els principis del nou model turístic.*
- 3.9. *Aconseguir que els districtes incorporin el vector turístic en la seva dinàmica político-organitzativa.*
- 5.15. *Millorar l'anticipació i gestió quotidiana dels impactes no desitjats del turisme a la ciutat.*
- 7.24. *Fomentar i afavorir la participació ciutadana pel que fa al turisme a la ciutat.*
- 7.25. *Afavorir l'actitud hospitalària i d'amfitrió al barceloní de cara al visitant.*
- 7.26. *Activar mecanismes permanents de informació i pedagogia a propòsit del turisme i els seus efectes positius pel conjunt de la ciutat.*
- 9.32. *Vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella.*
- 10.38. *Fer del turisme un actiu per a la millora de la qualitat de vida dels residents.*

Objectiu del Programa

Preservar i vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella, introduint mecanismes d'ordenació i delimitació i gestió dels efectes de l'activitat turística per tal de millorar els usos del territori i la qualitat de vida dels veïns, així com l'experiència turística dels visitants.

La centralitat de Ciutat Vella, tant històrica com geogràfica, converteix el Districte en el punt neuràlgic de la ciutat. Ciutat Vella és un lloc de particularitats molt específiques a les que s'hi suma, també, una alta densitat d'usos turístics, especialment per l'efecte icònic que genera en la destinació; des de fa alguns anys, en alguns aspectes i indrets del Districte, s'ha superat la seva capacitat de càrrega real i percebuda.

Ciutat Vella és un Districte relativament petit i dens: en els seus 4'4 km² hi viu el 7% de la població de Barcelona. La població estrangera, a Ciutat Vella, és numèricament important, ja que significa prop del 40% del seu total (xifra que suposa al voltant del 17% respecte el conjunt de Barcelona). Per la seva condició de centralitat, en els darrers anys a Ciutat Vella s'hi han anat instal·lant nous residents, el que ha comportat canvis en l'estructura de la població i en les qüestions relacionades amb l'habitatge.

A més de les seves particularitats socioculturals i urbanístiques, Ciutat Vella concentra una tercera part de la superfície cultural de Barcelona (alguns dels equipaments o espais públics més freqüentats pels visitants de Barcelona es troben a Ciutat Vella, com l'Aquàrium, la Rambla, el Museu Picasso o el Parc Zoològic); Ciutat Vella és un districte en el que l'hoteleria i la restauració suposen un 30% del seu espai productiu, i en el que la seva concentració comercial és relativament més alta respecte la resta de districtes. Entre d'altres qüestions, cal no perdre de vista que en el Port de Barcelona, distingit com el primer de la Mediterrània quant al nombre de passatgers, diàriament hi embarquen i desembarquen gran nombre de creueristes (segons dades de l'any 2009, al Port de Barcelona hi van passar més de 2 milions de viatgers, xifra que ha augmentat respecte els anys anteriors). A la Rambla, es calcula que hi passegen una mitjana de 78 milions de vianants anuals. Per tot això, una proporció important de residents del Districte considera que la conversió de Barcelona en destinació turística és quelcom negatiu o molt negatiu. Tanmateix, majoritàriament es valora el turisme com un important motor econòmic, i més de tres quartes parts de la població del Districte confirmen que el turisme crea molts llocs de treball.

El *Programa Ciutat Vella* proposat pel Pla Estratègic assumeix com a principal objectiu la preservació i sostenibilitat del territori, que passa bàsicament per limitar el creixement de l'activitat turística i assumir la gestió dels efectes que se'n deriven. En aquest sentit cal, entre d'altres actuacions, que la consecució del nou Pla d'Usos del Districte, que delimita l'establiment de nous equipaments d'allotjament turístic i proposa racionalitzar, entre d'altres aspectes, el desenvolupament de les activitats de concurrència pública, faci possible una nova situació pel Districte. La limitació quantitativa de l'oferta ha d'afavorir l'augment de la seva qualitat, i sobretot, la millora de la qualitat de vida del Districte. El nou Pla d'Usos de Ciutat Vella té una destacada incidència en temes turístics.

Ja fa temps, el Districte de Ciutat Vella du a terme actuacions per regular l'impacte del turisme, establint mesures i intervencions per afrontar els efectes negatius de l'activitat; de fet, la condició de centralitat del Districte implica que s'hagi hagut d'actuar en aquest sentit. Pel que fa a la gestió dels efectes de l'activitat turística, Ciutat Vella és pioner respecte la resta de Districtes de la ciutat.

Al llarg del Pla Estratègic, Ciutat Vella ha participat de manera especial en els processos de reflexió que s'han anat promovent: creació de la Comissió de treball específica *Turisme a Ciutat Vella*; participació en la *Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat*, que té l'objectiu d'impulsar la coordinació transversal per a l'encaix entre el turisme i la ciutat; participació de veïns i entitats en diverses comissions de treball i espais de reflexió endegats durant el Pla Estratègic.

En el marc de la *Comissió Turisme a Ciutat Vella*, s'han anat ressaltant alguns dels principals problemes relacionats amb el turisme al Districte:

- . Ús de l'espai públic: temes relacionats amb el col·lapse de vianants i de transports en determinats punts del Districte (en bona part, a causa de la proliferació de cotxes, motos, autocars, bicicletes, ginyes turístics, gent amb patins). També la venda ambulants, els sorolls que provenen d'alguns locals nocturns a la matinada, el nombre de terrasses en determinats punts del Districte, les aglomeracions que es produeixen a causa de la presència de grups de turistes acompanyats de guies, l'estacionament

d'autocars que obstaculitzen la via pública, l'ús indegut que, tant visitants com barcelonins, sovint fan de les platges.

. Comerç i restauració: necessitat d'incrementar suport al comerç de barri, sobretot en aquelles parts de Ciutat Vella en les que es va perdent el comerç de proximitat i hi proliferen els comerços estrictament turístics; percepció que la presència de turistes a la zona ha comportat un augment dels preus que ha acabat repercutint en les seves butxaques. Tanmateix, en el context actual de crisi econòmica, també és cert que l'arribada de visitants ha afavorit el comerç de Ciutat Vella, donat que ha revifat el consum.

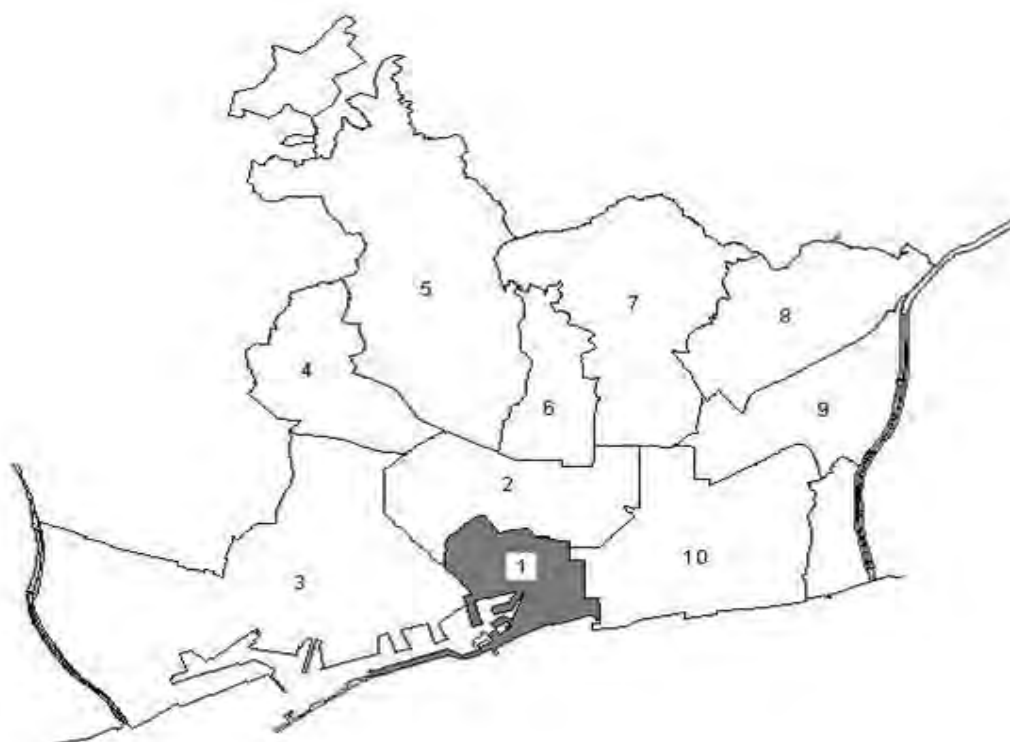
. Allotjament: s'han denunciat situacions d'assetjament immobiliari, alteració dels preus del mercat i perjudicis en el teixit social del barri, excés d'allotjament turístic; incompatibilitats entre els habitatges d'ús turístics i l'escala de veïns, etc.

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

El *Programa Ciutat Vella* planteja 4 línies principals d'actuació, que passen per la creació i reforçament de les estructures de governança i gestió de l'activitat turística del Districte, la delimitació dels usos turístics del territori d'acord amb el nou Pla d'Usos, la intervenció al perímetre del Districte per a la creació de nous atractius i la continuïtat dels espais de debat i participació ciutadana, així com la creació de "nous".

Actuacions

- 0301. Governança i gestió dels efectes de l'activitat turística
- 0302. Delimitació dels usos turístics: el Pla d'Usos
- 0303. Nous atractius turístics: actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella
- 0304. Espais de reflexió i debat sobre el turisme



- 1 Ciutat Vella
- 2 Eixample
- 3 Sants-Montjuïc
- 4 Les Corts
- 5 Sants-Sant Gervasi
- 6 Gràcia
- 7 Horta-Guinardó
- 8 Nou Barris
- 9 Sant Andreu
- 10 Sant Martí

Mapa de Districtes de Barcelona

Programa 04. Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 1.1. *Eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació Barcelona.*
- 2.5. *Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació.*
- 2.6. *Potenciar el desenvolupament equilibrat de noves propostes i atractius de la ciutat.*
- 2.7. *Fomentar la implantació de noves fórmules d'allotjament fora dels espais més congestionats de la ciutat.*

Objectiu del Programa

Incorporar les noves infraestructures de transport i les transformacions urbanes en curs o previstes, com a oportunitats per desenvolupar el nou model turístic de Barcelona caracteritzat especialment per una major desconcentració i diversitat de l'oferta.

Aquest Programa presenta el conjunt d'actuacions realitzades recentment, i els projectes ja sigui en construcció o en estudi, que configuren la Barcelona dels propers anys.

S'analitzen en clau d'oportunitat pel seu aprofitament des del punt de vista de l'activitat turística, a partir de la perspectiva d'anàlisi del present Pla Estratègic que planteja com a reptes de futur, la desconcentració i la millora competitiva de la destinació, amb l'objectiu de donar resposta a la visió de futur plantejada.

El programa s'estructura en dos grans àmbits: el relatiu a les infraestructures de transport que han experimentat un veritable canvi d'escala que culminarà en els propers anys, i totes aquelles futures transformacions urbanes i equipaments en construcció o en projecte que han de permetre anar configurant un futur mapa d'atractius turístics més desconcentrat i equilibrat.

Actuacions

0401. Infraestructures de transport

0402. Noves centralitats urbanes i equipaments

Màrqueting: què i qui

- 05. Màrqueting**
- 06. Adaptació del producte turístic**
- 07. Informació i atenció**

Programa 05. Màrqueting

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 1.1. *Eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació Barcelona.*
- 2.5. *Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació.*
- 3.8. *Potenciar els barris com a objecte i subjecte turístic, seguint els principis del nou model turístic.*
- 4.12. *Incardinar el turisme en el marc de la promoció econòmica global de la ciutat i les activitats de City Màrqueting.*
- 4.13. *Impulsar la consideració del visitant com a Ciutadà Temporal.*
- 8.29. *Propiciar l'establiment de línies de treball conjuntes entre Barcelona i Catalunya que fomentin la complementarietat de les diverses propostes turístiques.*
- 8.30. *Compartir recursos humans, organitzatius, financers i de coneixement per a una millor consecució dels reptes comuns entre les institucions de la ciutat i del país.*
- 9.31. *Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*
- 9.34. *Mantenir un increment moderat del nombre de visitants, recuperant les xifres del període d'abans de la crisi.*
- 9.35. *Recuperar la despesa mitjana dels visitants a nivells similars d'abans de la crisi.*
- 9.36. *Fomentar l'increment de l'estada mitjana global a la ciutat.*

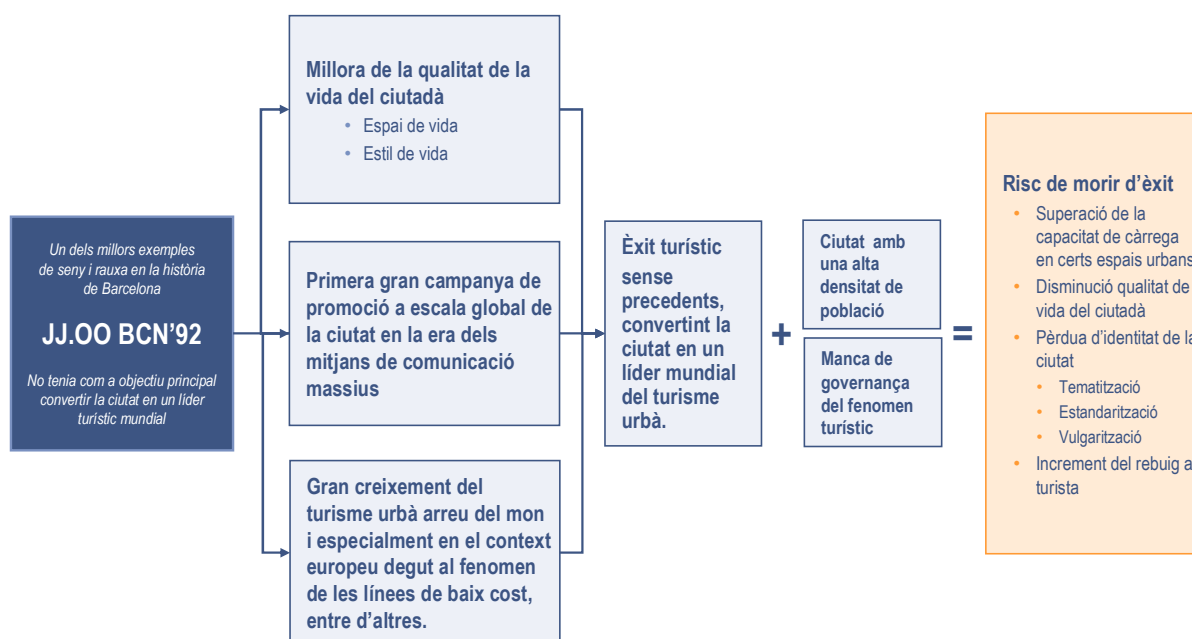
Objectiu del Programa

Adaptar el màrqueting al nou model i reptes plantejats, aportant criteris i desenvolupant instruments que permetin millorar la promoció integral de la destinació Barcelona, tot alineant els diferents agents involucrats.

L'èxit turístic de Barcelona ha comportat un creixement de l'activitat molt important durant els darrers anys, fet que ha situat Barcelona entre les principals destinacions turístiques europees i del món.

Podem dir que els JJ.OO. del 92 provoquen l'inici d'un extraordinari desenvolupament de Barcelona com a destinació global, que ha evolucionat fins al punt de trobar-nos, avui dia, amb risc de "morir d'èxit".

La diagnosi efectuada al llarg del 2009 pel Pla Estratègic així ens ho posa de manifest.



Els reptes del turisme a Barcelona, agrupats en 4 eixos bàsics (desconcentració, governança, generació de complicitats i millora competitiva) necessiten d'un renovat màrqueting turístic per a la seva consecució.

Aspectes com la consideració de nous atractius i territoris, la naturalesa de ciutadà temporal que li volem donar al visitant de tota mena que ens visita, la interrelació entre model turístic i model de ciutat, la crítica veïnal, la necessària complicitat ciutadana, la sostenibilitat tal com s'entén avui dia, la profunda crisi internacional que afecta als nostres principals mercats, la cada cop major competència, els canvis profunds en els comportaments i necessitats dels visitants, els avenços tecnològics i els nous països emergents, entre d'altres, fan necessària una renovació en profunditat del màrqueting, tant en la prioritització del què podem i volem oferir, com a qui volem "convidar" i la manera que ens volem comunicar.

En resum, la profunda crisi internacional, els canvis tecnològics i de consum i els trets característics del Nou Model Turístic proposat per Barcelona, exigeixen una renovació del Màrqueting de la ciutat.

A la segona fase de desenvolupament del present Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona 2015 es va decidir endegar el que hem anomenat **“Bases Estratègiques de Màrqueting 2015”**.

El projecte es desenvolupa amb la col·laboració de l'empresa Tourism & Leisure-Europraxis al llarg del primer quadrimestre de l'any 2010. El mateix s'ha desenvolupat sota la direcció d'en Joan Manel Ribera, comptant amb Josep Chías com a assessor estratègic del projecte.

A tal efecte es configurarà un Comitè de Direcció i Seguiment compost pel Director General de Turisme de Barcelona (Pere Duran), la responsable d'estratègia de l'Àrea de Comunicació corporativa i qualitat de l'Ajuntament de Barcelona (Mònica Martorell) i el Director de Continguts del Pla Estratègic de Turisme de Barcelona 2015 (Joan Serra). Aquest comitè ha tingut com a objectiu prioritari garantir la coherència amb el Pla 2015 i l'implicació de l'Ajuntament i Turisme de Barcelona en el seu desenvolupament posterior.

L'enfocament que Tourism & Leisure ha donat al projecte, té com a premisses bàsiques:

- > Un enfocament **“holístic”** de Barcelona, cercant tots aquells punts on l'estratègia de destinació ha de confluir amb l'estratègia de ciutat
- > Un enfocament **“integral”**, cercant les sinèrgies entre les necessitats dels ciutadans i les dels visitants, entesos com a ciutadans temporals
- > Un enfocament **“integrant”**, entenent la destinació com quelcom que va més enllà de les simples fronteres administratives de la ciutat
- > Un enfocament **“sostenible”** des de la definició de productes i serveis als instruments de governança i promoció

Actuacions

- 0501. Objectius estratègics de màrqueting
- 0502. Posicionament de Barcelona com a destinació turística
- 0503. Productes i mercats estratègics
- 0504. Estratègia general de promoció
- 0505. Estratègia d'e-marketing i estructura bàsica del nou portal turístic BCN
- 0506. Desenvolupament del Pla de Màrqueting de turisme 2011-2015

Programa 06. Adaptació del producte turístic

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 1.1. *Eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació Barcelona.*
- 1.2. *Formalitzar (estructurar, articular i vertebrar) una nova realitat turística més enllà de la ciutat de Barcelona.*
- 1.3. *Contribuir a la posta en valor de nous atractius, serveis i equipaments fora de la ciutat de Barcelona.*
- 2.5. *Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació.*
- 2.6. *Potenciar el desenvolupament equilibrat de noves propostes i atractius de la ciutat.*
- 2.7. *Fomentar la implantació de noves fórmules d'allotjament fora dels espais més congestionats de la ciutat.*
- 9.31. *Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*

Objectiu del Programa

Fomentar l'adaptació de la destinació i els productes turístics a les noves tendències i segments de demanda, desenvolupant una oferta d'acord amb el nou Model i Visió del turisme a Barcelona.

Barcelona és una de les principals destinacions turístiques de nivell mundial, tant des del punt de vista de l'oferta proposada com del nombre de visitants rebuts.

La Barcelona turística es caracteritza, entre d'altres aspectes, per:

- > Ser una marca reconeguda i consolidada internacionalment, tant per oci com negoci
- > Disposar d'una oferta diversificada, de qualitat i competitiva i amb una barreja equilibrada d'atributs locals i globals
- > Comptar amb nous recursos amb alta potencialitat turística

- > Rebre una demanda internacional diversificada i desestacionalitzada
- > Una manera de fer ciutat que conjumina un estil de vida mediterrani i un espai de vida d'escala humana
- > Haver crescut molt, i molt ràpidament, en els darrers anys, presentant riscos de morir d'èxit si no s'actua decididament

Podem dir que Barcelona és una ciutat molt ben posicionada i que encara presenta grans possibilitats de millora sempre que es treballi en la línia dels Eixos Estratègics apuntats a la Proposta Estratègica:

- > Desconcentració territorial de l'activitat turística
- > Nova Governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial
- > Generació de complicitats amb la societat i les institucions
- > Lideratge i millora competitiva de la destinació i dels sectors relacionats amb el turisme

La nova Visió i Model Turístic 2020 (que incorpora el Model de ciutat) implica "adaptar" el Producte Barcelona (la ciutat-destinació), els productes a oferir i els principals sectors protagonistes que condicionen directament els productes i serveis.

Cal fer coherent allò que tenim amb allò que volem oferir.

Al llarg de pràcticament tots els Programes proposats hi ha mesures, actuacions i recomanacions que incideixen directa o indirectament en la millora i adaptació del Producte Barcelona (com a ciutat-destinació en si mateix), com a contenidor (programes 1,2,3,4,13, fonamentalment), els productes concrets a iniciar, potenciar o consolidar (programa 5, fonamentalment) o els sectors directament més implicats (programes 8,9,10,11, fonamentalment).

En el present Programa es pretén recollir els principals aspectes a contemplar, des de la triple perspectiva Producte Barcelona-destinació, productes turístics i sectors implicats.

Actuacions

- 0601. Adaptació del producte Barcelona-destinació
- 0602. Adaptació de la cartera de productes
- 0603. Adaptació del principals sectors implicats
- 0604. Barcelona Recomana

Programa 07. Informació i atenció

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 1.1. *Eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació Barcelona.*
- 1.2. *Formalitzar (estructurar, articular i vertebrar) una nova realitat turística més enllà de la ciutat de Barcelona.*
- 1.3. *Contribuir a la posta en valor de nous atractius, serveis i equipaments fora de la ciutat de Barcelona.*
- 2.5. *Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació.*
- 3.8. *Potenciar els barris com a objecte i subjecte turístic, seguint els principis del nou model turístic.*
- 7.24. *Fomentar i afavorir la participació ciutadana pel que fa al turisme a la ciutat.*
- 7.25. *Afavorir l'actitud hospitalària i d'amfitrió al barceloní de cara al visitant.*

Objectiu del Programa

Unificar esforços de comunicació, tant pels ciutadans com pels visitants, afavorint una bona informació i atenció de qualitat, base d'una promoció i experiència turística excel·lent.

Un element de cabdal importància per l'èxit i la qualitat de l'experiència dels visitants, passa per ser capaços de donar un nivell òptim d'informació i atenció als visitants. Com a mínim, els visitants d'una destinació turística urbana esperen rebre informació sobre la ciutat i els seus atractius, serveis, equipaments... i l'orientació necessària per fer ús de la mateixa, així com l'atenció i assistència que requereixin durant tot el temps de la seva estada.

Els profunds canvis en els viatges, l'augment del nombre de desplaçaments turístics arreu, i l'increment de la competitivitat entre les metròpolis, obliguen a les ciutats a renovar la manera d'acollir als visitants per tal de millorar l'experiència i satisfacció dels hostes, facilitar el seu gaudi, aconseguir fidelitzar-los i, en la mesura del possible, que aquests recomanin la destinació.

D'altra banda, una bona informació i atenció als visitants implica que la ciutat i els professionals que treballen en activitats en contacte amb el visitant es preocupen per informar, acollir i oferir serveis d'acord a les seves necessitats de viatge.

Un altre factor a considerar especialment són els importants avanços en les tecnologies de la informació i comunicació dels darrers anys. Es per això que l'aprofitament de la tecnologia actual ha de ser considerat prioritari per tal de millorar i assegurar una informació suficient i una atenció als visitants durant tot el temps de la seva estada, així com per facilitar l'organització i preparació del viatge abans de prendre contacte amb la ciutat.

Aquest programa impulsa una sèrie de mesures per la millora de la informació per als visitants, com són: l'aprofitament de les noves tecnologies per incrementar i millorar els canals d'informació i atenció als visitants, la millora del sistema per a la senyalització turística de la ciutat i continuar enfortint i millorant l'atenció als visitants tant des de la xarxa d'oficines com amb altres serveis d'atenció.

També pretén el desenvolupament d'un programa per a la millora de l'acolliment i l'atenció que es dona al visitants per part de diversos col·lectius de professionals que tenen tracte directe amb els turistes, com taxistes, comerciants, personal dels serveis de transport públic, etc.; i un programa de relacions amb Prescriptors, Ambaixadors i Amics de Barcelona, aprofitant també la xarxa d'oficines exteriors de les diferents administracions, com Consolats de Mar, CPT's (Centres de Promoció Turística) i Acció10 de la Generalitat de Catalunya, o les OET's (Oficines Espanyoles de Turisme a l'exterior).

Per últim, donada l'opinió generalitzada de la necessitat de generar o d'actualitzar el "relat" de la ciutat, es proposa la creació d'un centre d'interpretació que respongui a la qüestió "Què és Barcelona?" i que generi de manera oberta, plural, i dinàmica la reflexió sobre aquesta difícil qüestió. Aquest Centre donaria una visió àmplia i global de la ciutat, compartida entre ciutadans i visitants.

Actuacions

- 0701. BCN? Barcelona centre d'interpretació
- 0702. La informació i les noves tecnologies
- 0703. Atenció al visitant
- 0704. Antenes exteriors, ambaixadors i amics de Barcelona

Les claus de la competitivitat

- 08. Sostenibilitat ambiental**
- 09. Professionalització**
- 10. Sensibilització i pedagogia**
- 11. Suport i partenariat amb la indústria**

Programa 08. Sostenibilitat ambiental

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 2.5. *Afavorir la posta en valor de nous referents d'interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació.*
- 9.31. *Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*
- 9.32. *Vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella.*
- 9.33. *Millorar la competitivitat dels sectors implicats en el desenvolupament turístic de la destinació.*
- 10.37. *Contribuir al reconeixement de Barcelona com a model de ciutat i destinació de qualitat, tant per als residents com pels visitants.*

Objectiu del Programa

Integrar criteris de sostenibilitat ambiental en la planificació i gestió del turisme a Barcelona.

Des del seu inici, el Pla Estratègic ha assumit com un dels seus principis inspiradors el de la sostenibilitat, que fa referència a l'equilibri econòmic, social, ambiental i patrimonial del territori. Tanmateix, la importància cabdal dels aspectes ambientals justifica l'existència d'un Programa que aplegui totes aquelles actuacions que tenen per objecte la sostenibilitat ambiental.

Els fluxos creixents de visitants suposen un repte a la gestió ambiental de la ciutat. Les activitats de tota mena que desenvolupen a la ciutat persones que no són residents permanents, tenen tendència a créixer a mig i llarg termini. En aquest context, és necessari aplicar criteris de sostenibilitat per evitar que es degradi la qualitat urbana, aspecte fonamental de l'atractiu turístic de la ciutat.

El concepte de sostenibilitat ha d'incorporar-se com a senyal d'identitat de la ciutat, amb la implicació tant dels residents com dels visitants.

La sostenibilitat és un avantatge competitiu per avançar cap a un model turístic de més qualitat. Una bona gestió ambiental és indispensable per garantir la qualitat urbana de la ciutat, la seva atractivitat i el valor afegit a l'economia i la vitalitat social i cultural que poden aportar totes les formes de turisme avançat.

La ciutat de Barcelona té una llarga trajectòria en l'aplicació de pràctiques ambientals com ho demostra el fet que hagi estat una de les ciutats finalistes a la Capitalitat Verda Europea pel 2012 i 2013.



Aquesta valoració reconeix l'esforç desenvolupat a Barcelona els darrers anys per mitigar el soroll, per l'adaptació del transport públic fent-lo més accessible, per l'alt nivell d'estalvi d'aigua, així com per la potenciació i l'estructura compacta i mixta de la ciutat i el seu nivell de convivència social i qualitat de vida, factors importants, també, per a l'atractiu de la ciutat.

Actuacions

- 0801. Avaluació de l'impacte ambiental de l'activitat turística
- 0802. Valorització i promoció turística dels actius ambientals de la destinació
- 0803. Foment de l'expertesa, la innovació i les bones pràctiques ambientals

Programa 09. Professionalització

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 4.10. *Contribuir a potenciar el prestigi de l'activitat turística a la societat.*
- 4.11. *Promoure una visió àmplia del "turista" per part de les institucions, sectors, mitjans de comunicació i líders d'opinió en general.*
- 9.33. *Millorar la competitivitat dels sectors implicats en el desenvolupament turístic de la destinació.*
- 10.37. *Contribuir al reconeixement de Barcelona com a model de ciutat i destinació de qualitat, tant per als residents com per als visitants.*

Objectiu del Programa

Impulsar la formació i la professionalització dels treballadors, directius i empresaris de la indústria turística per tal de fomentar una oferta de qualitat i la prestació de serveis excel·lents, en un marc òptim de relacions laborals.

Segons s'apuntava a la *Diagnosi Estratègica* del Pla, no existeix suficient nivell en la qualitat general dels serveis orientats al turisme (restauració, comerç, hoteleria, etc.), sobretot a causa de la poca formació dels treballadors de les àrees tradicionals d'atenció al client. La precarietat laboral esdevé un dels principals aspectes que dificulta la qualitat general dels serveis orientats al turisme.

Cal tenir en compte que un dels factors clau per tal d'aconseguir alts estàndards de qualitat de servei és el nivell formatiu que, en general, no és prou adequat, alhora que, com dèiem, les condicions laborals d'una part dels treballadors dels sectors econòmics relacionats amb l'activitat turística dificulten la consecució d'estàndards de qualitat raonables.

D'altra banda, existeix un desprestigi "crònic" de les categories professionals "baixes" directament vinculades al sectors més turístics (com cambrer, recepcionista, hostessa...). Quelcom semblant passa a bona part de països del nostre entorn, així com en tots aquells sectors molt intensius en mà d'obra i poc intensius en capital.

La qualitat en l'ocupació i professionalitat dels treballadors del sector turístic manté una correlació molt directa en termes de qualitat de la destinació Barcelona, així com de la percepció ciutadana en relació al turisme; és per això que, al llarg del Pla Estratègic, s'ha destacat la importància d'afavorir en la millora de les condicions dels treballadors i treballadores.

El programa professionalització proposa definir eines i mesures necessàries per incrementar la competitivitat de la destinació des de la visió de les persones que presten serveis en activitats turístiques o relacionades.

Es considera fonamental diagnosticar l'oferta i les necessitats formatives, incrementar l'atractiu i el prestigi de la indústria turística, incorporar professionals amb alts nivells de qualificació, millorar les condicions laborals, i la capacitat i qualificació del personal, tant dels directius com dels empresaris.



D'especial rellevància es considera el Pacte per a l'Ocupació de Qualitat 2008-2011 com a eina de concertació per una ocupació de qualitat.

Finalment, cal destacar la importància de desenvolupar, incrementar i incorporar els usos lingüístics (anglès, català i altres idiomes) en el sector turístic, així com fomentar la qualitat i l'excel·lència dels centres de formació turística de Barcelona.

Actuacions

- 0901. Concertació per a una ocupació de qualitat
- 0902. Diagnòstic de l'oferta formativa i anàlisi qualitativa de les necessitats formatives de l'activitat turística
- 0903. Mesures i incentius a la capacitat, qualificació i retenció dels treballadors
- 0904. Formació turística (reglada, ocupacional, contínua, directiva...)

Programa 10. Sensibilització i pedagogia

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 4.10. *Contribuir i potenciar el prestigi de l'activitat turística a la societat.*
- 4.11. *Promoure una visió àmplia del "turista" per part de les institucions, sectors, mitjans de comunicació i líders d'opinió en general.*
- 4.13. *Impulsar la consideració del visitant com a Ciutadà Temporal.*
- 6.22. *Establir mecanismes per tal de socialitzar i compartir el coneixement sobre l'activitat turística entre els agents implicats i la ciutadania.*
- 7.23. *Afavorir nous mecanismes de difusió sobre els efectes i contribucions de l'activitat turística.*
- 7.24. *Fomentar i afavorir la participació ciutadana pel que fa al turisme a la ciutat.*
- 7.25. *Afavorir l'actitud hospitalària i d'amfitrió al barceloní de cara al visitant.*
- 7.26. *Activar mecanismes permanents de informació i pedagogia a propòsit del turisme i els seus efectes positius pel conjunt de la ciutat.*

Objectiu del Programa

Aconseguir un major coneixement i acceptació, per part de la ciutadania, mitjans de comunicació, visitants, institucions i indústria turística en general, del turisme i els seus efectes, tenint en compte tant els positius (a consolidar), com els negatius (a minimitzar).

Des de fa anys, el turisme forma part del desenvolupament econòmic, social i territorial de la majoria de grans i mitjans centres urbans d'arreu del món. En els darrers temps, el creixement de l'activitat turística de Barcelona ha anat acompanyat d'efectes diversos, alguns directament generats per aquesta activitat i d'altres de forma indirecta.

Paral·lelament, ha aparegut una pluralitat considerable d'interpretacions, opinions i percepcions a propòsit del turisme i els seus efectes a la ciutat; aquestes valoracions sovint es presenten clarament polaritzades, sobretot en funció dels interessos i punts de vista. Així, existeixen discursos contraposats, que oscil·len entre la crítica i el rebuig i els elogis i la complaença. Tal com es va destacar en el marc de les comissions de treball desenvolupades a la primera fase del Pla Estratègic de Turisme, sovint s'utilitza el turisme com a boc expiatori d'una sèrie de qüestions que en realitat van més enllà del turisme; el cas

és que, en els darrers anys, a Barcelona han aflorat una sèrie de crítiques i descrèdit a propòsit del turisme, fet que, d'altra banda, és comú en moltes destinacions turístiques d'arreu del món. Els discursos negatius associats al turisme formen part d'un fenomen que alguns autors han identificat com a "turismofòbia", i que acostuma a aparèixer quan socialment es percep que la capacitat de càrrega turística del territori ha estat superada o arriba als seus límits.

Al llarg del procés del Pla s'ha constatat no només l'existència d'una gran pluralitat de discursos entorn al fet turístic, sinó que també s'ha ressaltat la manca d'un coneixement compartit sobre aquesta activitat i els seus efectes a la ciutat, fet que explicaria la generació de judicis i valoracions clarament estigmatitzades a propòsit del turisme.

En el marc del Pla s'ha treballat per a la generació de més i noves complicitats entorn el turisme, entenent que una millor comprensió d'aquesta activitat pot fer possible una major acceptació i esperit crític (constructiu) de la ciutadania. En aquest sentit, s'entén que la pedagogia i la sensibilització adreçada a la ciutadania, la societat en general i també als visitants esdevenen reptes importants a fi de millorar l'encaix turisme i ciutat.

El *Programa Sensibilització i pedagogia* es proposa com a objectius fonamentals el reforçament de missatges positius associats al turisme, però també un major coneixement dels seus efectes negatius; de fet, un coneixement profund i compartit a propòsit del turisme pot contribuir a la millora de l'actitud hospitalària dels ciutadans i ciutadanes, fet que conforma un repte important del turisme a la ciutat. En aquesta mateixa línia, també esdevé prioritari el fet que les institucions incorporin un major coneixement i respecte al turisme, sobretot tenint en compte que es tracta d'una activitat transversal que incumbeix moltes facetes de la vida de la societat i que genera molts llocs de treball alhora.



També es creu necessari generar mecanismes per aconseguir una major sensibilització dels visitants de Barcelona, ciutadans temporals de la ciutat que, per això, tenen drets i deures a assumir. El coneixement dels hàbits i "normes de convivència" de la ciutat per part dels visitants ha de tenir per efecte una millora de les relacions i del respecte amb els ciutadans, sovint incomodats per alguns "comportaments incívics" dels visitants. A més, es considera que el foment d'un turisme cívic i respectuós contribuirà a una millor acceptació d'aquest fenomen per part de la pròpia població. El foment d'un turisme responsable, que ha de ser respectuós amb la població que l'acull, serà causa i efecte d'un millor encaix turisme i ciutat.

En el marc de la *Proposta Estratègica* elaborada pel Pla s'hi apunta que Barcelona s'ha de construir com **una ciutat pels ciutadans que agrada als visitants**: fer participar als barcelonins i barcelonines de la vida turística de la destinació Barcelona millora, també, la seva percepció de la ciutat.

Recentment, l'Ajuntament de Barcelona, impulsada per la Regidoria de Drets Civils, ha elaborat la *Carta de Ciutadania* després d'un dilatat treball i ampli acord dels quatre grups municipals. La Carta, que inclou un preàmbul i 44 articles, pretén fomentar una cultura de drets i deures que ha d'assegurar, tal com constata en el seu primer article, "una ciutat de convivència, pluralitat, diversitat, tolerància i respecte pels drets humans i la promoció de les condicions per a la lliure i plena realització de la persona".

El *Programa Sensibilització i Pedagogia* planteja mesures i propostes per millorar la convivència en el marc urbà, assumint que tant els barcelonins i barcelonines com els visitants tenen drets i deures, i que el respecte mutu ha de conformar la base d'una bona convivència.

Per a la generació de complicitats entre els ciutadans, les institucions i els visitants es plantegen una sèrie d'actuacions encaminades a ampliar el coneixement sobre el turisme, tot fomentant la reflexió, el debat i l'empatia. En concret, es proposa treballar amb els mitjans de comunicació, crear espais de debat i d'opinió com per exemple exposicions o jornades sobre turisme, promoure el coneixement del turisme en la formació i organitzar experiències de turisme dirigides als barcelonins i barcelonines com a forma per apropar-los al turisme. En conjunt, es tracta de propostes i mesures per a reforçar missatges i discursos relatius a la importància social i econòmica del turisme i dels seus sectors, que ha de tenir enfocaments diferents segons els col·lectius als quals s'adreça.

Actuacions

- 1001. Apropar el turisme a la ciutadania
- 1002. Sensibilització dels visitants
- 1003. Relació amb les institucions i indústria turística

Programa 11. Suport i partenariat amb la indústria

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 2.7. *Fomentar la implantació de noves fórmules d'allotjament fora dels espais més congestionats de la ciutat.*
- 9.31. *Apostar per la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*
- 9.33. *Millorar la competitivitat dels sectors implicats en el desenvolupament turístic de la destinació.*
- 9.36. *Fomentar l'increment de l'estada mitjana global a la ciutat.*
- 10.37. *Contribuir al reconeixement de Barcelona com a model de ciutat i destinació de qualitat, tant per als residents com per als visitants.*

Objectiu del Programa

Fomentar la millora integral de la indústria turística, apostant per les noves tecnologies, la qualitat i la innovació com elements clau de la competitivitat de les empreses, els serveis i els productes turístics; enfortint i millorant la coordinació i la cooperació entre els empresaris, el teixit associatiu i l'administració municipal.

El potencial turístic de Barcelona va més enllà de les apostes que actualment existeixen. Un potencial que s'ha d'aprofitar per tal de seguir essent líders, i per continuar estructurant una indústria turística potent, compromesa i excel·lent.

Al llarg de tot el procés d'elaboració del Pla Estratègic s'ha fet palesa la importància de la indústria turística i la seva capacitat d'arrossegament d'altres sectors. La capacitat de seguir essent competitius exigeix uns sectors excel·lents i compromesos amb la ciutat.

A més, els efectes de la crisi econòmica-financera, que va començar la tardor del 2008, ha provocat un important descens en la rendibilitat de les empreses. Aquest decreixement de la rendibilitat està provocant importants ajustos empresarials que podrien comportar pèrdua de qualitat en l'oferta i la prestació de serveis. En aquest sentit, si l'economia dels principals mercats turístics de Barcelona no es recupera suficientment, el ritme d'inversions necessàries per a la millora de la indústria podria posar en risc l'atractivitat de la destinació i, en definitiva, els llocs de treball i el desenvolupament sostenible a llarg termini.

El programa de *Suport i partenariat amb la indústria turística* pretén, d'una part, millorar la col·laboració i competitivitat de les empreses i el teixit associatiu, i de l'altra, l'atracció i enfortiment de les empreses i iniciatives turístiques a la ciutat.

Aquest programa planteja:

- > Donar suport i atreure noves iniciatives empresarials, talent i emprenedors.
- > Generar i enriquir les plataformes de suport a les empreses turístiques, donant especial recolzament a iniciatives innovadores, responsables i sostenibles.
- > Enfortir el teixit associatiu turístic i els mecanismes de contacte i coordinació amb altres agents.
- > Impulsar plans per a la millora de la competitivitat dels sectors turístics.
- > Fomentar la qualitat a tots els nivells, amb serveis i productes turístics amb els estàndards més alts de qualitat i servei.
- > Fomentar la innovació com a element de competitivitat, tant a les empreses com als productes i serveis de la destinació.
- > Impulsar les noves tecnologies a les empreses turístiques.

Des del punt de vista de la iniciativa privada, conformada fonamentalment per petites i mitjanes empreses, es fa necessària la implicació i treball conjunt entre tots els agents involucrats, tant públics (administracions i organismes), com privats (empresaris, Cambra de Comerç de Barcelona i els diferents gremis i associacions sectorials).

Actuacions

- 1101. Atracció d'emprenedors, empreses i inversions
- 1102. Enfortiment del teixit associatiu turístic i de la competitivitat sectorial
- 1103. Foment de la qualitat, la innovació i les noves tecnologies

Lideratge i nova governança: la Barcelona turística del segle XXI

12. Nova governança i finançament
13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística
14. Intel·ligència turística
15. Lideratge turisme i ciutat

Programa 12. Nova governança i finançament

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 1.4. *Incrementar els mecanismes de cooperació i implicació interinstitucional.*
- 2.6. *Potenciar el desenvolupament equilibrat de noves propostes i atractius de la ciutat.*
- 3.8. *Potenciar els barris com a objecte i subjecte turístic, seguint els principis del nou model turístic.*
- 3.9. *Aconseguir que els districtes incorporin el vector turístic en la seva dinàmica político-organitzativa.*
- 4.10. *Contribuir i potenciar el prestigi de l'activitat turística a la societat.*
- 4.12. *Incardinar el turisme en el marc de la promoció econòmica global de la ciutat i les activitats de City Marketing.*
- 5.14. *Impulsar una renovació de la política turística de Barcelona.*
- 5.15. *Millorar la anticipació i gestió quotidiana dels impactes no desitjats del turisme a la ciutat.*
- 5.16. *Afavorir la gestió i promoció integral de l'activitat turística en el marc de gestió global de la ciutat.*
- 5.17. *Millorar i assegurar el finançament de la gestió, atenció i promoció turística.*
- 5.18. *Incorporar nous representants territorials, econòmics, socials i culturals en els diferents òrgans de planificació, gestió i promoció del turisme a Barcelona.*
- 6.19. *Implicar els diversos agents públics i privats en la definició del marc de coneixement necessari.*
- 7.23. *Afavorir nous mecanismes de difusió sobre els efectes i contribucions de l'activitat turística.*
- 8.27. *Exercir de capital i de nou motor turístic de Catalunya.*
- 9.31. *Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*
- 10.38. *Fer del turisme un actiu per a la millora de la qualitat de vida dels residents.*

Objectiu del Programa

Potenciar i adaptar les estructures de planificació, gestió, atenció i promoció del turisme al nou Model Turístic, que es concep com a part del model de ciutat, així com millorar i garantir el seu finançament.

Situació de partida: Ajuntament, Cambra i Turisme de Barcelona

A l'inici de l'Ajuntament democràtic es van començar a desplegar diverses polítiques sectorials; en aquest procés, aviat s'evidencià la necessitat de dotar-se d'un organisme públic per fomentar el turisme a la ciutat i col·laborar amb el sector privat dedicat al turisme.

El Patronat Municipal de Turisme es creava l'any 1981, depenent de la Regidoria de Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament; més endavant, al 1987, es va vincular a l'Àrea d'Economia i Empreses.

L'any 1989 l'Ajuntament de Barcelona, el Patronat de Turisme de Barcelona i la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona van endegar la realització del **Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de Barcelona**, i posteriorment, el **Pla de Màrqueting Operacional Turístic de la ciutat**.

Les obres promogudes pels Jocs Olímpics de 1992 i del Fòrum 2004 van permetre la recuperació d'espais per a ús ciutadà, en especial al front marítim, i van contribuir a millorar la dotació d'infraestructures i equipaments. Certament, la celebració dels Jocs va suposar una oportunitat extraordinària per a la difusió i promoció de la ciutat, posant a Barcelona a l'aparador turístic internacional. Aquesta empenta va ser oportunament aprofitada amb la **creació del Consorci de Turisme de Barcelona**, que seguint els esforços inicials portats a terme per l'antic Patronat de Turisme de Barcelona, ha suposat un **referent en la promoció turística, tant en el pla nacional com internacional**, capitalitzant l'excel·lent posicionament adquirit per la ciutat en els mercats emissors.

El Consorci Turisme de Barcelona va ser creat l'any 1993 per l'Ajuntament de Barcelona, la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona i la Fundació Barcelona Promoció.

S'iniciava així una **nova etapa en la promoció turística de la ciutat, on l'esperit de col·laboració públic-privada i l'autogeneració de recursos en són alguns dels seus trets identitaris**. Durant els seus prop de vint anys de vida, Turisme de Barcelona ha anat desenvolupant i concretant diversos programes i actuacions, que junt amb el creixement de la demanda internacional i la "macro campanya publicitària" que varen suposar els Jocs Olímpics del 92, ha permès convertir Barcelona en una de les destinacions urbanes més importants d'Europa i del món.

El pacte Ajuntament i Cambra ha donat importants fruits per la promoció turística de la ciutat. Des de diferents sectors de la ciutadania ara, es reclama a l'Ajuntament un major lideratge en la política turística de la ciutat i una major intervenció en l'anticipació i gestió dels efectes negatius que el turisme genera. Tot i que val a dir que durant els anys 2003-2007 va existir la Direcció de Turisme i Qualitat de vida en el marc del Sector de Promoció Econòmica, que va impulsar un conjunt d'accions per a fer-hi front.

La gestió del turisme

Però la gestió del que anomenem activitat turística va molt més enllà del que comunament s'entén com a promoció, comercialització o el màrqueting de l'activitat.

El fenomen turístic, per la seva incidència en el model de ciutat i les seves implicacions econòmiques, socials, culturals i territorials, esdevé objecte d'un govern de característiques complexes.

A diferència d'altres indústries, a la turística la responsabilitat pública és ineludible. El turisme es materialitza en un territori, en aquest cas urbà, on la ciutat és el gran contenidor que cal ordenar i fer compatible amb d'altres usos. I també contràriament al que succeeix en altres indústries, el creixement no pot ser continu, ja que hi ha un moment on les capacitats de càrrega, ja sigui social, ambiental, patrimonial o urbana, són superades, i on també la qualitat de l'experiència del visitant minva, tenint risc de morir d'èxit.

Aspectes com el lideratge de l'activitat, el grau d'incardinació i vertebració en els diferents àmbits polític-administratius, el grau de col·laboració públic i privat, les relacions amb els altres territoris (especialment l'àrea o regió metropolitana), les relacions amb la ciutadania, el caràcter de la promoció, les responsabilitats de la gestió quotidiana dels impactes i un adequat finançament conformen aspectes clau a ser considerats per un bon govern de l'activitat turística.

Diagnosi Estratègica

Tal com es destaca a la Diagnosi Estratègica del Pla:

- *Actualment, el turisme esdevé una opció per al creixement i desenvolupament de moltes ciutats, per això els grans centres urbans intensifiquen cada vegada més la competència i milloren les seves estructures de gestió en el marc d'una política turística d'ampli abast.*
- *L'èxit turístic de Barcelona, tant qualitatiu com especialment quantitatiu, aconseguit de manera molt accelerada en els últims 15 anys, i específicament del 2002 al 2007, està generant algunes dificultats d'encaix a la ciutat. Una inadequada gestió d'aquests impactes negatius podrien provocar el risc de "morir d'èxit".*
- *Fins ara, no ha existit una suficient integració de l'activitat turística als òrgans de gestió i administració de la ciutat, fet que dificulta una visió més integral de l'activitat turística a la ciutat. La transversalitat, multisectorialització i sinergies amb d'altres activitats com el món educatiu, les indústries culturals, les inversions estrangeres i la captació de grans esdeveniments, entre d'altres, és quelcom a aprofitar en major mesura*

- Hi ha una manca de **gestió quotidiana de les externalitats negatives generades pel turisme**, que alhora és percebuda pels ciutadans. Aspectes com els sorolls, la manca de neteja, la massificació i la inseguretat són també els principals aspectes negatius adduïts tant per visitants com pels sectors involucrats en el dia a dia del turisme a la ciutat
- Hi ha molts camps en els quals la **col·laboració entre organismes i institucions, tant públics com privats**, no ha assolit un nivell òptim de sinergies. En aquest sentit, hi ha un gran recorregut a fer per a la millora de la col·laboració entre els diversos agents implicats en el turisme professional i el turisme cultural
- Hi ha un insuficient nivell de vertebració entre Barcelona com a **destinació turística i el territori metropolità i català**.
- Avui dia, la **competència és entre metròpolis** i això obliga a un canvi d'escala real i mental en quant a la manera d'abordar el futur per tal de seguir essent competitiu.
- L'estructura financera de Turisme de Barcelona és molt depenent de l'evolució de l'activitat turística, ja que tan sols un percentatge molt petit del pressupost prové de les aportacions fixes dels patrons (actualment són menys del 10% de la totalitat), essent la resta fruit de la capacitat de gestió i comercialització de diversos productes turístics (com és el cas del Bus Turístic). **S'evidencia la necessitat d'obrir noves fórmules de finançament complementàries**
- L'actual estructura i missió de l'ens de **promoció Turisme de Barcelona fa que es doni prioritat a les accions amb alt retorn** (més visitants vol dir més ingressos per l'ens), no considerant prou accions més globals i a mig i llarg termini (aposta per noves àrees i icones de la ciutat, per exemple). Això ha fet que la promoció de Turisme de Barcelona estigui, alguns cops, més concentrada en accions de comercialització envers els operadors turístics i els prescriptors i a la creació i comercialització del producte propi.
- Actualment, diverses ciutats competidores directes de Barcelona estan treballant en la línia del **City Marketing**, tot integrant l'activitat turística en un marc més ampli de promoció econòmica i l'atracció d'inversions, així com nodrint-se d'importants recursos públics.
- Tot i que Barcelona compta amb una marca molt ben posicionada internacionalment, no es disposa d'estructures integrades, formals i visibles que englobin les accions de City Marketing que es duen a terme. Aquestes es caracteritzen per treballar a favor d'un bon posicionament internacional de la ciutat i actuen de manera sinèrgica amb tot aquell conjunt d'àrees municipals i sectors empresarials per tal d'aconseguir maximitzar la captació de talent, empreses, esdeveniments, inversions, visitants i altres fluxos externs, així com garantir una adequada complicitat ciutadana.
- Hi ha l'oportunitat d'avançar cap a **models de gestió del turisme** (especialment en l'àmbit de la promoció) més acords amb el que significa la **destinació Barcelona**, que va més enllà de la mateixa ciutat.
- S'expressa una certa percepció que la **normativa municipal** s'aplica amb una certa laxitud en alguns àmbits (incivisme al carrer, soroll, brutícia, prostitució...), perjudicant tant al ciutadà com al turista.
- La creació, el maig del 2009, de la **Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat**, impulsada pel Pla Estratègic, esdevé una oportunitat per a la futura gestió de turisme a Barcelona, ja que aquesta Taula es configura com un **instrument de coordinació transversal** dels diferents àmbits municipals amb incidència en la gestió quotidiana de l'activitat turística a la ciutat.
- La davallada de les xifres turístiques arreu del món, fruit de l'actual crisi econòmico-financera internacional, que afecta, en major o menor mesura a la totalitat de mercats i destinacions, ha tornat a posar sobre la taula els problemes de finançament de la promoció i de la gestió del turisme; així com **valorar la necessitat d'introduir mecanismes de cofinançament per part dels visitants**, tal com ja s'efectua a molts indrets. La conjuntura i l'avinentsa del present Pla presenten una bona oportunitat per tal d'obrir una reflexió que tingui en compte la multiplicitat d'aspectes en joc i afavoreixi una millor complicitat ciutadana.



Un nou Model Turístic

A la *Proposta Estratègica*, presentada a 26 de gener de 2010 al Saló de Cent en un acte presidit per l'Alcalde de Barcelona i el President de la Cambra de Comerç, es proposa el Model Turístic dissenyat per Barcelona, model que ve encapçalat per tres principis clau i definit per un conjunt de 20 trets.

Principis del Model, que ha de guiar tota actuació:

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

El Model de turisme forma part i a la vegada ajuda a conformar el Model de ciutat.

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

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, tant culturals com econòmiques, entenent que ha de ser enriquidora i mútuament constructiva.

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

El creixement de l'activitat turística ha d'efectuar-se dintre d'uns **paràmetres d'equilibri i d'equitat en els que el creixement de l'activitat produeixi el menys desgast possible i aporti el màxim de beneficis.**

Alguns trets del Model Turístic ens apunten a una nova Governança:

> **Una activitat considerada i gestionada com a transversal, multisectorial i d'ampli abast territorial**

El turisme no és un sector econòmic tancat i delimitat, ja que el conjunt d'activitats relacionades amb el turisme incumbeix moltes facetes i sectors econòmics de la destinació, per la qual cosa el turisme no s'ha d'associar únicament al sector hotelier (sector que tradicionalment ha estat més vinculat al desenvolupament turístic de la

ciutat). L'activitat turística és, doncs, clarament multisectorial, ja que depèn i causa un impacte econòmic directe i indirecte a gran varietat de sectors i activitats de la ciutat, a més de revertir àmpliament al conjunt de la població.

Alhora, el turisme és una activitat d'ampli abast territorial, molt condicionat i condicionant de les estructures de mobilitat, d'accés, i de les infraestructures de serveis i acollida en general, de la destinació. L'activitat turística és transversal i estructurant dels territoris en els quals es desenvolupa, de manera que la seva gestió s'ha de fomentar en la implicació transversal i compromesa dels sectors públics i privats del territori.

> Fonamentada en una activa gestió pública, una cooperació i implicació interinstitucional i una concertació público-privada

El desenvolupament de l'activitat turística a Barcelona s'ha de produir a partir d'una entesa i cooperació interinstitucional, en el que les diverses administracions implicades en formen part de manera activa i compromesa. Així mateix, el propi govern local ha d'afrontar la seva gestió i desenvolupament des d'una perspectiva àmplia, integrant i coordinant àmbits tan diversos com la mobilitat, la seguretat, l'espai públic o el medi ambient, entre molts d'altres.

L'activitat turística és també multisectorial i d'ampli abast territorial, i implica, per tant, una gran varietat de sectors i un territori divers, de manera que requereix de la participació i cooperació del conjunt d'agents del territori, tant de l'administració pública com dels diversos sectors privats.

El Model turístic de Barcelona ha d'assumir un fort lideratge públic i un compromís multisectorial i multinstitucional. La consolidació i millora de l'activitat turística s'ha de fonamentar partint d'objectius i interessos compartits, en el que els esforços i les complicitats dels diversos agents s'han d'unir en el mateix projecte.

Barcelona ha de ser capdavantera en la manera d'entendre i gestionar el turisme urbà del segle XXI.

> 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

L'activitat turística ha d'estar plenament integrada en el marc de la política econòmica àmplia de la ciutat, en la que la gestió global dels fluxos externs (ja siguin visitants, esdeveniments, estudiants, investigadors, capitals, emprenedors o visitants d'oci, entre d'altres) esdevé una prioritat. La coordinació i la gestió global de l'atracció de fluxos externs ha de garantir una millor integració i rendibilitat de l'activitat turística i d'altres sectors relacionats.

La capitalitat econòmica de Barcelona ofereix un territori per a fer-hi negocis, un punt de trobada per a negocis globals on les fires i els congressos són també una oportunitat per al desenvolupament dels diferents sectors productius i de la pròpia activitat turística.

La integració i gestió dels fluxos externs requereix una participació institucional coordinada i còmplice, en la que les institucions i sectors implicats assumeixin les responsabilitats pertinents i construeixin un projecte comú i compartit.



Una nova orientació per la governança de l'activitat

El nou Model implica una nova governança de l'activitat, que ve condicionat per:

- > **La multisectorialitat** de l'activitat turística: molts sectors implicats. Uns estrictament "turístics" (hoteleria, intermediació...) i d'altres no (comerç, cultura, alimentació, sector financer...). Cal treballar amb el conjunt de l'activitat i comptar amb agents de rellevància.
- > **La transversalitat** de l'activitat: caràcter públic - privat i desenvolupat al llarg del territori. Cal coordinació a tots nivells.
- > **Un nou Lideratge públic**, reclamat per tots els implicats, que passa per l'assumpció de noves responsabilitats i la necessitat d'exercir un rol més actiu i de lideratge de l'activitat.
- > **La recerca de complicitats a tots nivells**: sectorial, institucional i ciutadana.
- > **Una destinació que va més enllà de Barcelona – ciutat.**
- > **Els Barris/Districtes** com a nous protagonistes, essent objecte i subjecte turístic.
- > **Un visitant entès en sentit ampli** (dels turistes als Erasmus, passant pels congressistes i els creueristes) apreciat, integrat i reconegut com a **ciudadà temporal**.
- > **La consideració del ciudadà com a un visitant permanent.**
- > **La integració de la gestió de l'activitat turística en el marc de la política econòmica global de ciutat.**

Un nou model que exigeix nous esquemes de governança

- > Una Governança de **lideratges compartits**, de geometria variable i que abasti un **territori més ampli** que el propi municipi, incorporant agents clau com la Diputació o la futura vegueria del Barcelonès.
- > Una Governança que **clarifiqui rols** entre el món públic i el privat, obri les portes a **nous agents** com el Port, l'Aeroport, la Fira o l'AMB, entre d'altres, i que no defugui de responsabilitats, especialment per part del **govern municipal**.

- > Comptant amb una major implicació de **la Cambra de Comerç** més enllà de la seva presència a Turisme de Barcelona, en aspectes com el foment i la dinamització de la indústria turística.
- > **Aprofitant dinàmiques en marxa:** com es el propi Pla Estratègic de Turisme 2015, la nova AMB, la nova col·laboració i dinàmica pròpia de a la Diputació (nova llei de vegueries) i unes millors relacions amb la Generalitat.

Funcions clau a considerar en la nova governança de l'activitat

Per tal de desenvolupar idòniament el govern de l'activitat caldrà considerar tot un conjunt de funcions, algunes d'elles ben cobertes i d'altres no.

- > **Política turística:** Visió, impuls, visibilitat...
- > **Planificació turística:** coherent amb l'estratègia global de ciutat.
- > **Màrqueting estratègic** (a mig i llarg termini): posicionament, productes/mercats...
- > **Promoció i comercialització de la destinació** (a curt termini): coherent amb l'estratègia global.
- > **Ordenació i control de l'activitat.**
- > **Atenció al visitant.**
- > **Suport a la indústria** (innovació, qualitat, noves tecnologies, emprenedoria...).
- > **Impuls i creació de producte turístic.**
- > **Gestió de productes i serveis turístics.**
- > **Anticipació i gestió d'impactes a la ciutat** (mobilitat, seguretat, aparcaments...).
- > **Suport als barris/districtes.**
- > **Relacions institucionals.**
- > **Generació, coordinació i difusió de coneixement** (estadístiques, informes, estudis...).
- > **Impuls, seguiment i avaluació del Pla 2015.**
- > ... / ...

Agents potencials a considerar

L'**Ajuntament** i la **Cambra de Comerç** han estat actors de primer ordre, ara bé, avui cal que l'Ajuntament incorpori una visió més transversal amb la incorporació de totes aquelles àrees municipals que, directament o indirecta, tenen incidència en el turisme, així com una participació activa dels barris i districtes en la nova governança.

Per la seva banda, la Cambra, a més de la forta implicació a Turisme de Barcelona, cal també que incorpori, activament, la indústria turística de Barcelona com un destinatari més de totes aquelles actuacions de millora del teixit productiu que dur a terme.

La concepció transversal, muntisectorial i publico-privada de l'activitat turística fa necessari comptar, a més, amb un ampli ventall d'actors en els diversos espais i òrgans de decisió, planificació, consell i gestió.

Cal considerar agents com:

- > Administració local: Diputació, AMB, RMB...
- > Altres administracions: Direcció General de Turisme de la Generalitat, Turespaña...
- > Sectors turístics: hotels, habitatges d'ús turístic, agències de viatge, transport, guies...
- > Consorcis vinculats: BC Universitari, BC Mèdic...
- > Altres sectors: comerç, restauració, cultura, sector alimentari, financer...

- > Agents econòmics / infraestructures: *Fira, Port, Aeroport, TMB, AVE...*
- > Entitats econòmiques i socials, culturals i ciutadanes: *Foment, PIMEC, CC.OO, UGT, FAVB, Consell de Cultura, Ateneu, FAD...*
- > Universitats / Escoles
- > Altres: *IDESCAT / INE...*
- > ... / ...

Àmbit territorial d'actuació

La gestió global de l'activitat turística, en les seves vessants de planificació, promoció, atenció i gestió, entre d'altres, hauria de ser considerada en un marc territorial que aniria entre l'AMB i (el projecte de) la nova vegueria del Barcelonès, que incorpora les set comarques que conformen l'actual Regió Metropolitana de Barcelona.

És aquest l'àmbit territorial natural per a una efectiva governança de l'activitat turística de Barcelona, tant des del punt de vista de la seva competitivitat com per una més eficient gestió.

En aquest Pla es planteja una evolució gradual dels òrgans actuals fins arribar a un veritable govern turístic metropolità, aprofitant també dinàmiques en marxa com la de la pròpia AMB, amb projectes com els de desenvolupar una veritable Agència de Promoció Econòmica Metropolitana.

Una oportunitat

Les properes eleccions municipals (maig 2011) suposen una bona oportunitat pel turisme a Barcelona. Una bona oportunitat per preguntar-nos on volem ubicar el turisme en el nou cartipàs municipal i quin paper ha de jugar en el nou PAM 2011-2015.

Una oportunitat per fer visible una renovada política turística acord amb el nou Model i que doni resposta a les exigències de major protagonisme, tant per liderar com per anticipar i gestionar. El present Pla s'ha fet ressò d'aquestes exigències al llarg dels dos anys d'elaboració del mateix.

Actuacions

1201. Consell Turisme i Ciutat
1202. Consorci Turisme de Barcelona
1203. Adequació de l'estructura executiva de l'Ajuntament als reptes que planteja el turisme a la ciutat
1204. Plataforma per a la Promoció de la ciutat (City Marketing)
1205. Fons econòmic Turisme i Ciutat
1206. Execució, seguiment i avaluació del Pla Estratègic 2015

Programa 13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 1.4. *Incrementar els mecanismes de cooperació i implicació interinstitucional.*
- 5.15. *Millorar l'anticipació i gestió quotidiana dels impactes no desitjats del turisme a la ciutat.*
- 5.16. *Afavorir la gestió i promoció integral de l'activitat turística en el marc de gestió global de la ciutat.*
- 9.31. *Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*
- 9.32. *Vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella.*
- 10.37. *Contribuir al reconeixement de Barcelona com a model de ciutat i destinació de qualitat, tant per als residents com pels visitants.*
- 10.38. *Fer del turisme un actiu per a la millora de la qualitat de vida dels residents.*

Objectiu del Programa

Assegurar el desenvolupament de l'activitat turística de forma harmònica amb la dinàmica ciutadana, a través de la coordinació de l'actuació dels diversos serveis municipals implicats.

En tot el procés del Pla Estratègic, i especialment en la fase de Diagnosi, s'ha assenyalat la importància de la gestió per part de l'Ajuntament dels efectes i externalitats negatives de l'activitat turística a la ciutat.

En concret, en l'esmentada diagnosi s'hi destaca:

- > La necessitat d'intensificar els esforços en matèria de gestió dels impactes negatius que tota activitat turística genera en una ciutat com Barcelona.
- > La necessitat d'avançar en la integració de l'activitat turística als òrgans de gestió i administració de la ciutat, afavorint una visió més integral de l'activitat turística a la ciutat. La transversalitat, multisectorialització i sinergies amb d'altres activitats és quelcom a aprofitar en major mesura, vinculant el món educatiu, les indústries culturals, les inversions estrangeres i la captació de grans esdeveniments, entre d'altres.

> Molts ciutadans perceben una insuficient gestió quotidiana de les externalitats negatives generades pel turisme. Aspectes com el soroll, la manca de neteja, la massificació i la inseguretat són també els principals aspectes negatius adduïts tant per visitants com pels sectors involucrats en el dia a dia del turisme a la ciutat.

> L'èxit turístic de Barcelona, tant qualitatiu com especialment quantitatiu, aconseguit de manera molt accelerada en els últims 15 anys, i específicament en els últims 5, està generant dificultats a la ciutat i es considera que existeix una inadequada gestió d'aquestes. Els impactes negatius podrien provocar el risc de "morir d'èxit".

Si a partir de la creació del Consorci Turisme de Barcelona, els esforços es dirigien majoritàriament a la promoció turística de la ciutat, ara la prioritat que recau en l'Ajuntament de Barcelona és aprofundir en la gestió municipal dels efectes de l'activitat turística.

Per aquest motiu, en el transcurs de desenvolupament del Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona, el juny de 2009 es crea la Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat com a organisme impulsor d'una actuació coordinada, i l'any 2010, i en el marc de la reorganització del Àrea de Promoció Econòmica es crea la Direcció de Política Territorial i Turisme, com a continuació de la iniciativa posada en marxa durant el període 2003-2007 quan es va crear la Direcció de Turisme i Qualitat de Vida des de la que ja es varen fer importants tasques de coordinació (grans congressos, mobilitat, entre d'altres) i gestió de l'activitat turística a la ciutat.

De l'experiència dels serveis municipals acumulada en els darrers anys i del treball i reflexió dut a terme en la Taula Tècnica Municipal se'n desprenen bona part de les actuacions que aquest Programa proposa.

Actuacions

- 1301. Gestió d'espais turístics
- 1302. Seguretat ciutadana i turisme
- 1303. Mobilitat turística
- 1304. Ordenació i control de l'activitat turística
- 1305. Centre Municipal d'Operacions

Programa 14. Intel·ligència turística

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 4.10. *Contribuir i potenciar el prestigi de l'activitat turística a la societat.*
- 4.11. *Promoure una visió àmplia del "turista" per part de les institucions, sectors, mitjans de comunicació i líders d'opinió en general.*
- 6.19. *Implicar els diversos agents públics i privats en la definició del marc de coneixement necessari.*
- 6.20. *Consolidar i assegurar la generació de coneixement estadístic de base, fiable i consistent en el temps.*
- 6.21. *Fomentar la generació d'informació d'acord amb els nous límits territorials, tant a nivell de destinació com a nivell de barris/districtes.*
- 6.22. *Establir mecanismes per tal de socialitzar i compartir el coneixement sobre l'activitat turística entre els agents implicats i la ciutadania.*
- 7.23. *Afavorir nous mecanismes de difusió sobre els efectes i contribucions de l'activitat turística.*
- 7.24. *Fomentar i afavorir la participació ciutadana pel que fa al turisme a la ciutat.*
- 7.26. *Activar mecanismes permanents d'informació i pedagogia a propòsit del turisme i els seus efectes positius pel conjunt de la ciutat.*
- 9.33. *Millorar la competitivitat dels sectors implicats en el desenvolupament turístic de la destinació.*
- 10.37. *Contribuir al reconeixement de Barcelona com a model de ciutat i destinació de qualitat, tant per als residents com per als visitants.*
- 10.40. *Convertir el procés de reflexió turisme i ciutat endegat pel Pla Estratègic en un "estil de treball" permanent entre els diversos actors implicats.*

Objectiu del Programa

Estructurar un sistema integral d'intel·ligència i innovació per a la millora de la planificació i gestió turística, tant pública com privada, esdevenint referents internacionals en el coneixement del turisme urbà.

Una gran majoria dels participants en el procés d'elaboració d'aquest Pla Estratègic de Turisme 2015 han remarcat la **importància de la informació i el coneixement turístic com a clau per a la millora de la destinació i la presa de decisions.**

Durant el seu procés d'elaboració, el Pla ha realitzat un esforç molt significatiu per aprofundir en el coneixement de la realitat turística de Barcelona en aspectes considerats clau, destacant els següents estudis:

- > Estudi Delphi sobre les tendències del turisme urbà i la seva vinculació a Barcelona
- > Impacte econòmic de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona 2007 i 2009
- > Benchmarking Barcelona
- > Imatge de Barcelona als mercats emissors
- > Imatge i posicionament turístic de Barcelona a les xarxes socials d'internet
- > Quantificació del nombre total de visitants a la ciutat de Barcelona 2009
- > Bones Pràctiques en l'àmbit internacional
- > Anàlisi de la demanda turística (trienni 2006-2008)

Alguns d'aquests estudis, com el d'impacte econòmic del turisme, han posat de manifest, per una banda, la insuficient informació de base existent i, per altra, la disparitat de dades segons les fonts utilitzades.

La posició i voluntat de lideratge de Barcelona obliguen a un salt qualitatiu en matèria d'informació especialitzada i coneixement turístic en general.

El present programa d'actuació pretén ajudar a resoldre tant les mancances d'informació com els problemes de legitimitat de les fonts, així com avançar en la generació i socialització del coneixement turístic entre tots els agents involucrats. En aquest sentit, una qüestió fonamental serà la de definir quina informació és necessària i quina font és la més legítima: **“Qui fa què?”**.

En la generació i difusió de la informació turística hi participen un nombre important i dispar d'entitats, com l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT), l'Institut Nacional d'Estadística (INE), el Gabinet Tècnic de Programació de l'Ajuntament de Barcelona, l'Observatori de Turisme de la Generalitat de Catalunya, l'Observatori Barcelona¹, el Consorci Turisme de Barcelona, el recentment creat Observatori Turístic de la Diputació de Barcelona, els Gremis Sectorials com el d'hotels (GHB), o associacions com la de apartaments d'ús turístic (APARTUR), entre d'altres, així com algunes universitats (com la UAB, amb el seu índex d'activitat turística), entre d'altres.

Aquesta pluralitat i riquesa d'agents fa especialment complexa la seva “coordinació” per tal d'evitar duplicitats, mancances, pèrdua de sinèrgies i desapropiament de recursos.

Entre aquests agents, **caldrà destacar el paper fonamental de tres entitats:** l'Institut d'Estadística de Catalunya com a organisme que gestiona el Sistema estadístic de Catalunya i que produeix les estadístiques oficials de base (econòmic, demogràfic i social); Turisme de Barcelona, que des de la seva creació ha desenvolupat una tasca clau pel seguiment de l'activitat turística de Barcelona; i el Gabinet Tècnic de Programació de l'Ajuntament de Barcelona, responsable de l'estadística municipal a la ciutat de Barcelona.

¹ Iniciativa promoguda per l'Ajuntament de Barcelona, a través del Sector de Promoció Econòmica i per la Cambra de Comerç de Barcelona, a través del Gabinet d'Estudis Econòmics, i que té per objectiu difondre informació actualitzada sobre els aspectes més destacats de la ciutat de Barcelona des d'una perspectiva comparada. L'Observatori permet comparar periòdicament la posició de Barcelona respecte d'altres ciutats del món en cadascun dels àmbits analitzats: negocis, coneixement, **turisme** i cultura, sostenibilitat i qualitat de vida, preus i costos, i mercat laboral i formació.

Però **el coneixement turístic va més enllà de les estadístiques i la informació de base** (quantificació i perfil del visitant). El coneixement turístic ha de contemplar també la informació comercial i d'entorn i de mercat, la prospectiva i la innovació i la recerca aplicada, àmbits en els qual hi ha, encara, un llarg recorregut de millora.

El present programa d'intel·ligència proposa estudiar i dissenyar la xarxa futura de coneixement i informació turística, les relacions entre els diferents agents implicats i els protocols d'acord entre les diferents parts, validar i tipificar les fonts estadístiques existents i elaborar un Pla de Necessitats d'Informació que arribi fins a la definició dels sistemes de difusió de la intel·ligència turística.

Per desenvolupar aquestes tasques es considera adient la creació d'una plataforma de coordinació i gestió anomenada **Observatori del turisme urbà de Barcelona, OBSETUR BCN**.

La innovació és també una peça clau del present programa d'intel·ligència turística. Es proposa la creació d'una plataforma de coneixement i innovació aplicada a turisme, **BCN LABTUR**. Aquest centre d'innovació turística de Barcelona s'encarregaria de coordinar la recerca i l'intercanvi de coneixement entre les universitats, altres centres d'investigació, les institucions i les empreses; recopilaria bones pràctiques i tecnologies existents; realitzaria estudis i fomentaria la innovació a la indústria turística.

En els darrers anys, internet ha esdevingut el principal mitjà de difusió d'informació i coneixement. Cal que Barcelona disposi d'**un portal únic del coneixement turístic**. Aquest nou portal hauria de ser dissenyat tenint en compte la millora i foment de l'accés a la informació, de manera que esdevingués un veritable espai de coneixement compartit per tots els agents involucrats (professionals de la indústria, agents públics, investigadors, professors, inversors, etc.).

Informació, coneixement i innovació són tres dels pilars sobre els quals es reforça la capacitat de competir d'un territori o d'una empresa turística.

Actuacions

- 1401. Observatori *Turisme urbà BCN*
- 1402. Centre d'innovació turística BCN
- 1403. Portal del coneixement *Turisme Urbà BCN*

Programa 15. Lideratge turisme i ciutat

Objectius estratègics del Pla que incideixen en aquest programa

- 4.10. *Contribuir i potenciar el prestigi de l'activitat turística a la societat.*
- 6.22. *Establir mecanismes per tal de socialitzar i compartir el coneixement sobre l'activitat turística entre els agents implicats i la ciutadania.*
- 8.27. *Exercir de capital i de nou motor turístic de Catalunya.*
- 9.31. *Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l'èxit turístic de la destinació a llarg termini.*
- 10.37. *Contribuir al reconeixement de Barcelona com a model de ciutat i destinació de qualitat, tant per als residents com pels visitants.*
- 10.38. *Fer del turisme un actiu per a la millora de la qualitat de vida dels residents.*
- 10.39. *Aprofitar el turisme com a element privilegiat de difusió internacional dels valors de modernitat i de la capacitat creativa i d'innovació de la ciutat de Barcelona i el seu territori.*
- 10.40. *Convertir el procés de reflexió turisme i ciutat endegat pel Pla Estratègic en un "estil de treball" permanent entre els diversos actors implicats.*

Objectiu del Programa

Contribuir al lideratge internacional de Barcelona com a model sostenible de turisme urbà, essent capdavantera en l'encaix turisme i ciutat.

En el marc dels canvis que s'han produït en les societats occidentals i en els nuclis urbans dels darrers temps, el turisme hi juga un paper cada vegada més important, essent causa i efecte de molts dels canvis que s'hi produeixen. Precisament per aquest fet, és important plantejar l'activitat turística i la dinamització que genera com un element de competitivitat global de la ciutat i la destinació en general.

El turisme contribueix, entre altres aspectes, a millorar el nivell de competitivitat internacional de la ciutat en general, a la modernització i evolució de la societat, a projectar una imatge exterior positiva de Barcelona i, en definitiva, a seguir millorant la qualitat de vida dels seus ciutadans i ciutadanes.

Al llarg de la diagnosi efectuada pel Pla Estratègic, s'ha assenyalat i s'ha constatat, mitjançant diversos estudis, que Barcelona gaudeix d'una molt bona posició com a ciutat

desitjada en el pla internacional i que es troba entre les principals destinacions turístiques europees i del món.

Avui dia, la competència entre grans ciutats obliga a fer un canvi en l'escala real de Barcelona per tal d'abordar el futur de manera competitiva. Aquest canvi d'escala situa Barcelona en competència turística directa amb ciutats com París, Roma, Madrid, Viena, Berlín, Londres i Nova York, entre d'altres, de manera que cada cop esdevé més important entendre la ciutat com a ciutat-regió o destinació Barcelona en un sentit ampli, tal com es destaca al *Programa 1. Destinació Barcelona*.



Ara bé, la voluntat de reflexionar sobre el futur del turisme ha estat una gran oportunitat per posar les bases d'un nou Model Turístic que té en l'encaix Turisme i Ciutat un dels seus principis bàsics, on no hi ha lloc per l'èxit sense encaix i on l'èxit contribueix a la millora de la qualitat de vida de la seva ciutadania.

El rol de Barcelona com a capital de Catalunya i ciutat de referència espanyola, europea i mediterrània és, sense cap mena de dubte, un element que "exigeix", també, l'exercici de noves "responsabilitats", on la sostenibilitat i l'encaix en són els referents.

El *Programa de lideratge* proposa línies d'actuació per tal que Barcelona guanyi en prestigi, tant intern com extern, millorant la seva posició mitjançant l'enriquiment de relacions institucionals amb d'organismes i xarxes turístiques de prestigi.

El suport a projectes líders que encaixin amb el Model desitjat és també una actuació fonamental del present programa. És per això que es proposa el recolzament a projectes innovadors en aspectes com l'accessibilitat, la responsabilitat, la innovació, la creativitat i la sostenibilitat, entre d'altres, així com la potenciació de Barcelona com a referència internacional en formació i coneixement en turisme urbà.

Per últim, destacar que el procés i la metodologia d'elaboració d'aquest Pla ha suposat un nou i innovador estil de treball. Aquesta metodologia flexible i oberta ha fomentat la participació i implicació d'un nombre molt important i variat d'actors, amb l'objectiu d'inserir el turisme en la ciutat i millorar la seva competitivitat en el marc d'un desenvolupament sostenible. És per això que cal capitalitzar tot l'esforç del procés del Pla Estratègic donant continuïtat i aprofitant tot el coneixement que s'ha generat al llarg del mateix.

En definitiva, el present procés de reflexió Turisme i Ciutat iniciat en el marc del present Pla Estratègic hauria de prosseguir en el temps, donant continuïtat a les dinàmiques generades i

permetent portar a Barcelona al lideratge qualitatiu d'una nova manera d'entendre el turisme urbà al segle XXI, on l'encaix turisme i ciutat n'és la peça clau.

Actuacions

- 1501. Turisme i relacions institucionals
- 1502. Lideratge en el coneixement turístic
- 1503. Iniciatives i projectes per enfortir el posicionament estratègic de Barcelona
- 1504. Fem Pla Estratègic de Turisme BCN 2015

Programa d'Actuació 2010-2015: Llistat d'actuacions per Àmbit ÀMBIT TURISME I CIUTAT Ajuntament de Barcelona

DESTINACIÓ BARCELONA

Críteris i concertació

Actuacions per a la concertació institucional
Creació i promoció de productes i atractius turístics de la destinació Barcelona

Barcelona, porta d'entrada

Afavorir el posicionament estratègic de "Barcelona, porta d'entrada"
Mesures per a l'acompanyament i aprofitament de la pre-candidatura dels Jocs Olímpics d'Hivern – 2022

BARRIS I DISTRICTES

La Barcelona dels barris

Actuacions per a l'impuls d'iniciatives locals als barris
Actuacions per a la creació i promoció de producte turístic als barris

Planificació i gestió del turisme

Planificació i gestió del turisme en els Districtes
Pla de Turisme de Districte

CIUTAT VELLA

Governança i gestió dels efectes de l'activitat turística

Governança del turisme
Gestió dels efectes del turisme a Ciutat Vella

Delimitació d'usos turístics: el Pla d'Usos

Aplicació i seguiment del Pla d'Usos
Ordenació i control Habitatges d'Ús Turístic
Ordenació i control souvenirs

Nous atractius turístics: actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella

Actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella

Espais de reflexió i debat sobre el turisme

Creació d'espais de debat i reflexió sobre el turisme

APROFITAMENT TURÍSTIC

Infraestructures de transport

Aeroport de Barcelona
Port de Barcelona
Tren Alta Velocitat
Xarxa transport metropolitana

Noves centralitats urbanes i equipaments

Actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella
Parc de Montjuïc
Les Corts
Parc de Collserola
Hospital de Sant Pau
Sant Andreu - La Sagrera
Plaça de les Glòries
Eix Diagonal Mar / Poble Nou / 22@
Fòrum / Besòs / Badalona
Fira de Barcelona - Gran Via

ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE TURÍSTIC

Adaptació del producte Barcelona-destinació

Recomanacions per a l'adaptació del producte Barcelona-destinació

INFORMACIÓ I ATENCIÓ

BCN? Barcelona centre d'interpretació

BCN? Barcelona centre d'interpretació

SOSTENIBILITAT AMBIENTAL

Avaluació de l'impacte ambiental de l'activitat turística

Avaluació de l'impacte ambiental de l'activitat turística

Foment de l'expertesa, la innovació i les bones pràctiques ambientals

Desenvolupament i difusió de bones pràctiques ambientals en l'oferta turística

Promoció de les certificacions ambientals en la indústria turística

Foment de l'expertesa, la innovació i la formació del personal en matèria ambiental

PROFESSIONALITZACIÓ

Concertació per a una ocupació de qualitat

Pacte per a l'Ocupació de Qualitat

Diagnòstic de l'oferta formativa i anàlisi qualitativa de les necessitats formatives de l'activitat turística

Anàlisi / Diagnosi de l'oferta formativa

Anàlisi qualitativa de les necessitats formatives

Mesures i incentius a la capacitat, qualificació i retenció dels treballadors

Mesures de retenció de treballadors

Mesures de capacitat i qualificació

Mesures per millorar la sensibilització i el prestigi social

Formació turística (reglada, ocupacional, contínua, directiva...)

Impuls, millora i ampliació de la formació turística

Modernització i professionalització de la gestió empresarial

Barcelona com a centre de formació d'excel·lència

SENSIBILITZACIÓ I PEDAGOGIA

Apropar el turisme a la ciutadania

Espais per a la reflexió i sensibilització ciutadana

Fes turisme a la teva ciutat

El turisme a les escoles

El turisme als mitjans de comunicació

Sensibilització dels visitants

Redacció i difusió de la "Carta de drets i deures del visitant"

Informació convivència

Relació amb les institucions i indústria turística

Presència del turisme en les institucions

Presència del turisme en el món empresarial

SUPORT I PARTENARIAT AMB LA INDÚSTRIA

Atracció d'emprenedors, empreses i inversions

Suport i capacitat dels emprenedors

Sistemes d'atracció, capacitat i suport empresarials

Fòrums anuals per a emprenedors

Acompanyament a inversions en turisme a Barcelona

Catàleg de projectes i productes d'especial interès

Enfortiment del teixit associatiu i millora de la competitivitat sectorial

Foment de les estructures associatives i de representació
Coordinació entre l'administració municipal i el teixit associatiu
Plans de millora de la competitivitat

Foment de la qualitat, la innovació i les noves tecnologies

Qualitat pels establiments i la destinació turística
Foment de la innovació
Foment de les noves tecnologies
Centre de capacitació tecnològica per a professionals
Oportunitats de negoci que es generen pel nou pla d'usos
Indicadors i estudis per mesurar la competitivitat empresarial
Taules amb empresaris

NOVA GOVERNANÇA I FINANÇAMENT**Consell Turisme i Ciutat**

Composició i funcions

Consorci Turisme de Barcelona

Finançament de Turisme de Barcelona
Principals canvis proposats

Adequació de l'estructura executiva de l'Ajuntament als reptes que planteja el turisme a la ciutat

Direcció de Turisme de l'Ajuntament de Barcelona
Taula Municipal Turisme i Ciutat

Plataforma per a la Promoció de la ciutat (City Marketing)

Barcelona World
Barcelona Marketing Platform

Fons econòmic Turisme i Ciutat

Unes majors necessitats de despesa derivades del turisme
Volum i estructura d'ingressos del Consorci Turisme de Barcelona
Propostes del nou finançament

Execució, seguiment i avaluació del Pla Estratègic 2015

Planificació Estratègica Permanent
Fem Pla
Execució i monitorització del Pla
Organització de seguiment

GESTIÓ MUNICIPAL DELS EFECTES DE L'ACTIVITAT TURÍSTICA**Gestió d'espais turístics**

Pla de gestió de visitants
Mesures de gestió a La Rambla
Nou accés al Museu Picasso per Plaça Sabartés
Pla Integral d'Actuacions al Park Güell
Entorns Sagrada Família

Seguretat ciutadana i turisme

Estudi percepció i incidència de seguretat
Consells d'autoprotecció
Activitat serveis de policia
Resposta problemes d'inseguretat
Implicació operadors turístics i gestors
Seguiment i promoció imatge exterior

Mobilitat turística

Informació mobilitat turística
Transport col·lectiu de qualitat pels visitants
Transport especialitzat pels visitants
Punts d'intercanvi modal
Pla d'estacionament i parades d'autocars turístics
Desplaçaments a peu
Desplaçaments en bicicleta
Informació i senyalització
Gestió i coordinació de la demanda

Ordenació i control de l'activitat turística

Ordenació de l'activitat turística en els Plans especials d'usos
Habitatges d'ús turístic
Botigues venda "souvenirs"
Inspecció activitat turística

Centre Municipal d'Operacions

Centre Municipal d'Operacions
Fans Zone

INTEL·LIGÈNCIA TURÍSTICA

Observatori Turisme urbà BCN

Observatori Turisme urbà BCN
Recomanacions per un sistema integral d'informació turística bàsica

Centre d'Innovació turística BCN

Centre d'innovació turística BCN

Portal de coneixement Turisme Urbà BCN

Portal de coneixement Turisme urbà BCN

LIDERATGE TURISME I CIUTAT

Turisme i relacions institucionals

Captació de seus de prestigi
Presència institucional, aliances i xarxes de ciutat
Presència institucional a organismes i xarxes de promoció turística

Lideratge en el coneixement turístic

Congrés Turisme i Ciutat: BCN city&tourism international congress
Coneixement sobre el turisme urbà i la relació turisme i ciutat
Projecte "Turisme a 4 ciutats d'Europa: Barcelona, Londres, París i..."

Iniciatives i projectes per enfortir el posicionament estratègic de Barcelona

Projectes innovadors d'especial interès
Certificació com a destinació turística sostenible "Biosphere destination"

Fem Pla Estratègic de Turisme BCN 2015

Projecció permanent del Pla: www.turismebcn2015.cat
Jornades i debats sobre l'encaix i la millora competitiva del turisme a la ciutat
Idees per millorar: Plataforma Open Innovation Lab Barcelona i el turisme

Programa d'Actuació 2010-2015: Llistat d'actuacions per Àmbit ÀMBIT PROMOCIÓ Turisme de Barcelona

MÀRQUETING

Objectius estratègics de màrqueting

Objectius de desenvolupament de l'oferta global
Objectius de promoció

Posicionament de Barcelona com a destinació turística

Posicionament actual de Barcelona
Posicionament desitjat de Barcelona

Productes i mercats estratègics

Estratègia de mercats
Estratègia de Producte
Estratègia Productes / Mercats

Estratègia general de promoció

Estratègia general de promoció

Estratègia d'e-marketing i estructura bàsica del nou portal turístic BCN

Estratègia d'e-marketing
Estructura bàsica del nou portal turístic BCN

Desenvolupament del Pla de Màrqueting de turisme 2011-2015

Desenvolupament del Pla de Màrqueting de turisme 2011-2015

ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE TURÍSTIC

Adaptació de la cartera de productes

Recomanacions per l'adaptació de la cartera de productes
Pla de desenvolupament de nous productes turístics per la destinació Barcelona

Adaptació dels principals sectors implicats

Indústria turística
Allotjament
Receptiu, guies i transport turístic
Creuers
Turisme i negocis
Turisme i comerç
Turisme i restauració
Turisme i cultura
Oci nocturn
Turisme mèdic
Turisme i esport

Barcelona recomana

Barcelona recomana

INFORMACIÓ I ATENCIÓ

La informació i les noves tecnologies

Noves tecnologies d'informació i atenció del visitant
Agenda del Visitant de Barcelona - AGENDAVISIT
Portal de Turisme

Atenció al visitant

Senyalització de la destinació Barcelona
Oficines d'informació i atenció
Benvinguda dels visitants: Welcome to BCN

Antenes exteriors, ambaixadors i amics de Barcelona

Relacions amb les antenes exteriors
Ambaixadors i Amics de Barcelona

SOSTENIBILITAT AMBIENTAL

Valorització i promoció turística dels actius ambientals de la destinació

Valorització dels actius ambientals
Corresponsabilització ambiental dels visitants

Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona

Oficina del Pla Estratègic de Turisme

Enric Truñó. Coordinador

Joan Serra. Director de Continguts

Xavier Suñol. Director d'Operacions

Jordi Moll. Tècnic

Saida Palou. Tècnica

Míriam Antequera. Administració

Comitè Tècnic

Pere Duran. Director General de Turisme de Barcelona

Joan Torrella. Director de Promoció Territorial i Turisme de l'Ajuntament de Barcelona

Enric Truñó. Coordinador del Pla Estratègic de Turisme

Joana Homs. Adjunta de Direcció de Turisme de Barcelona

Joan Serra. Director de Continguts de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme

Xavier Suñol. Director d'Operacions de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme

Jordi Moll. Tècnic de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme

Saida Palou. Tècnica de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme

Consell Assessor

Josep Chias. President Chias Marketing - Barcelona

Ángel Díaz. Director Advanced Leisure Services

Francesc López Palomeque. Professor Departament de Geografia Regional. UB

Josep Ros Santasusana. Director Ros Development and Planning, S.L.

www.turismebcn2015.cat