

**Turisme**  **2015**  
**BCN**

**PLA ESTRATÈGIC  
DE TURISME**

**DE LA CIUTAT  
DE BARCELONA**

Maig 2009



# ÍNDEX

---

<b>PLA ESTRATÈGIC DE TURISME DE LA CIUTAT DE BARCELONA</b>	<b>4</b>
--	----------

<b>PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE BARCELONA</b>	<b>14</b>
--	-----------

<b>BARCELONA STRATEGIC TOURISM PLAN</b>	<b>24</b>
---	-----------

---



**PLA ESTRATÈGIC DE TURISME DE LA CIUTAT DE BARCELONA**

# PRESENTACIÓ

---

El turisme, en els seus diferents aspectes, ha esdevingut un dels fenòmens socials i econòmics de més creixement i repercussió social i econòmica a Barcelona durant les darreres dècades. D'una banda, s'ha convertit en un dels principals canals per a la projecció exterior de la imatge de la ciutat i del país, i d'altra banda, els índexs de visitants i turistes han experimentat un important augment en els darrers quinze anys, fet que, sens dubte, demostra la seva importància i vitalitat.

Amb la celebració dels Jocs Olímpics de 1992, Barcelona va aprofitar una extraordinària oportunitat de difondre i promoure la ciutat. A l'empenta inicial d'aquell moment s'hi sumà un treball constant i decidit del sector turístic de la ciutat, que des d'aleshores ha estat encapçalat pel Consorci Turisme de Barcelona.

Turisme de Barcelona naixia com a fruit d'una relació de complicitat i suport entre l'Ajuntament i la Cambra de Comerç, els quals, aprofitant l'avinentsa dels Jocs del 92, establien les bases i l'organització operativa per al creixement turístic de la ciutat. Així, i amb l'adopció d'un Pla estratègic de màrqueting turístic, es constituïa Turisme de Barcelona, organisme que d'aleshores ençà ha treballat per convertir en realitat duradora l'excel·lent posicionament de Barcelona en els mercats emissors.

En els setze anys d'existència, Turisme de Barcelona ha anat desenvolupant i concretant els diversos programes i les múltiples actuacions que han permès convertir la ciutat de Barcelona en el municipi europeu que, proporcionalment, ha crescut més pel que fa al sector turístic. Des de l'any 1987, la ciutat de Barcelona ha anat elaborant diversos plans estratègics amb un enfocament econòmic i social, que darrerament han abastat tot l'àmbit metropolità. Aquest llarg procés ha deixat un ric i ampli coneixement de planificació estratègica a la ciutat.

Avui dia Barcelona s'ha convertit en una destinació de turisme urbà d'indiscutible referència a escala mundial. Actualment, l'activitat turística incideix de forma transversal en la dinàmica de la ciutat, esdevenint un dels seus principals pilars econòmics i de desenvolupament. Un cop assolit aquest grau de maduresa i d'èxit, Barcelona es planteja nous reptes i propòsits, que requereixen un profund procés de reflexió. Aquest procés de reflexió comporta plantejar-se també algunes qüestions clau, com per exemple la quantitat de turisme que pot acollir la ciutat, fins a quin punt ha de continuar creixent o quins tipus d'impactes suposen el creixement turístic i quin futur espera a la ciutat.

Sensible a tots aquests temes el Programa d'Actuació Municipal (PAM) elaborat per l'Ajuntament de Barcelona

pel període 2008-2011 i aprovat el 31 d'octubre de 2008, ha inclòs els següents objectius i línies d'actuació:

## **Eix d'actuació 4**

Desenvolupament econòmic i ocupació de qualitat  
Aprofundir en un model de turisme de qualitat que s'integri en la realitat de la ciutat i es concerti amb els sectors implicats.

## **Eix d'actuació 10**

### **Capitalitat**

Barcelona també haurà de tenir un paper de lideratge mitjançant la promoció de la ciutat com a seu internacional de fires, convencions i congressos.

Pel que fa específicament al turisme, el PAM estableix una línia d'actuació que defineix la missió i comprèn quatre grans objectius, que emmarquen un conjunt de mesures.

---

## **Línia d'acció 3.8**

### **Turisme**

---

### **Missió**

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

### **Objectiu 1**

Promoure un model de turisme que potencii l'equilibri entre residents i turistes, preservant així els valors identitaris de la ciutat.

### **Objectiu 2**

Potenciar l'impacte econòmic del turisme.

### **Objectiu 3**

Consolidar la imatge internacional de Barcelona.

### **Objectiu 4**

Afavorir l'accessibilitat del turisme a la ciutat i promoure l'eficiència en els sistemes d'acollida i de mobilitat a l'interior d'aquesta.

## PRESENTACIÓ

---

Entre les diverses mesures previstes, assenyallem la referida al Pla estratègic:

### 3.8.11.

Elaborar un Pla estratègic de turisme, concentrat en els sectors implicats, que abordi la necessitat de planificació de la capacitat d'acollida de turistes i garanteixi la qualitat i sostenibilitat del sector empresarial de la ciutat.

A més, l'any 2006 la Generalitat de Catalunya va establir per primera vegada el seu **Pla estratègic del turisme a Catalunya, amb l'horitzó del 2010**. Per la seva part, el Ministeri de Turisme del govern espanyol va aprovar el 2007 el **Plan del turismo español, horizonte 2020**.

Com a conseqüència de tot això, l'equip de govern de l'Ajuntament de Barcelona ha encarregat al Consorci Turisme de Barcelona l'elaboració del **Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona**. Turisme de Barcelona, com a organisme responsable de la promoció turística de la ciutat, situa la seva actuació en el marc del desenvolupament econòmic i social i de la qualitat de vida de Barcelona, i treballa amb el criteri d'impulsar i millorar la realitat de tot el sector turístic.

## OBJECTIUS

---

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

El Consorci Turisme de Barcelona, amb una clara **voluntat de reflexió compartida sobre el turisme**, impulsa l'elaboració del Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona i assumeix una sèrie de principis i objectius que l'inspiren i el justifiquen. Aquests principis inspiradors es concreten en els següents punts:

### Identitat de Ciutat

Èmfasi en la pròpia identitat com a valor diferencial i font d'avantatge competitiu.

### Sostenibilitat

**Econòmica**, considerant la millora de la competitivitat futura dels sectors implicats i l'equilibri entre aquests, com també la implicació de nous sectors i la generació d'ocupació, entre altres aspectes.

**Social**, considerant l'equilibri de la relació entre ciutadà i turista, la millora de la qualitat de vida de la població, la implicació del ciutadà, el reconeixement, la valoració i la sensibilització pel que fa al fenomen turístic, entre d'altres.

**Ambiental**, considerant la capacitat de càrrega o de límits al creixement i la disminució d'impactes ambientals, entre d'altres.

### Cooperació i Participació

Necessitat de comptar durant tot el procés, i ja des de l'inici, amb la complicitat de la ciutadania, els sectors econòmics i les institucions, per tal d'aconseguir alts nivells d'implicació en el futur turístic de la ciutat dins el marc d'un procés de cooperació i col·laboració pública i privada.

## OBJECTIUS

---

### Equilibri Territorial

Necessitat de crear noves àrees d'atracció i de descongestió d'altres zones per a equilibrar els efectes positius i negatius que comporta el desenvolupament de qualsevol activitat turística.

### Qualitat, Innovació i Alt Valor Afegit

Necessitat que la innovació i la qualitat siguin el referent en la creació, gestió, prestació i comercialització de nous productes.

### Orientació a la Demanda

Importància del coneixement de les necessitats, les preferències i els hàbits de comportament dels mercats actuals i potencials a l'hora de preparar l'oferta de la ciutat.

---

### HORITZÓ 2015

---

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

En definitiva i d'una manera sintètica, els propòsits del Pla se centren en quatre grans interessos:

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

Dos objectius resumeixen la missió del Pla:

- **La millora de l'activitat turística.**
- **L'encaix del turisme a la ciutat.**

## METODOLOGIA

---

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

El Pla ha de ser capaç de captar les relacions específiques que hi ha entre els diferents agents turístics i no turístics de la ciutat, actuant en i sobre el territori, i que permetin construir un projecte de futur realista i adaptat a les conveniències reals de la població. Per aquest motiu l'aspecte fonamental en la instrumentació del Pla de desenvolupament turístic és la **participació activa** dels principals agents i institucions que incideixen i promouen el turisme a la ciutat, així com també de la ciutadania. Finalment s'establiran una sèrie d'estratègies que hauran de guiar les accions dels responsables del turisme. A fi i efecte que aquestes línies d'actuació esdevinguin garantia d'èxit i puguin ser aplicades i assumides per a tothom, només poden ser construïdes des del consens i l'entesa mútua.

---

### Primera Fase

#### DIAGNOSI

Setembre 2008 a octubre 2009

---

La primera fase abraça el període de setembre de 2008 a octubre de 2009 i en ella s'hi desenvolupa la part analítica i de diagnòsi.

#### Anàlisi

- Obtenir informació objectiva i clara (**radiografia de la realitat actual**).
- **Conèixer les percepcions** dels diferents actors de la ciutat i del sector turístic (ciutadans, sectors, institucions, turistes...).
- Saber **amb qui es competeix**.
- Estructurar **informació rellevant** per a les posteriors **diagnòsi** i presa de **decisions**.

#### Diagnòsi estratègica

La diagnòsi establirà un retrat actual del turisme a Barcelona, centrant-se en els **aspectes clau** (estratègics) que siguin útils a l'hora d'establir propostes d'actuació (programes). Es comptarà amb la participació dels

agents implicats (ciutadania, sector, turistes, institucions, experts...), i, partint d'una anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), es podran establir les línies estratègiques i les pautes d'actuació.

---

## Segona Fase ESTRATÈGIA I PROPOSTES Octubre 2009 a juliol 2010

---

Amb la diagnosi consensuada i comptant sempre amb la major participació i avinença, es podran establir el model de funcionament del turisme, els nous reptes que cal afrontar i els instruments de gestió del turisme a la ciutat, amb la voluntat d'entrar en una nova etapa, anomenada **segona etapa de gestió concertada del turisme a Barcelona**.

---

## FOCUS GRUPS

---

Per tal d'identificar els principals temes crítics i aspectes clau del turisme a Barcelona s'han realitzat unes sessions de treball anomenades Focus Grups, que s'han desenvolupat des d'una visió el més àmplia possible i amb la premissa d'una voluntat d'implicació col·lectiva en el procés de reflexió turisme i ciutat.

Les sessions van comptar amb la participació d'un centenar de pensadors i gestors del turisme a Barcelona. Aquests espais de reflexió varen significar el veritable tret de sortida del Pla estratègic, i han permès establir el "full de ruta" a seguir.

Les sis sessions de treball Focus Grups es van desenvolupar entre l'1 i el 8 d'octubre de 2008, amb l'objectiu d'identificar temes crítics i aspectes clau per a la competitivitat i viabilitat futura del turisme a la ciutat de Barcelona.

Les sessions van ser participades per un conjunt de 100 persones que responien totes elles a perfils molt diversos (pensadors, gestors del sector turístic, gestors d'infraestructures i serveis de la ciutat, gestors del sector cultural, agents socials, ciutadans, sindicats i polítics). El conjunt de participants presentaven un vincle comú: la ciutat de Barcelona.

La visió crítica, contrastada i compartida, expressada per aquests representants ha servit per establir les línies de treball en les quals el Pla estratègic concentrarà la major energia durant l'etapa d'anàlisi.

Aspectes destacats de les sessions de Focus Grups:

### **Relació turisme-ciutadania**

Percepció de molèsties i greuge comparatiu.  
Necessitat de conciliació i sensibilització ciutadana.

### **Gestió i model de turisme**

Implicació Ajuntament: gestió integral encaix turisme i ciutat.

### **Reequilibri i diversificació territorial**

Desconcentració, ciutat metropolitana, capital de Catalunya.

### **Infraestructures i mobilitat interna**

Estructures de recepció, acollida i distribució del turisme.

### **Imatge turística**

Identitat, cultura i patrimoni, prestigi internacional de Barcelona.

### **Professionalització**

Afavorir qualitat del servei. Estabilitat i qualificació laboral.

---

## SENAT TURISME I CIUTAT

---

Un total de 300 persones conformen el denominat Senat Turisme i Ciutat, que es caracteritzen per representar les veus més plurals i destacades de Barcelona i el país en termes de turisme i ciutat. La constitució del Senat Turisme i Ciutat té el sentit de recollir i compartir opinions i coneixement.

L'opinió d'aquests representants institucionals, acadèmics, polítics, agents socials i econòmics, agents del sector i de la ciutadania de Barcelona serà tinguda en compte durant el procés de reflexió del Pla estratègic. La constitució de l'anomenat Senat Turisme i Ciutat servirà per a compartir les reflexions del turisme a Barcelona, tant en la part d'anàlisi i de diagnosi, com propositiva. La participació del Senat com a nucli de consulta i reflexió compartida esdevé una via important de comunicació i participació social.

Entre els diversos membres que constitueixen el Senat Turisme i Ciutat, hi figuren representants de les següents institucions:

- Comitè Executiu de Turisme de Barcelona
- Pensadors ciutat
- Acadèmics i consultors experts en turisme
- Gestors d'infraestructures
- Institucions
- Gestors de producte: Cultura, Esport, Àmbit Mèdic, Educació
- Gestors de ciutat
- Gestors del Sector Turístic (Allotjament, agències, serveis, transport...)
- Comerç i Restauració
- Representants polítics dels Districtes
- Representants polítics Grups Municipals
- Entitats socials
- Entitats veïnals
- Entitats econòmiques i socials
- Plans i organismes de participació

La primera de les accions realitzades ha estat l'emissió d'un Qüestionari relatiu als temes tractats als Focus Grups; l'objectiu del Qüestionari emès és el de ponderar i objectivar les opinions i discursos dels participants a les sessions de Focus Grups.

S'han obtingut un total de 160 respostes, l'anàlisi de les quals aporta dades de considerable interès a propòsit de les opinions i l'encaix del turisme a la ciutat.

---

## COMISSIONS DE TREBALL

---

Les Comissions de treball es posen en marxa a la Fase d'Anàlisi i Diagnosi i tenen com a objectiu principal la creació de diàleg i anàlisi compartida sobre l'encaix del turisme a la ciutat. Les Comissions esdevenen una oportunitat molt significativa per copsar l'opinió dels agents implicats en el turisme i la ciutat.

Cada Comissió centra el seu debat al voltant d'una temàtica concreta, amb la idea de plantejar els punts forts i aspectes crítics de l'objecte en qüestió, partint sempre d'una visió integral i transversal de turisme i ciutat.

Les valoracions sorgides del conjunt de Comissions conformaran una aportació rellevant al Diagnòstic que el Pla Estratègic elaborarà en la seva primera fase de treball, que clourà el proper estiu 2009.

Es realitzen un total d'11 Comissions de treball, classificades segons els següents àmbits: Comissions de caràcter territorial; Comissions de caràcter sectorial; Comissions de producte.

### Territorials

- Turisme a Ciutat Vella
- Àrees i Icones turístiques
- La Barcelona dels Districtes
- Entorn Metropolità
- Barcelona, capital de Catalunya

### Sectorials

- Restauració
- Allotjament
- Comerç
- Intermediació

### Producte

- Turisme i Cultura
- Turisme i Negocis

Més de 250 persones participen en el conjunt de les 11 Comissions de treball. El perfil dels participants és volgutament heterogeni, a fi i efecte de reunir i contrastar diverses visions i sensibilitats a propòsit del turisme a Barcelona; així, formen part de les Comissions de treball representants d'entitats veïnals, associacions de comerciants, representants dels sindicats, membres dels sectors d'allotjament (representants del món hotelier, apartaments turístics, residències d'estudiants, etc.), membres dels sectors del comerç i la restauració, agències de viatges, guies i intermediació, representants del sector i institucions culturals públiques i privades de la ciutat i empresaris i representants de les infraestructures de la ciutat; alhora, també participen membres de Turisme de Barcelona, representants de la Cambra de Comerç, directius i tècnics dels diversos districtes i àrees municipals i també de poblacions de l'àrea metropolitana de Barcelona, representants de la Diputació de Barcelona i de la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya i d'altres organismes i institucions públiques i privades, tant de Barcelona com de Catalunya; així mateix, les Comissions també són participades per experts, professors universitaris, periodistes, consultors i coneixedors del turisme i la ciutat. El conjunt d'aquestes veus plurals permet crear debats amplis i contrastats.

Cadascuna de les Comissions de treball compta amb un President i un Relator; la figura de President l'assumeix una personalitat significativa de la ciutat i del país (bàsicament per la seva faceta política, social i cultural), mentre que la figura del Relator correspon a un expert en la temàtica.

Cada Comissió realitza un parell de reunions: la primera tanda de sessions ha estat realitzada entre els dies 21 d'abril i 4 de maig; la segona tanda de reunions té lloc entre els dies 14 i 27 de maig de 2009.

En la segona fase del Pla tindran lloc noves reunions amb el propòsit d'establir les propostes i línies estratègiques d'actuació.

---

## ESTUDIS I GENERACIÓ DE CONEIXEMENT

---

### Informació

Abans de tot, i amb l'objectiu de fornir dades objectives sobre l'actual situació del turisme a Barcelona i identificar les mancances d'informació bàsica –cosa que marcarà les necessitats essencials d'informació primària–, es farà un buidatge de tota la informació disponible actualment.

### Investigacions, dictàmens i estudis específics

Es duen a terme un seguit d'investigacions i estudis específics relacionats amb el turisme a Barcelona, per obtenir la informació necessària a l'hora de desenvolupar l'anàlisi de la situació turística. Al mateix temps s'aprofundeix en el coneixement dels aspectes econòmics, socials i mediambientals relacionats amb l'activitat turística de la ciutat, que serveixen també de base de l'anàlisi de la situació.

- Estudi d'impacte econòmic de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona
- Quantificació del nombre visitants a la ciutat de Barcelona
- Anàlisi de Benchmarking i de Best Practices en l'àmbit internacional
- Estudi Delphi sobre les tendències del turisme urbà i la seva vinculació a Barcelona
- Estudi posicionament turístic de Barcelona a les xarxes socials
- Estudi posicionament internacional de Barcelona en els mercats emissors

- Estudi d'opinió de col·lectius (allotjament, restauració, comerç, intermediació, equipaments culturals i de lleure)
- Estudi d'opinió “antenes exteriors” (OET's, CPT's, CPN's, Consolats de Mar...)

### Grups tècnics específics

Es realitzen petits grups tècnics d'experts que analitzen una temàtica concreta.

- Qualitat i professionalització (CESB)
- Transport i accessibilitat a la ciutat
- Seguretat
- Turisme 2.0

# ORGANITZACIÓ

---

---

## ÒRGANS DE GESTIÓ DEL PLA

---

### Consell Directiu

El Consell Directiu del Pla és format pels representants de les institucions, els grups polítics i les organitzacions membres de Turisme de Barcelona, i altres representants del món del turisme i la ciutat. El Consell Directiu és l'òrgan director del Pla.

### Coordinació del Pla

La coordinació general del Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona ha estat encarregada a Enric Truño, qui compta amb una llarga trajectòria professional en aquest camp, tant en l'àmbit polític com de la gestió pública i privada.

### Comitè Tècnic

El Comitè Tècnic, de caire permanent, format pel Director General i altres membres de Turisme de Barcelona, el director de Coordinació i Programes Estratègics de l'Àrea de Promoció Econòmica de l'Ajuntament i els membres de l'Oficina del Pla, té la responsabilitat de garantir la dinàmica de procés del Pla.

### Oficina del Pla Estratègic

Constituïda expressament amb motiu del Pla, aquesta oficina és formada per un equip de tècnics pluridisciplinari amb dedicació permanent. Té la responsabilitat de redactar i conduir el Pla.

---

## ESPAIS DE TREBALL I PARTICIPACIÓ

---

### Comitè Assessor

L'Oficina del Pla Estratègic compta amb el suport d'experts del turisme, els quals, constituïts en Comitè Assessor, aporten una visió i una revisió externa i experta del procés i el treball del Pla estratègic.

### Pla estratègic metropolità de Barcelona

Des de l'inici i d'una manera permanent, es tindrà en compte l'experiència del Pla estratègic metropolità de Barcelona, assumint que el seu bagatge en l'anàlisi i el diagnòstic de la realitat barcelonina abonarà profitosament la bona marxa del Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona. Aquesta coordinació permetrà garantir que el desenvolupament del present Pla sigui integrat en els processos de reflexió global que la ciutat (i l'entorn metropolità) té endegats des de fa anys.

### Consell d'Acadèmics

El Consell d'Acadèmics està integrat per professors experts en els diversos camps de coneixement en relació al turisme i la ciutat de les universitats catalanes. El seu objectiu consisteix en aportar el coneixement interdisciplinari, així com donar suport a la realització del Pla estratègic i aprofundir en el coneixement dels aspectes turístics de la ciutat.

### Organismes i institucions diversos

També es preveu la participació d'una sèrie d'organismes i institucions, com ara el Consell Econòmic i Social de Barcelona i el Consell de Ciutat, entre d'altres, els quals, d'una manera directa o indirecta, incideixen en la reflexió sobre turisme i ciutat promoguda pel Pla estratègic.

S'establiran mecanismes d'enllaç permanents mentre duri el Pla; en aquest sentit, amb un doble objectiu:

- Copsar l'opinió sensible d'alguns col·lectius: ciutadans i treballadors, entre d'altres.
- Alinear estudis, investigacions, recerques que ja s'estan desenvolupant o que es poden dur a terme.

---

## COMUNICACIÓ

---

### Web

El Pla disposa d'una pàgina web ([www.turismebcn2015.cat](http://www.turismebcn2015.cat)) amb l'objectiu de convertir aquesta eina en el canal de difusió, divulgació i diàleg amb la ciutat (sector, ciutadania, institucions...), cosa que afavorirà el coneixement del ciutadà del procés de reflexió turisme i ciutat. El web compta amb un espai d'Actualitat en el que hi van apareixent les informacions més destacades del treball del Pla, així com informacions sobre esdeveniments i actualitat del turisme a Barcelona. A més, el web també compta amb un apartat de Documentació en el que s'hi troben diferents documents d'interès (reculls de premsa, documents del Pla, estadístiques, etc.).

La pàgina web també disposa d'un espai específic dedicat a les Comissions de treball, en el que els participants de cadascuna de les Comissions poden trobar i intercanviar informacions, diàlegs i documents.

### Premsa

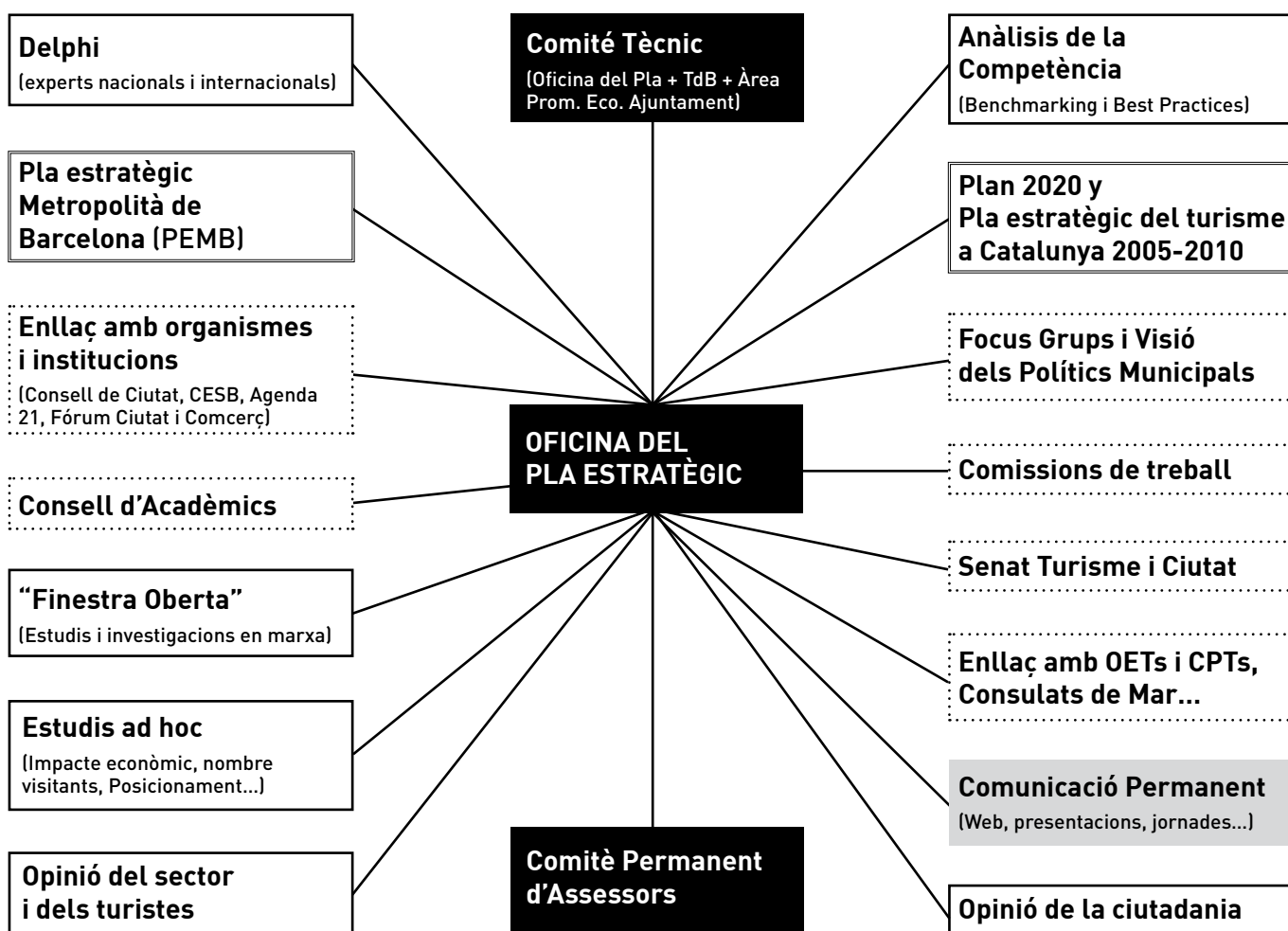
La premsa esdevé un medi adequat per comunicar el Pla: es realitzaran rodes de premsa i articles als diversos medis

# ORGANITZACIÓ

de comunicació escrits de la ciutat i del país a fi i efecte de donar a conèixer el Pla.

## Jornades

Al llarg del període del Pla es preveu fer diverses jornades de presentació de resultats i de «discussió» amb el sector i els col·lectius especials convenients.



- Projectes inspiradors
- Investigacions i estudis específics
- Espais de treball i participació
- Comunicació
- Àmbit de Gestió i Desenvolupament

# CALENDARI

---

---

## Fase Inicial

### Juny - juliol 2008

---

- Constitució del Comitè Tècnic i l'Oficina del Pla Estratègic.
- Etapa de treball intern.
- Definició de continguts, metodologia, cronograma i equip de treball
- Roda de premsa de presentació del Pla estratègic. 23 de juliol 2008

---

## Primera Fase

### FASE D'ANÀLISI I DIAGNÒSTIC

#### Setembre 2008 – octubre 2009

---

#### Setembre 2008 – desembre 2008

- Realització de sis sessions de treball “Focus Grups”, amb representants de l'àmbit de la gestió turística i les infraestructures i amb «pensadors» de la ciutat per identificar els temes crítics i els aspectes clau del turisme a Barcelona.
- Constitució del Senat Turisme i Ciutat i emissió de qüestionaris.
- Definició de les Comissions de Treball.
- Recollida de les dades objectives del turisme a Barcelona i de totes les matèries que s'hi relacionen.
- Definició d'informació necessària i encàrrec d'estudis.
- Presentacions sectorials i institucionals.

#### Gener - maig 2009

- Realització d'estudis i recerca.
- Opinió dels sectors. Emissió de qüestionaris.
- Delphi amb experts nacionals i internacionals.
- Benchmarking internacional.
- Posicionament en mercats emissors
- Constitució i desenvolupament de les Comissions de Treball.

#### Juny - setembre 2009

- Constitució i realització Grups de Treball Tècnic.
- Redacció de l'anàlisi i diagnòstic de la realitat turística de Barcelona.
- Consens de la diagnosi i proposta de model.

#### Octubre 2009

- Presentació del document d'Anàlisi i Diagnosi.

---

## Segona Fase

### PART ESTRATÈGICA. PROPOSTES

#### Octubre 2009 – juliol 2010

---

- Línies estratègiques de desenvolupament
- Noves comissions, dictàmens i grups de treball
- Programes d'actuació
- Presentació i aprovació del Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona al mes de juliol de 2010.

**PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE BARCELONA**

# PRESENTACIÓN

---

El turismo, en sus diferentes aspectos, se ha convertido en uno de los fenómenos sociales y económicos de mayor crecimiento y repercusión social y económica en Barcelona durante las últimas décadas. Por un lado, el turismo se ha convertido en uno de los principales canales para la proyección exterior de la imagen de la ciudad y del país, y por otro lado, los índices de visitantes y turistas han experimentado un importante aumento en Barcelona en los últimos 15 años, lo que demuestra, sin lugar a dudas, su importancia y vitalidad.

Con la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, en Barcelona se aprovechó una extraordinaria oportunidad para la difusión y promoción de la ciudad. Al esfuerzo inicial de ese momento se sumó un trabajo constante y decidido del sector turístico de la ciudad, que desde entonces ha sido encabezado por el Consorci Turisme de Barcelona.

Turisme de Barcelona nació como fruto de una relación de complicidad y soporte entre Ayuntamiento y Cámara de Comercio, que aprovechando la coyuntura de los Juegos del 92 establecían las bases y la organización operativa para el crecimiento turístico de la ciudad. Así, y con la adopción de un Plan Estratégico de Marketing Turístico, se constituía Turisme de Barcelona, organismo que desde entonces ha trabajado para convertir en realidad duradera el excelente posicionamiento de Barcelona en los mercados emisores.

En sus dieciséis años de existencia ha ido desarrollando y concretando los diversos programas y múltiples actuaciones que han permitido convertir la ciudad de Barcelona en el municipio europeo que proporcionalmente ha crecido más en el sector turístico. Desde el año 1987, la ciudad de Barcelona ha ido realizando varios planes estratégicos con un enfoque económico y social que, últimamente, han abrazado todo el ámbito metropolitano. Este largo proceso ha dejado un rico y amplio conocimiento de planificación estratégica en la ciudad.

Hoy en día Barcelona se ha convertido en un destino de turismo urbano de indiscutible referencia a nivel mundial. Actualmente, la actividad turística incide de manera transversal en la dinámica de la ciudad, convirtiéndose en uno de sus principales pilares económicos y de desarrollo. Una vez conseguido este grado de madurez y éxito, Barcelona se plantea nuevos retos y propósitos que pasan por un profundo proceso de reflexión. Este proceso comporta el planteamiento de algunas cuestiones clave, como por ejemplo la cantidad de turismo que puede acoger la ciudad, hasta qué punto hay que seguir creciendo o qué tipo de impactos está suponiendo el crecimiento turístico y qué futuro le espera a la ciudad.

Sensible a todos estos temas, el Programa de Actuación Municipal elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona para el período 2008-2011 y aprobado el 31 de octubre de 2008, ha incluido los siguientes objetivos y líneas de actuación:

## **Eje de actuación 4**

**Desarrollo económico y ocupación de calidad**  
Profundizaremos en un modelo de turismo de calidad, que se integre en la realidad de la ciudad y concertado con los sectores implicados.

## **Eje de actuación 10**

**Capitalidad**  
Barcelona también deberá tener un papel de liderazgo mediante la promoción de la ciudad como sede internacional de ferias, convenciones y congresos.

En referencia al turismo, el PAM establece una línea de actuación que define la misión e incluye cuatro grandes objetivos que enmarcan un conjunto de medidas.

---

## **Línea de acción 3.8**

### **Turismo**

---

### **Misión**

Reforzar el atractivo turístico de Barcelona y posicionarla internacionalmente, dando valor a su hecho diferencial y potenciando el turismo de calidad, mejorando al mismo tiempo los mecanismos de gestión de los efectos del turismo en la ciudad conjuntamente con los vecinos y la comunicación de sus factores positivos.

### **Objetivo 1**

Promover un modelo de turismo que potencie el equilibrio entre residentes y turistas preservando los valores de identidad de la ciudad.

### **Objetivo 2**

Potenciar el impacto económico del turismo.

### **Objetivo 3**

Consolidar la imagen internacional de Barcelona.

### **Objetivo 4**

Favorecer la accesibilidad del turismo en la ciudad y promover la eficiencia en los sistemas de acogida y movilidad en el interior de la misma.

Entre las diversas medidas contempladas señalamos la que hace referencia al Plan Estratégico:

### 3.8.11.

Elaboraremos un Plan Estratégico de turismo concentrado con los sectores implicados que aborde la necesidad de planificación de la capacidad de acogida de turistas y garantice la calidad y la sostenibilidad del sector empresarial de la ciudad.

Además, el 2006 la Generalitat de Catalunya ha establecido, por primera vez, su Plan Estratégico del Turismo en Cataluña, con el horizonte del 2010. Por su parte, el Ministerio de Turismo del gobierno español aprobó el 2007 el Plan del turismo español, horizonte 2020.

Al mismo tiempo, el equipo de gobierno del Ayuntamiento ha encargado al Consorci Turisme de Barcelona la realización del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Barcelona. Turisme de Barcelona, como organismo responsable de la promoción turística de la ciudad, sitúa su actuación en el marco del desarrollo económico y social y de la calidad de vida de Barcelona y trabaja con el fin de impulsar y mejorar la realidad de todo el sector turístico.

Partiendo de la realidad actual y de la experiencia de Turisme de Barcelona, la realización del Plan Estratégico inicia un proceso de reflexión sobre el modelo de turismo en la ciudad que debe servir para definir las futuras estrategias de actuación necesarias para mantener o incrementar el interés de los ciudadanos, sectores económicos, instituciones, visitantes y turistas; al mismo tiempo, el Plan Estratégico establecerá las actuaciones que deberán realizar los diferentes agentes públicos y privados que incidan en el sector turístico de la ciudad con el fin de garantizar la sostenibilidad y continuidad del éxito en el futuro.

El Consorci Turisme de Barcelona, con una clara voluntad de reflexión compartida sobre el turismo, impulsa la realización del Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona, asumiendo una serie de principios y objetivos que inspiran y justifican el mismo Plan; estos principios inspiradores se concretan en los siguientes puntos:

### **Identidad de Ciudad**

Un énfasis en la propia identidad como valor diferencial y fuente de ventaja competitiva.

### **Sostenibilidad**

**Económica**, considerando la mejora de la competitividad futura de los sectores implicados, el equilibrio entre estos, así como la implicación de nuevos sectores y la generación de ocupación, entre otros aspectos.

**Social**, considerando el equilibrio de la relación entre ciudadano y turista, la mejora de la calidad de vida de la población, la implicación del ciudadano, el reconocimiento, valoración y sensibilización sobre el fenómeno turístico, entre otros.

**Ambiental**, considerando la capacidad de carga o límites al crecimiento y la disminución de impactos ambientales, entre otros.

### **Cooperación y Participación**

Necesidad de contar durante todo el proceso, desde sus inicios, con la complicidad de la ciudadanía, de los sectores económicos y de las instituciones, para conseguir altos niveles de implicación con el futuro turístico de la ciudad en el marco de un proceso de cooperación y colaboración pública y privada.

## OBJETIVOS

---

### Equilibrio Territorial

Necesidad de crear nuevas áreas de atracción y descongestión de otras para equilibrar los efectos positivos y negativos que comporta el desarrollo de cualquier actividad turística.

### Calidad, Innovación y Alto Valor Añadido

La innovación y la calidad deben ser los referentes en la creación de nuevos productos, en la gestión, la prestación y la comercialización de los mismos.

### Orientación a la Demanda

El conocimiento de las necesidades, preferencias y hábitos de comportamiento de los mercados actuales y potenciales será importante a la hora de preparar la oferta de la ciudad.

---

### HORIZONTE 2015

---

Los objetivos de cualquier planificación deben ser mesurables en el tiempo y, por esta razón, deben contar con un punto de partida y un punto final. Por este motivo se propone que el Plan establezca objetivos y acciones de futuro hacia el **horizonte 2015**, dejando abierto, además, un **espacio permanente de evaluación y reflexión** sobre la evolución de la actividad turística de la ciudad.

En definitiva, y de manera sintética, los propósitos del Plan se centran en cuatro grandes intereses:

- Determinar los **impactos que la actividad turística genera** en el sí de la ciudad, teniendo en cuenta sus diversas manifestaciones, tanto cualitativas como cuantitativas.
- Reflexionar sobre el **modelo de turismo** en Barcelona.
- Enmarcar el desarrollo turístico de la ciudad de Barcelona en la línea del **crecimiento sostenible**.
- Implicar positivamente a la **ciudadanía** en el proyecto turístico de la ciudad.

Dos objetivos resumen la misión del Plan:

- **La mejora de la actividad turística.**
- **El encaje del turismo en la ciudad**

## METODOLOGÍA

---

La realización del Plan Estratégico asume como premisa básica la aplicación de un estilo metodológico concebido desde la flexibilidad; para el desarrollo del proceso de reflexión del turismo y la ciudad, se parte de aquellos criterios, instrumentos y sistemas propios del planteamiento estratégico que serán rigurosamente adaptados a las dimensiones y realidades de Barcelona, siguiendo el estilo de trabajo logrado en la realización de los diversos planes estratégicos de la ciudad.

El Plan debe ser capaz de captar las relaciones específicas que existen entre los diferentes agentes turísticos y no turísticos de la ciudad, actuando en y sobre el territorio, y que permitan construir un proyecto de futuro realista y adaptado a las conveniencias reales de su población. Por este motivo, el aspecto fundamental en la instrumentación del Plan de desarrollo turístico es la activa participación de los principales agentes e instituciones que inciden y promueven el turismo en la ciudad, así como también de su ciudadanía. Finalmente, se establecerán una serie de estrategias que deberán guiar las acciones de los responsables del turismo. A fin y efecto de que estas líneas de actuación se conviertan en garantía de éxito y puedan ser aplicadas y asumidas por todos, sólo pueden ser construidas desde el consenso y el entendimiento mutuo.

---

### Primera Fase

#### DIAGNOSIS

Septiembre 2008 – octubre 2009

---

La primera fase abraza el período comprendido entre el mes de septiembre de 2008 y el mes de julio de 2009, y en ella se desarrolla la parte analítica y diagnóstico del plan.

#### Análisis

- Obtener información objetiva y clara (**radiografía de la realidad actual**).
- **Conocer las percepciones** de los diferentes actores de la ciudad y del sector turístico (ciudadanos, sectores, instituciones, turistas...).
- Saber **con quién se compite**.
- Estructurar **información relevante** para la **diagnosis** y la toma de **decisiones**.

#### Diagnosis estratégica

La diagnosis establecerá un retrato actual del turismo en Barcelona, centrándose en aquellos **aspectos clave**

(estratégicos) que sean útiles a la hora de establecer propuestas de actuación (programas). Se contará con la participación de los agentes implicados (ciudadanía, sector, turistas, instituciones, expertos...), y partiendo de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) se estará en disposición de establecer las líneas estratégicas y pautas de actuación.

---

## Segunda Fase ESTRATEGIA Y PROPUESTAS Octubre 2009 a julio 2010

---

Con la diagnosis consensuada, y contando siempre con la más alta participación y entendimiento, se estará en disposición de establecer el modelo de funcionamiento del turismo, los nuevos retos que hay que afrontar, así como los instrumentos de gestión del turismo en la ciudad, de manera que se espera entrar en una nueva y denominada **segunda etapa de gestión concertada del turismo en Barcelona**.

---

## FOCUS GRUPS

---

Con el objeto de identificar los principales temas críticos y aspectos clave del turismo en Barcelona han sido realizadas unas sesiones de trabajo denominadas Focus Grups, que se han desarrollado desde una visión lo más amplia posible y con la premisa de una voluntad de implicación colectiva en el proceso de reflexión turismo y ciudad.

Las sesiones han sido participadas por un centenar de pensadores y gestores del turismo en Barcelona. Estos espacios de reflexión significaron el verdadero punto de partida del Plan estratégico, y permitieron establecer la “hoja de ruta” a seguir.

Las seis sesiones de trabajo Focus Grups se llevaron a cabo entre el 1 y el 8 de octubre de 2008, con el objetivo de identificar los temas críticos y los aspectos clave para la competitividad y la futura viabilidad del turismo en la ciudad de Barcelona.

Más de un centenar de personas participaron en dichas sesiones fueron, todas ellas con perfiles muy distintos (pensadores, gestores del sector turístico, gestores de infraestructuras y servicios de la ciudad, gestores del sector cultural, agentes sociales, ciudadanos, sindicatos y políticos). El conjunto de participantes presentaba un vínculo común: la ciudad de Barcelona.

La visión crítica, contrastada y compartida expresada por estos representantes sirvió para establecer las líneas de trabajo en las que el Plan Estratégico concentrará toda su energía durante la fase de análisis.

Aspectos destacados de las sesiones de Focus Grups:

### **Relación turismo-ciudadanía**

Percepción de molestias y agravio comparativo. Necesidad de conciliación i sensibilización ciudadana.

### **Gestión y modelo de turismo**

Implicación Ayuntamiento: gestión integral encaje turismo y ciudad.

### **Reequilibrio y diversificación territorial**

Desconcentración, ciudad metropolitana, capital de Cataluña.

### **Infraestructuras y movilidad interna**

Estructuras de recepción, acogida y distribución del turismo.

### **Imagen turística**

Identidad, cultura y patrimonio, prestigio internacional de Barcelona.

### **Profesionalización**

Mejorar la calidad del servicio. Estabilidad y calificación laboral.

---

## SENADO TURISMO Y CIUDAD

---

Un total de 300 personas conforman el llamado Senado Turismo y Ciudad, caracterizado por representar a las voces más plurales y destacadas de Barcelona y el país en términos de turismo y ciudad. La constitución del Senado Turismo y Ciudad tiene por objeto recoger y compartir opiniones y conocimiento.

La opinión de estos representantes institucionales, académicos, políticos, agentes sociales y económicos, agentes del sector y de la ciudadanía de Barcelona serán tenidos en cuenta durante el proceso de reflexión del Plan Estratégico. La constitución del llamado Senado Turismo y Ciudad servirá para compartir las reflexiones del turismo en Barcelona, tanto en la fase de análisis, diagnosis y propositiva. La participación del Senado como núcleo de consulta y de reflexión compartida se

convierte en una vía de comunicación y participación social muy importante.

Entre los diversos miembros que constituyen el Senado Turismo y Ciudad, se encuentran los representantes de las siguientes instituciones:

- Comité Ejecutivo de Turismo de Barcelona
- Pensadores de la ciudad
- Académicos y consultores expertos en turismo
- Gestores de infraestructuras
- Instituciones
- Gestores de productos: Cultura, Deporte, Ámbito Médico, Educación
- Gestores de la ciudad
- Gestores del Sector Turístico (Alojamiento, agencias, servicios, transporte...)
- Comercio y Restauración
- Representantes políticos de los Distritos
- Representantes políticos de los Grupos Municipales
- Entidades sociales
- Entidades de vecinos
- Entidades económicas i sociales
- Planes y organismos de participación

La primera de las acciones realizadas ha sido la emisión de un cuestionario relativo a los temas tratados en los Focus Grups. El objetivo de dicho cuestionario consiste en ponderar y objetivar las opiniones y los discursos de los participantes en las sesiones de Focus Grups.

Se obtuvieron un total de 160 respuestas, el análisis de las cuales aportó datos de considerable interés a propósito de las opiniones y el encaje del turismo en la ciudad.

---

## COMISIONES DE TRABAJO

---

Las Comisiones de trabajo se ponen en marcha en la Fase de Análisis y Diagnóstico y tienen como objetivo principal la creación de diálogo y análisis compartido sobre el encaje del turismo en la ciudad. Las Comisiones son vistas como una oportunidad muy importante a la hora de recoger la opinión de los agentes implicados en el turismo y en la ciudad.

Cada Comisión centra su debate alrededor de una temática concreta, con la idea de identificar los puntos fuertes y los aspectos críticos del objeto en cuestión, partiendo siempre de una visión integral y transversal de turismo y ciudad.

Las valoraciones surgidas del conjunto de Comisiones conformarán una aportación relevante al Diagnóstico que el Plan Estratégico elaborará en su primera fase de trabajo, que concluirá el próximo otoño de 2009.

Se llevan a cabo un total de 11 Comisiones de trabajo, clasificadas en función de los siguientes ámbitos: Comisiones de carácter territorial; Comisiones de carácter sectorial; Comisiones de producto.

### Territoriales

- Turismo a Ciutat Vella
- Áreas e iconos turísticos
- La Barcelona de los Distritos
- Entorno Metropolitano
- Barcelona, capital de Catalunya

### Sectoriales

- Restauración
- Alojamiento
- Comercio
- Intermediación

### Producto

- Turisme y Cultura
- Turisme y Negocios

Más de 250 personas participan en el conjunto de las 11 Comisiones de trabajo. El perfil de los participantes es pretendidamente heterogéneo, con tal de reunir y contrastar diversas visiones y sensibilidades acerca del turismo en Barcelona; de esta manera, forman parte de las Comisiones de trabajo representantes de entidades vecinales, asociaciones de comerciantes, representantes de los sindicatos, miembros de los sectores de alojamiento (representantes del ámbito hotelero, apartamentos turísticos, residencias de estudiantes, etc.), miembros de los sectores del comercio y la restauración, agencias de viajes, guías e intermediación, representantes del sector e instituciones culturales públicas y privadas de la ciudad y empresarios y representantes de las infraestructuras de la ciudad; así como miembros de Turismo de Barcelona, representantes de la Cambra de Comercio, directivos y técnicos de los diversos distritos y áreas municipales y también de poblaciones del área metropolitana de Barcelona, representantes de la Diputación de Barcelona y de la Dirección General de Turismo de la Generalitat de Catalunya y de otros organismos e instituciones públicas y privadas, tanto de Barcelona como

de Catalunya; del mismo modo, las Comisiones también son participadas por expertos, profesores universitarios, periodistas, consultores y conocedores del turismo y la ciudad. El conjunto de estas voces plurales permite crear debates amplios y contrastados.

Cada una de las Comisiones de trabajo cuenta con un Presidente y un Relator; la figura de Presidente es asumida por una personalidad significativa de la ciudad y del país (básicamente por su faceta política, social y cultural), mientras que la figura del Relator corresponde a un experto en la temática.

Cada Comisión lleva a cabo un par de reuniones, la primera tanda de sesiones fue realizada entre el 21 de abril y el 4 de mayo; la segunda tanda de reuniones tiene lugar entre los días 14 y 27 de mayo de 2009.

En la segunda fase del Plan tendrán lugar nuevas reuniones con el propósito de establecer las propuestas y líneas estratégicas de actuación.

- Estudio de posicionamiento internacional de Barcelona en los mercados emisores
- Estudio de opinión de colectivos (alojamiento, restauración, comercio, intermediación, equipamientos culturales y de ocio)
- Estudio de opinión “antenas exteriores” (OET’s, CPT’s, CPN’s, Consulados de Mar...)

## **Grupos técnicos específicos**

Se constituyen pequeños grupos técnicos que analizan una temática concreta.

- Calidad y profesionalización (Consell Econòmic i Social de Barcelona)
- Transporte y accesibilidad en la ciudad
- Seguridad
- Turismo 2.0

---

## **ESTUDIOS Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO**

---

### **Información**

Con el propósito de proporcionar datos objetivos sobre la actual situación del turismo en Barcelona y de identificar la falta de información básica –hecho que marcará las necesidades esenciales de información primaria–, se llevará a cabo una intensa búsqueda de información.

### **Investigaciones, dictámenes y estudios específicos**

Se llevan a cabo un seguido de investigaciones y estudios relacionados con el turismo en Barcelona, con tal de obtener la información necesaria para poder analizar la situación turística actual. Al mismo tiempo se profundiza en el conocimiento de los aspectos económicos, sociales y medioambientales relacionados con la actividad turística de la ciudad, que también servirán de base para el análisis de la situación.

- Estudio del impacto económico de la actividad turística en la ciudad de Barcelona
- Cuantificación del número de visitantes de la ciudad de Barcelona
- Análisis de Benchmarking y de Best Practices en el ámbito internacional
- Estudio Delphi sobre las tendencias del turismo urbano y su vinculación a Barcelona
- Estudio de posicionamiento turístico de Barcelona en las redes sociales.

# ORGANIZACIÓN

---

## ÓRGANOS DE GESTIÓN DEL PLAN

---

### Consejo Directivo

El Consejo Directivo del Plan está formado por los representantes de las instituciones, grupos políticos y organizaciones miembros de Turisme de Barcelona y otros representantes del mundo del turismo y la ciudad; el Consejo Directivo tiene la función de ser el órgano director del Plan.

### Coordinación del Plan

La coordinación general del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Barcelona ha sido encargada a Enric Truñó, que cuenta con una larga trayectoria profesional en este campo, tanto en el ámbito político como en el de la gestión pública y privada.

### Comité Técnico

El Comité Técnico, de ámbito permanente y formado por el Director General y otros miembros de Turisme de Barcelona, el Director de Coordinación y Programas Estratégicos del área de Promoción Económica del Ayuntamiento y los miembros de la Oficina del Plan, tiene la responsabilidad de garantizar la dinámica de proceso del Plan.

### Oficina del Plan Estratégico

Constituida expresamente con motivo del Plan, la Oficina está formada por un equipo de técnicos pluridisciplinar con dedicación permanente; su responsabilidad es la conducción y redacción del Plan.

## ESPACIOS DE TRABAJO Y PARTICIPACIÓN

---

### Comité Asesor

La Oficina del Plan cuenta con el soporte de expertos del turismo, que constituidos en Comité Asesor, aportan una visión y revisión externa y experta al proceso y trabajo del Plan Estratégico.

### Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

Se contará, de forma permanente y desde el inicio del Plan, con el saber hacer del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, asumiendo que su bagaje en el análisis y diagnóstico de la realidad de Barcelona alimentará de manera provechosa la buena marcha del Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona. Esta coordinación

permitirá garantizar que el desarrollo del Plan esté integrado en los procesos de reflexión global que la ciudad (y el entorno metropolitano) emprendió hace años.

### Consejo de Académicos

El Consejo de Académicos está integrado por profesores expertos en los distintos campos de conocimiento en relación al turismo y la ciudad de las universidades catalanas. Su objetivo consiste en aportar conocimiento interdisciplinario, así como apoyar la realización del Plan estratégico y profundizar en el conocimiento de los aspectos turísticos de la ciudad.

### Organismos e instituciones diversas

También se prevé contar con una serie de organismos e instituciones como el Consell Econòmic i Social de Barcelona y el Consell de Ciutat, entre otros, que de forma directa o indirecta, inciden en la reflexión sobre turismo y ciudad promovida por el Plan Estratégico.

Se establecerán mecanismos de enlace permanentes a lo largo de la duración del Plan; en este sentido, el objetivo es doble:

- Conocer la opinión sensible de ciertos colectivos: ciudadanos, trabajadores, entre otros.
- Alinear estudios, investigaciones, búsquedas que ya se están desarrollando o que se pueden llevar a cabo.

## COMUNICACIÓN

---

### Web

El Plan dispone de una página web ([www.turismebcn2015.cat](http://www.turismebcn2015.cat)) con el objetivo de convertir este instrumento en el canal de difusión, divulgación y diálogo con la ciudad (sector, ciudadanía, instituciones...), favoreciendo una amplia participación y conocimiento ciudadano del proceso.

La página web cuenta con un espacio de Actualidad en el que se publican las informaciones más destacadas del trabajo llevado a cabo por el Plan, así como las informaciones sobre los acontecimientos y la actualidad del turismo en Barcelona. Además, la web también dispone de un apartado de Documentación en el que pueden encontrarse distintos documentos de interés (dossieres de prensa, documentos del Plan, estadísticas, etc.).

La página web también dispone de un espacio reservado a las Comisiones de trabajo, en el que los participantes de cada una de ellas pueden encontrar e intercambiar informaciones, opiniones y documentos.

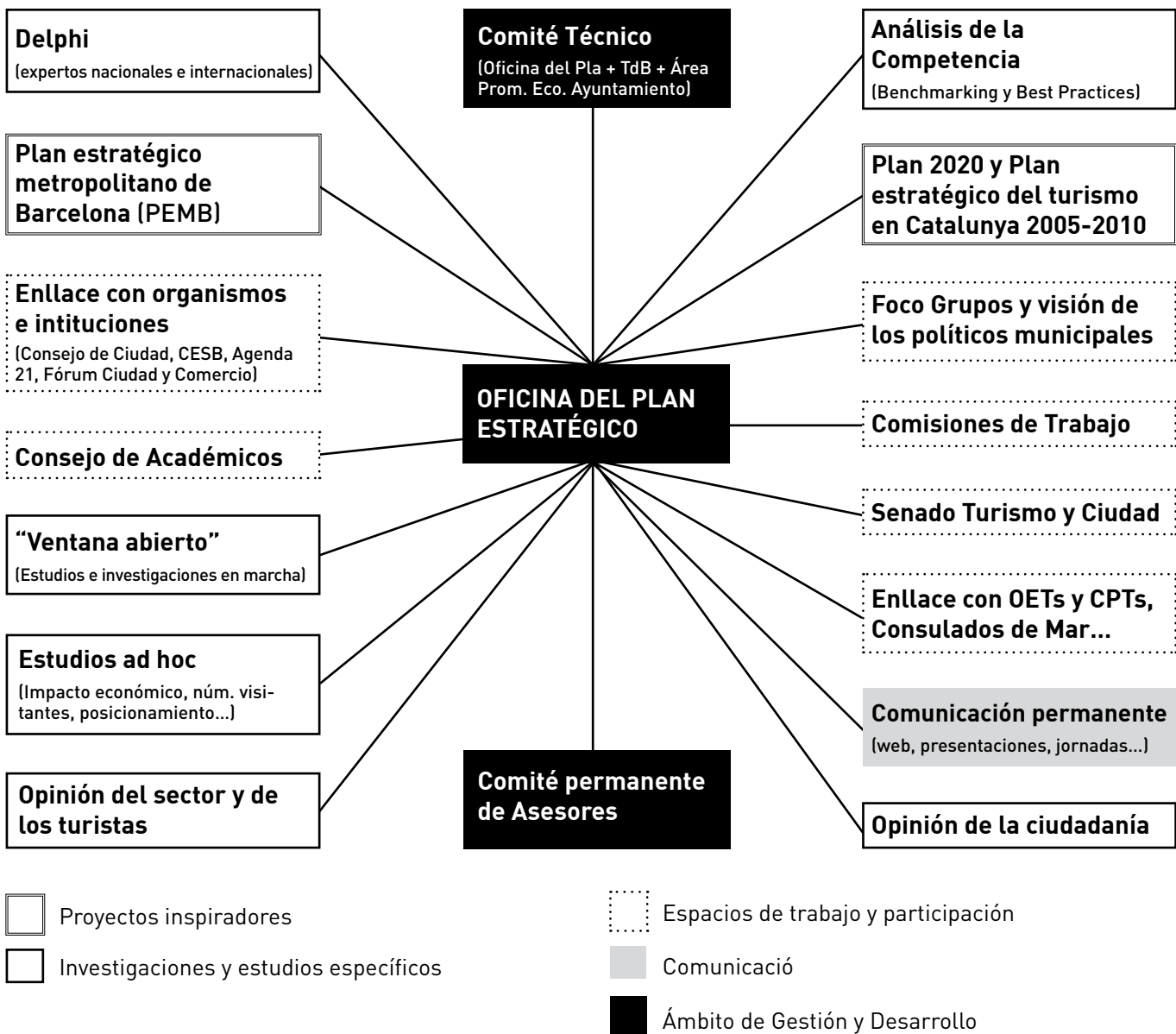
# ORGANIZACIÓN

## Prensa

La prensa se convierte en un medio adecuado para comunicar el Plan: se llevarán a cabo ruedas de prensa para presentar públicamente el Plan y se redactaran noticias con tal de dar a conocer las actuaciones del Plan.

## Jornadas

A lo largo del período del Plan se prevé la realización de diversas Jornadas de presentación de resultados y “discusión” con el sector y/o colectivos especiales que se estime oportuno.



# CALENDARIO

---

---

## Fase Inicial

### Junio - julio 2008

---

- Constitución del Comité Técnico y la Oficina del Pla Estratègic
- Etapa de trabajo interno
- Definición de contenidos, metodología, cronograma y equipo de trabajo
- Rueda de prensa de presentación del Plan Estratégico. 23 de julio de 2008

---

## Primera Fase

### FASE DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

#### Septiembre 2008 – octubre 2009

---

- Realización de seis sesiones de trabajo “Focus Grups”, con representantes del ámbito de la gestión turística y las infraestructuras y con “pensadores” de la ciudad para identificar los temas críticos y los aspectos relevantes del turismo en Barcelona.
- Constitución del Senado Turismo y Ciudad y emisión de cuestionarios
- Definición de las Comisiones de trabajo
- Recogida de datos objetivos del turismo en Barcelona y de todas las materias relacionadas con el turismo
- Definición de la información necesaria y encargo de estudios
- Presentaciones sectoriales e institucionales

### Enero - mayo 2009

- Realización de estudios e investigación
- Opinión de sectores. Emisión de cuestionarios
- Delphi con expertos nacionales e internacionales
- Benchmarking internacional
- Posicionamiento en mercados emisores
- Constitución y desarrollo de las Comisiones de trabajo

### Junio - septiembre 2009

- Constitución y realización de los Grupos de Trabajo Técnico
- Redacción del análisis y diagnóstico de la realidad turística de Barcelona
- Consenso de la diagnosis y propuesta de modelo.

### Octubre 2009

- Presentación del documento de Análisis y Diagnóstico

---

## Segunda Fase

### PARTE ESTRATÉGICA. PROPUESTAS

#### Octubre 2009 – julio 2010

---

- Líneas estratégicas de desarrollo
- Nuevas comisiones, dictámenes y grupos de trabajo
- Programas de actuación
- Presentación y aprobación del Plan Estratégico de turismo de la ciudad de Barcelona. Julio 2010

**BARCELONA STRATEGIC TOURISM PLAN**

# PRESENTATION

---

Tourism, in its different guises, has become one of the fastest-growing social and economic phenomena which had major repercussions in Barcelona during the last few decades. On the one hand, tourism has become one of the main channels for raising the profile of the city and the region throughout the world, and on the other, visitor and tourist levels have increased sharply in Barcelona over the past 15 years, a fact that certainly proves the city's importance and vitality.

The hosting of the 1992 Olympic Games gave Barcelona an extraordinary opportunity to promote and raise the city's profile. The initial impetus given by the event was boosted by the ongoing, dedicated work of the city's tourism sector, which has been led by the Turisme de Barcelona Consortium since the Games.

Turisme de Barcelona was the result of collaboration and mutual support between the City Council and the Chamber of Commerce, who took advantage of the 1992 Games to establish the guidelines and operational and organisational strategies to promote growth in tourism in the city. Turisme de Barcelona was set up to follow these aims, and adopted a Strategic Marketing Plan for Tourism. Since then the consortium has worked to maintain Barcelona's excellent position in outgoing markets.

Over the 16 years since it was founded, Turisme de Barcelona has continued to develop and establish the different programmes and events that have made it possible to convert Barcelona into the European city that has grown the most proportionally in terms of the tourism sector. Since 1987, Barcelona has implemented a number of strategic plans with an economic and social focus which have recently included the entire metropolitan area. This long process has brought a rich and broad knowledge of strategic planning to the city.

Today, Barcelona has set the benchmark around the world for city destinations. Nowadays, the tourist activity affects the dynamics of the city, becoming one of the main economic pillars. Having achieved this degree of maturity and success, Barcelona is taking on new challenges and proposals which require a profound reflection process. This reflection process raises a number of key questions, such as, for instance, the number of tourists the city can cope with, to what extent we should continue to grow, the impact that growth in tourism is having and what kind of future awaits the city.

Taking on board all these aspects, the Municipal Action Plan (MAP), drawn up by Barcelona City Council for the period 2008-2011 and approved on 31st October 2008, includes the following aims and lines of action:

## **Core areas of action 4**

Economic development and quality occupation  
We will continue to develop a quality-tourism model which will integrate with the reality of the city with the consensus of the sectors involved.

## **Core areas of action 10**

Leadership  
Barcelona should also play a leading role through the promotion of the city as an international venue for trade fairs, conventions and congresses.

As far as tourism is concerned, the MAP establishes a line of action that defines its mission and includes four core aims that enshrine a series of measures.

---

## **Line of action 3.8**

### **Tourism**

---

#### **Mission**

To strengthen Barcelona's appeal as a tourist destination and to reinforce its position worldwide, highlighting the aspects that make the city different and boosting quality tourism, while improving the mechanisms for managing the effects of tourism on the city in association with the local community and by conveying its positive factors.

#### **Objective 1**

To promote a tourism model which will strengthen the balance between local residents and tourists, while preserving the identity values of the city.

#### **Objective 2**

To boost the economic impact of tourism.

#### **Objective 3**

To consolidate the image of Barcelona around the world.

#### **Objective 4**

To foster accessibility to the city for tourists and promote efficiency in the systems for welcoming visitors and mobility within the city.

## PRESENTATION

---

Among the different measures envisaged, we highlight the ones referred to in the Strategic Plan:

### 3.8.11.

We will draw up a Strategic Tourism Plan focusing on the sectors involved which will address the need to plan our capacity for hosting tourists and guarantee the quality and sustainability of the city's business sector.

In addition to this, in 2006 the Catalan Government established, for the first time, its Strategic Tourism Plan for Catalonia, Horizon 2010. For its part, the Spanish Ministry of Tourism approved in 2007 the Spanish Tourism Plan, Horizon 2020.

In the wake of these events, the governing body at the City Council has commissioned the Turisme de Barcelona Consortium to draw up a Strategic Tourism Plan for the City of Barcelona. As the organisation in charge of promoting the city as a tourist destination, Turisme de Barcelona focuses its activities on the framework of economic and social development and quality of life in Barcelona and works with criteria which will give impetus to and improve the current situation of the entire tourism sector.

## OBJECTIVES

---

The current situation and the experience of Turisme de Barcelona form the basis of the Strategic Plan, which provides the starting point for a reflection process on the city's tourism model which will be used to define the future strategies for action necessary to maintain and increase the interest of the community, economic sectors, institutions, visitors and tourists. At the same time, the Plan wants to implicate successfully the citizenship into the tourist plan of Barcelona, trying to build the basis of a tourist model that strengthen the balance between residents and visitors, preserving the identity values of the city. The Strategic Plan will establish the actions to be taken by the different public and private agents that have an impact on the city's tourism sector in order to guarantee sustainable and continued success in the future.

The Turisme de Barcelona Consortium has a clear desire to share and exchange views and opinions about tourism, and is the driving force behind the Strategic Tourism and City Plan of Barcelona, while taking on board a raft of principles and objectives which will inspire and justify the Plan itself. These key principles can be summarised in the points below:

### **The City's Identity**

The emphasis on its own identity as a differential value and a source of competitive advantage.

### **Sustainability**

**Economic**, considering aspects such as the improved future competitiveness of the sectors involved, the balance between them, as well as including new sectors and generating jobs.

**Social**, considering aspects such as the balance in the relationship between the local community and tourists, improving the quality of life of the population, involving the community, recognising, assessing and raising awareness of the tourism phenomenon.

**Environmental**, considering aspects such as maximum visitor capacity or limits to growth and the reduction of environmental impact.

### **Cooperation and Participation**

The need to work alongside and in agreement with the local community, economic sectors and institutions from the very outset and throughout the process, in order to attain high levels of involvement in the future of tourism in the city within the framework of a process of public and private cooperation and collaboration.

## OBJECTIVES

---

### Territorial Balance

The need to create new areas of attraction and to free up others in order to balance the positive and negative effects created by the all tourist activities.

### Quality, Innovation and High Added Value

Innovation and quality must be the key aspects in the creation of new products and their management, provision and marketing.

### Gearing Demand

Knowing the needs, preferences and habits of current and potential markets will be important when preparing the city's tourism offering.

---

### HORIZON 2015

---

The objectives of any planning process must be measurable in time and, for this reason, must have a start and end point. This is why the Plan should establish future objectives and actions for the **horizon 2015**, leaving open a **permanent space for assessment and reflection** on the evolution of the city's tourism activity.

In short, the proposals set out in the Plan focus on four main areas of interest:

- To determine the **impact generated by tourism activity** on the city itself, taking into account its different manifestations, in qualitative and quantitative terms.
- To reflect on the **model of tourism** in Barcelona.
- To set the tourism development of Barcelona within a framework of **sustainable growth**.
- To foster the positive involvement of the **community** in the city's tourism project.

The two main objectives of the Plan are:

- **To improve the tourism activity**
- **To enhance its integration in the city**

## METODOLOGY

---

The Strategic Plan was drawn up according to the basic premise of applying a flexibility-based methodological style. In order to develop a reflection process on tourism and the city, we based ourselves on the criteria, instruments and systems inherent to the strategic approach which will be rigorously adapted to the dimensions and realities of Barcelona, while following the style of work attained in drawing up the city's strategic plans.

The Plan must be able to take on board the specific relationships between the different tourism and non-tourism agents in the city, acting in and on the territory, who will make it possible to construct a realistic future project adapted to the real needs of its population. For this reason, the fundamental aspect of instrumentalising the Tourism Development Plan is the active participation of the main agents and institutions who impact on and promote tourism in the city, as well as the local community. Finally, a series of strategies will be established that will guide the actions of the people in charge of tourism. To ensure that these lines of action become a guarantee of success and can be applied to and taken on board by everyone, they can only be built from consensus and mutual understanding.

---

### First phase

#### DIAGNOSIS

September 2008 to October 2009

---

The first phase, during which we have been developing our analysis and diagnosis, spans the period from September 2008 to October 2009.

#### Analysis

- To obtain clear and objective information (**overview of the current situation**).
- **To discover the perceptions** of the different actors from the city and tourist sector (community, sectors, institutions, tourists...).
- To know **who we are competing with**.
- To structure **key information** in the subsequent **diagnosis and decision-making**.

#### Strategic diagnosis

The diagnosis will draw up a current portrait of tourism in Barcelona, focusing on key (strategic) aspects that will be useful in establishing proposals for action (programmes). The agents involved (community, tourist sector,

institutions, experts...) will take part, and after carrying out a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis, we will be able to establish the strategic lines and guidelines for action.

---

## Second Phase STRATEGY AND PROPOSALS October 2009 - July 2010

---

After reaching a consensus on diagnosis, always with the highest levels of participation and agreement, we will be able to establish the operational model for tourism, the new challenges to be faced, as well as the management tools for tourism in the city, in order to enter a **new second phase of agreed management for tourism in Barcelona.**

---

## FOCUS GROUPS

---

In order to identify the key issues at stake of the tourism activity in Barcelona, using a wide perspective and involving the community in the reflection process on tourism and the city, a series of sessions have been organized, called Focus Groups, comprising 100 thinkers and managers associated with tourism and Barcelona. These spaces for reflection not only represented the trigger for the Strategic Plan, they also allowed to establish the road map. The main critical aspects and key themes of tourism in Barcelona to flourish.

The six Focus Groups met between 1st and 8th October 2008, with the aim of identifying the key aspects and themes regarding the competitiveness and future viability of tourism in Barcelona.

The groups comprised 100 people with a broad range of profiles (thinkers, managers from the tourism sector, city-infrastructure and service managers, cultural-sector managers, social agents, the community, trade unions and politicians). The participants shared a common link: the city of Barcelona.

The contrasted and shared critical views expressed by these representatives served to establish the lines of work the Strategic Plan will be focusing on during the analysis.

Principal topics addressed by the Focus Groups:

### **Relationship between tourism and the community**

Perception of inconveniences and comparative grievances. Need for conciliation and awareness among the community.

### **Tourism management and model**

Involvement of the City Council: integrated management – correlation between tourism and the city.

### **Territorial rebalancing and diversification**

Deconcentration, metropolitan city, capital of Catalonia.

### **Infrastructures and internal mobility**

Structures for receiving, welcoming and distributing tourism.

### **Tourism image**

Identity, culture and heritage, Barcelona's prestige around the world.

### **Professionalisation**

To foster the quality of the service. Labour stability and qualification.

---

## TOURISM AND THE CITY GOVERNING BOARD

---

The Tourism and the City Governing Board comprises 300 people who are among the most diverse leading voices from Barcelona and the country as a whole, in terms of tourism and the city. The Tourism and the City Governing Board was set up in order to gather and share opinions and knowledge.

The opinions of these institutional representatives, academics, politicians, social and economic agents, agents from the sector and members of the local community will be taken on board during every stage of the Strategic Plan reflection process. The creation of the Tourism and the City Governing Board will enable us to share thoughts on tourism in Barcelona, in the areas of analysis, diagnosis and proposals. The participation of the Board as an advisory body for consultation and shared reflection becomes an important channel for communication and social participation.

The members of the Tourism and the City Governing Board include representatives from the following institutions:

- Turisme de Barcelona Executive Committee
- Urban thinkers

# METODOLOGY

---

- Academics and consultants who are tourism experts
- Infrastructure managers
- Institutions
- Product managers: culture, sport, medical field, education
- City managers
- Tourism sector managers (accommodation, agencies, services, transport...)
- Commerce, restaurants and bars
- Political representatives from the city's districts
- Political representatives from the municipal groups
- Social bodies
- Neighbours' associations
- Economic and social bodies
- Participation plans and bodies

The first action carried out was the issuing of a questionnaire about the topics addressed by the Focus Groups; the aim of the questionnaire was to consider and objectify the opinions and statements by the members of the Focus Groups.

We obtained 160 replies in total, and their analysis gave us data of considerable interest regarding the opinions about tourism and its correlation to the city.

---

## WORKING COMMISSIONS

---

The Working Commissions were launched during the diagnosis and analysis phase and have as their main aim the establishment of a shared dialogue about, and analysis of the correlation between tourism and the city. The commissions represent a key opportunity to sound out the opinions of those agents involved in tourism and the city.

Each commission focuses its debate on a specific theme, with the aim of highlighting the strong points and critical aspects of the object in question, based at all times on an integrated and cross-cutting vision of tourism and the city.

The evaluations obtained by the commissions will make an important contribution to the diagnosis to be performed during the first working phase of the Strategic Plan, which will conclude in fall 2009.

There will be 11 Working Commissions, classified in the following areas: Territorial Commissions; Sectoral Commissions; Product Commissions.

### Territorial Commissions

- Tourism in Ciutat Vella
- Tourist Areas and Icons
- The Barcelona Districts
- Metropolitan Environment
- Barcelona, Capital of Catalonia

### Sectorial Commissions

- Restaurants and Bars
- Accommodation
- Commerce
- Intermediation

### Product Commissions

- Tourism and Culture
- Tourism and Business

Over 250 people took part in the 11 Working Commissions. The profile of the participants was deliberately diverse in order to bring together and contrast a variety of viewpoints and feelings about tourism in Barcelona. The members include representatives from neighbours' associations, trade union representatives, members from the accommodation sectors (hotels, tourist apartments, students' halls of residence, etc.), members of the commerce, restaurant and bar sectors, travel agencies, guide and intermediation agencies, representatives from the city's cultural sector and its public and private cultural bodies, and businesspeople and representatives from the city's infrastructures. The commissions also comprise members from Turisme de Barcelona, representatives from the Chamber of Commerce, directors and managers from the different municipal districts and areas, as well as towns from Barcelona's metropolitan area, representatives from the Barcelona Regional Council and the Catalan Government's General Directorate for Tourism, and other public bodies and institutions from Barcelona and the rest of Catalonia. Other committee members include experts, university lecturers, journalists and consultants on tourism and the city. The diversity of these voices makes it possible to engage in wide-ranging and contrasted debates.

Each Working Commission has a chairman and secretary; the chairman is an eminent personality from the city and the country (largely due to their political, social and cultural facets), while the secretary is also an expert in the subject.

# METODOLOGY

---

Each commission meets twice: the first round of sessions took place from 21st April to 4th May; the second round took place from 14th to 27th May, 2009.

The second phase of the Plan will include new meetings designed to establish the proposals and strategic lines for action.

- Quality and professionalisation (Economic and Social Council of Barcelona)
- Transport in the city and accessibility
- Safety
- Tourism 2.0

---

## STUDIES AND KNOWLEDGE GENERATION

---

### Information

First of all, in order to provide objective data about the current situation of tourism in the city and to identify the shortages of basic information – this will define the essential need for primary information – we will collate all the information currently available.

### Research, reports and specific studies

We are carrying out research and specific studies concerning tourism in Barcelona in order to obtain the information necessary to analyse the situation of tourism. At the same time, we are furthering our knowledge of the economic, social and environmental aspects of tourist activity in the city, which also forms the basis for the analysis of the situation.

- Study of the economic impact of tourism on Barcelona
- Quantifying the number of visitors to Barcelona
- Analysis of benchmarking and best practices in the international sphere
- Delphi study on city tourism trends and their links to Barcelona
- Study of Barcelona's social networks on-line presence as a tourist destination
- Barcelona's presence around the world in outgoing markets
- Study of the opinion of groups (accommodation, restaurants and bars, commerce, intermediation, cultural and leisure facilities)
- "External Antennae" opinion study (Spanish Tourist Offices, Tourism Promotion Centres, Business Promotion Centres, Consulates of the Sea...)

### Specific technical groups

Sessions of small technical groups will be held comprising experts who will analyse a specific theme.

# ORGANIZATION

---

---

## CONTROL AND MANAGEMENT OF THE PLAN

---

### Board of Directors

The Board of Directors of the Plan will comprise representatives from the institutions, political groups and member-organisations of Turisme de Barcelona and other representatives of the tourism sector and the city. The Board of Directors is the governing body of the Plan.

### Technical Committee

The Technical Committee is a permanent group comprising the general manager and other members of Turisme de Barcelona, the director of coordination and strategic programmes from the Economic Promotion Department of the City Council, and the members of the Strategic Plan Office, which is responsible for guaranteeing the dynamics of the process of the Plan.

### Strategic Plan Office

Set up specifically for the Plan, the Office comprises a team of multidisciplinary managers who will work permanently to direct and draw up the Plan.

---

## AREAS OF WORK AND PARTICIPATION

---

### Advisory Committee

The Plan Office will receive back-up from external experts in tourism who will comprise the Advisory Committee, and contribute their views and review the process and work of the Strategic Plan.

### Barcelona Metropolitan Strategic Plan

From the time work on the Plan commences, we will benefit from the know-how of the Barcelona Metropolitan Strategic Plan, safe in the knowledge that its findings pertaining to the analysis and diagnosis of the current situation in Barcelona will be beneficial to the smooth running of the Strategic Tourism and City Plan of Barcelona. This coordination will enable us to guarantee that the development of the current Plan becomes an integral part of the overall reflection processes which the city (and metropolitan area) has been undertaking for a number of years now.

### Academic Council

The Academic Council comprises lecturers from Catalan universities who are experts in different spheres of

knowledge about tourism and the city. The aim is to bring interdisciplinary knowledge, and to provide back-up in drawing up the Strategic Plan and to look in depth at the tourism aspects of the city.

### Various bodies and institutions

We also envisage the participation of a number of bodies and institutions such as the Economic and Social Council, the City Advisory Board and Local Agenda 21, who will be directly or indirectly involved in the reflection on tourism and the city promoted by the Strategic Plan.

Permanent liaison mechanisms will be established throughout the duration of the Plan. These will have a dual objective:

- To gather the opinions of certain groups: community, workers, among others.
- To select studies and research which are already being carried out or could be in the future.

---

## COMMUNICATION

---

### Website

The Plan has its own website ([www.turismebcn2015.cat](http://www.turismebcn2015.cat)) which has been created with the aim of turning this instrument into a channel for disseminating, publicising and engaging in a dialogue with the city (sector, community, institutions...), and fostering awareness of the tourism and the city reflection process among the community. The site has its own Latest News section featuring the most important information about the Plan as well as events and the latest developments concerning tourism in Barcelona. The website also has a Documentation section featuring a selection of documents of interest (press releases, documents about the Plan, statistics, etc.).

The website also has a section devoted to the Working Commissions, where the members of each commission can find and exchange information and documents and engage in discussions.

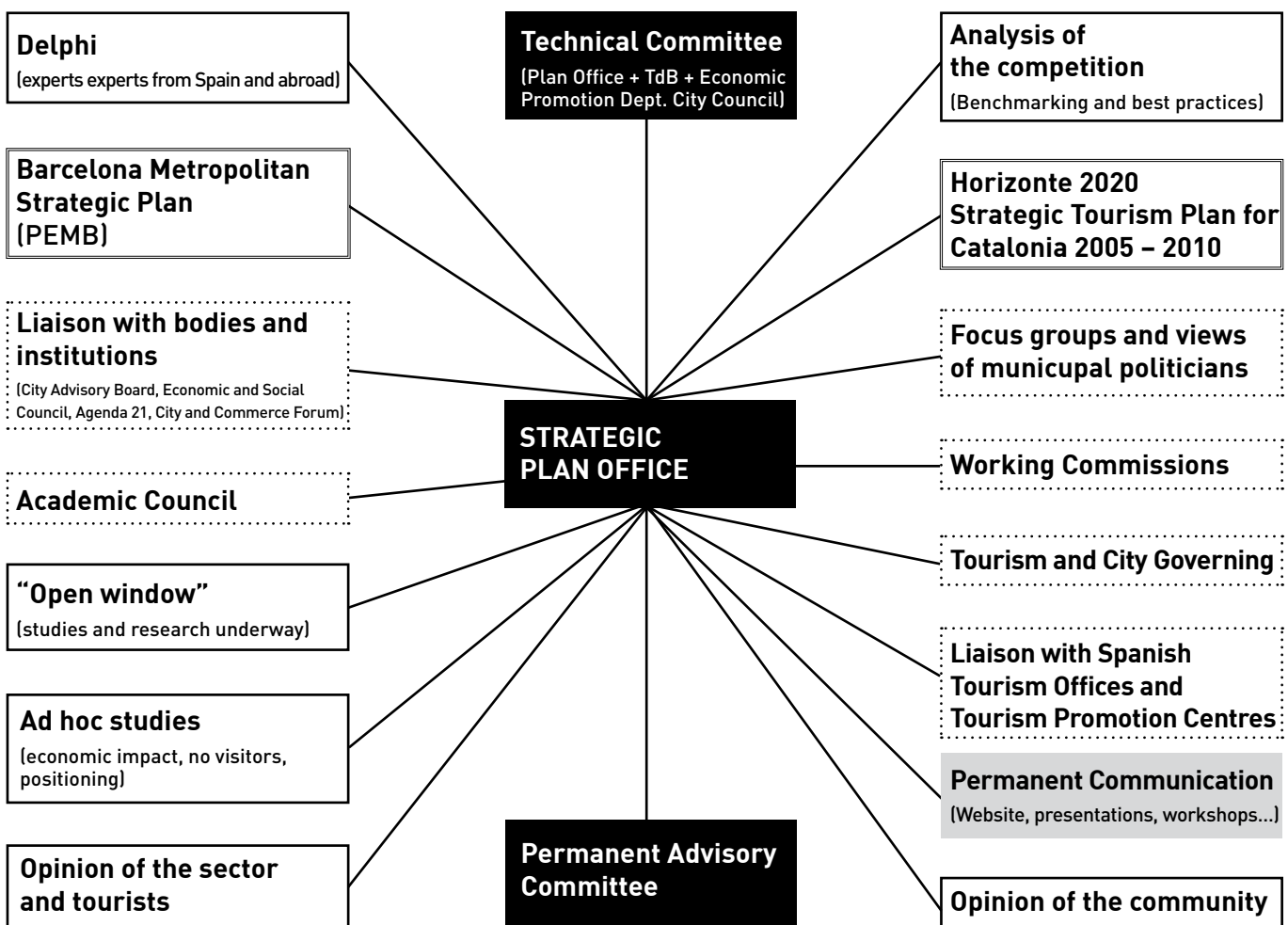
### Press


The press is a suitable means of communication for the Plan: press conferences will be held and articles published in the print media in Barcelona and around the country in order to raise awareness of the plan.


# ORGANIZATION


## Workshop

Workshops will be held while the plan is being developed in order to present the results and to engage in discussions with the sector and the relevant special groups.




 Inspirational projects

 Specific research and studies

 Areas of work and participation

 Communication

 Management and Development Dept.

# CALENDAR

---

---

## Initial phase

### June - July 2008

---

- The Technical Committee and Strategic Plan Office are set up.
- In-house development phase.
- Definition of contents, methodology, time schedule and working team.
- Press conference to present the Strategic Plan. 23rd July 2008.

---

## First phase

### ANALYSIS AND DIAGNOSIS

#### September 2008 - October 2009

---

#### September 2008 - December 2008

- Six sessions of the Focus Groups are held with representatives from the sphere of tourism management, infrastructures and “thinkers” from the city to identify key themes and aspects of tourism in Barcelona.
- The Tourism and the City Governing Body is set up and questionnaires issued.
- Definition of the Working Commissions.
- The objective data about tourism in Barcelona and all the material pertaining to it are brought together.
- Definition of the necessary information and the commissioning of studies.
- Institutional and sectoral presentations

#### January - May 2009

- Studies and research carried out.
- Opinion of the sectors. Questionnaires issued.
- Delphi with experts from Spain and abroad.
- Benchmarking in the international sphere
- Barcelona’s presence around the world in outgoing markets
- The Working Commissions are set up and developed.

#### June - September 2009

- Technical Working Groups are set up.
- Drawing up of the document providing analysis and diagnosis of the current situation of tourism in Barcelona.
- Diagnosis consensus and model proposition

#### October 2009

- Presentation of the Analysis and Diagnosis document.

---

## Second phase

### STRATEGIC SECTION. PROPOSALS

#### October 2009 - July 2010

---

- Strategic lines of development
- New Working Commissions and Technical Working Groups
- Technical Working Groups
- Plan of action
- Presentation and approval of the Strategic Tourism Plan for the City of Barcelona. July 2010.



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