

ÍNDEX

Introducció.....	4
I. La realització de les sessions de treball.....	5
Responsabilitats del Pla.....	5
Línies per a l'anàlisi del turisme a la ciutat.....	6
II. Elements destacats de la realitat del turisme a Barcelona	
i reptes turístics de la ciutat.....	7
Infraestructures de transport, accessos i mobilitat interna.....	8
Professionalització.....	9
Imatge Turística.....	10
Relació turisme-ciutadania.....	12
Gestió i model de turisme.....	13
Reequilibri i diversificació.....	15
Annex 1: Relació del participants.....	17

PROCÉS DE REFLEXIÓ: TURISME I CIUTAT

Aspectes crítics i temes clau del turisme a Barcelona

Un relat dels temes plantejats en els Focus Grups

Octubre 2008

INTRODUCCIÓ

L'elaboració del **Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona**, una mesura prevista en el Pla d'actuació municipal 2008-2011, és fruit de l'encàrrec que l'Ajuntament de Barcelona ha fet a Turisme de Barcelona, Consorci integrat pel mateix Ajuntament i la Cambra de Comerç.

El Pla, que serà desenvolupat al llarg d'un període de dos anys, s'estructura en dues parts fonamentals: la fase d'anàlisi i diagnòstic, i la fase de definició de les línies estratègiques i els programes d'actuació.

L'interès principal del Pla consisteix a elaborar una avaluació conjunta i compartida sobre l'estat del turisme a Barcelona i plantejar la manera més adequada d'afrontar la relació turisme i ciutat, a fi i efecte d'assegurar el benestar de la ciutadania i el desenvolupament dels sectors econòmics i socials implicats en el turisme.

Una de les peces clau en l'elaboració del present Pla estratègic radica en la capacitat de fer d'aquest procés un camí obert i participatiu, en el qual es pretén situar la ciutat i els seus actors principals (ciutadania, institucions i sectors econòmics i socials) com a indiscutibles protagonistes del procés de reflexió. Per aquest motiu i amb l'interès d'iniciar el procés d'anàlisi de la realitat del turisme a Barcelona a partir d'una visió compartida, a principis d'octubre es van celebrar les sessions de treball Focus Grup, en les quals van participar un centenar de pensadors i gestors del turisme i de la ciutat, que van aportar les seves visions i els seus comentaris respecte a l'encaix del turisme a la ciutat.

I. LA REALITZACIÓ DE LES SESSIONS DE TREBALL

Durant els primers dies del mes d'octubre, concretament entre l'1 i 8, s'han celebrat un total de sis sessions de treball, anomenades Focus Grups. Aquestes reunions han representat el veritable tret de sortida del Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona, ja que han permès iniciar i donar a conèixer el procés d'anàlisi sobre turisme i ciutat que l'esmentat Pla es proposa i fonamenta. En les sessions hi han participat un centenar de persones, les quals, pels diversos àmbits de procedència professional, intel·lectual i política, han generat profundes reflexions a propòsit de l'encaix del turisme a la ciutat de Barcelona. La pluralitat d'opinions i la gran diversitat de valoracions suscitades han permès, sens dubte, que el conjunt d'aportacions hagi estat realment contrastat.

Més enllà de la qualitat i la quantitat de les aportacions compartides al voltant de les taules Focus Grups, cal valorar que la realització de les sessions ha estat una experiència molt important a favor del turisme de la ciutat, ja que ha permès intercanviar punts de vista i propostes sobre turisme i ciutat en una clara **línia de cooperació i sentit de responsabilitat conjunta**. Aquesta experiència es desenvolupa en un marc en què el turisme obté un pes molt rellevant en el si de Barcelona, especialment pel que fa als impactes de tipus econòmic, social, cultural i territorial que es produeixen avui dia a la ciutat. Per tot plegat, la importància d'aquests espais ha estat molt significativa, ja que ha fet que afloressin els factors clau i els aspectes crítics del turisme a Barcelona sobre els quals el Pla estratègic treballarà d'ara endavant, amb l'interès de procurar el desenvolupament d'un turisme sostenible de la ciutat i beneficis per al conjunt de la ciutadania i del mateix sector turístic.

Lògicament, la realització de les sessions de treball ha permès i propiciat l'obertura i la comunicació del Pla estratègic a la societat, generant complicitats i afavorint la participació social, que són principis i objectius del Pla. Una valoració global sobre els Focus Grups demana necessàriament reconèixer que el turisme, a Barcelona, és un tema que interessa i preocupa, i per aquest motiu cal continuar analitzant i avaluant aquesta realitat. Assumint i reconeixent la transcendència del tema, el Pla estratègic fomentarà que el **procés de reflexió sobre el turisme a la ciutat esdevingui compartit, veritablement compromès i tingui continuïtat en el temps**.

Responsabilitats del Pla

La realització del Pla estratègic i les apostes i ambicions que conté han estat valorades absolutament per tots els participants en les sessions de treball, especialment per l'interès que suscita la iniciativa a l'hora de fomentar la reflexió, l'anàlisi i el diagnòstic de la realitat turística de la ciutat, que es creu especialment important en una situació de maduresa turística com la que viu en aquest moment la ciutat de Barcelona. Els valors de valentia i compromís també han estat destacats com a importants per al Pla. Es creu fonamental que en el marc del Pla s'asseguri un procés de participació i cooperació ciutadana i institucional capaç de generar intercanvis, aproximacions i col·laboracions indispensables per al bon funcionament del turisme a la ciutat. Assumir maneres i instruments per al consens ha de ser un dels motius del Pla, en la mesura en què una de les principals vocacions recau en la millora de l'encaix del turisme a la ciutat.

El Pla estratègic es defineix com un Pla de ciutat, ja que té com a preocupacions fonamentals

la societat i el bon funcionament del turisme en el si de la ciutat: el Pla ha de garantir la **continuitat de l'èxit del turisme a Barcelona**, al mateix temps que ha de **beneficiar Barcelona i els seus ciutadans**, precisament perquè la ciutadania és l'actiu més important que posseeix i la ciutat és el principal actiu del turisme a Barcelona. Amb un punt de vista eminentment social, el Pla estratègic ha d'apostar per contribuir a la importància de fer una estratègia de ciutat en què el turisme jugui un paper important. En aquesta mateixa línia es valora i es demana que la Barcelona turística i la Barcelona dels barcelonins coincideixin i es beneficiïn mútuament, que s'aproximin i no competeixin.

El turisme és una realitat que interacciona amb altres realitats de la ciutat, per la qual cosa afecta i estructura moltes facetes de la vida barcelonina; les imbricacions entre turisme i economia, política, cultura i societat són veritablement complexes; cal afrontar anàlisis complicades i assumir reptes importants que tinguin en compte aquestes relacions.

La dinàmica i la pròpia vida de la ciutat de Barcelona fan que sorgeixin problemes i dificultats que, si bé no deriven del turisme, sovint li són atribuïdes o s'hi confonen, fet que produeix que el fenomen del turisme acabi essent percebut com a responsable o causant de moltes situacions. En aquesta línia d'anàlisi, caldrà identificar quines són les qüestions directament relacionades amb l'activitat turística i quines tenen a veure amb altres àmbits de la ciutat. Aquesta situació, que d'altra banda és pròpia i fins i tot inexcusable d'altres indrets turístics, és quelcom que cal gestionar, especialment quan el turisme, com en el cas de Barcelona, obté un pes important en el si de la ciutat.

Línies per a l'anàlisi del turisme a la ciutat

En termes generals es comparteix la idea que l'anàlisi del turisme a Barcelona s'ha de dur a terme des d'una **visió eminentment integral** i que assumeixi la complexitat de la realitat turística de la ciutat. El fet d'apostar per una perspectiva integral, entre altres consideracions, significa tenir en compte la dimensió global del fet turístic i la multiplicitat d'aspectes als quals afecta i que l'afecten, tant en l'àmbit intern com en l'extern. En l'aspecte intern, cal preveure les qüestions relacionades amb el propi **territori, l'oferta turística** en si mateixa, els **assumptes veïnals**, de **serveis**, de **formació i professionalització del personal**, d'**imatge** i de **marca**, de **relacions institucionals**, de tipus **econòmic, ambiental i cultural**, i molts altres temes i aspectes fonamentals que tenen a veure amb l'estructuració i l'encaix del turisme a la ciutat. Si bé l'anàlisi ha d'incloure tota la realitat barcelonina, serà indispensable definir i acotar amb precisió els espais de la ciutat en els quals es produeix el turisme i en quina mesura l'activitat turística que s'hi genera és més densa i intensa. En l'aspecte extern, l'anàlisi no pot perdre de vista el context global; per això serà del tot necessari comprendre el marc econòmic, polític i turístic, entre d'altres.

Les dimensions del turisme són polièdriques i complexes per definició, de manera que l'anàlisi d'aquesta activitat i els efectes que produeix en la ciutat i per a la ciutat han de preveure necessàriament el seu **paper transversal en el si de la societat**.

En l'aspecte metodològic, cal destacar la importància d'analitzar el turisme a Barcelona, aprofitant les referències i experiències d'altres ciutats importants o semblants en termes turístics, tant d'àmbit internacional com en el cas de ciutats properes o competidores directes de Barcelona. Comptar amb la referència i aprofitar el vincle d'altres institucions, plans o estudis

elaborats en matèria de turisme i d'aspectes socials, tant de Barcelona, l'àrea metropolitana, Catalunya, Espanya, Europa o a escala internacional, assegurarà que s'obtingui una visió àmplia i compartida del turisme i afavorirà el bon desenvolupament del Pla estratègic. Mirar cap al futur és summament important en el moment actual, no solament perquè la situació de maduresa turística que viu Barcelona ho fa evident, sinó perquè cal tenir en compte que el Pla s'inicia en un context econòmic delicat, en què es preveuen canvis estructurals que poden afectar les noves demandes de visitants. Per tot plegat i en vista d'aquesta situació, és compartida la idea que les anàlisis s'han de fer en un sentit de **maduresa i previsió**, afrontant **qüestions tant en l'aspecte quantitatiu com, especialment, qualitatiu**.

A propòsit d'un millor coneixement de la realitat actual pel que fa al turisme a la ciutat, es comparteix la idea que el Pla ha de ser un instrument que serveixi, entre altres qüestions, per a **fornir i actualitzar les dades del turisme a Barcelona**; és a dir, el Pla ha d'actuar com a plataforma per a crear dades i coneixements sobre el turisme, per la qual cosa una de les grans exigències requerides, especialment en la fase d'anàlisi, és investigar el comportament dels mercats i la realitat de l'oferta de la ciutat mateixa. La importància de les dades i de la informació serà fonamental a l'hora de prosseguir la difusió i la pedagogia de la realitat del turisme a Barcelona, fet que col·laborarà en el camí de creació d'una consciència i un valor positiu de la importància del turisme a la ciutat.

II. ELEMENTS DESTACATS DE LA REALITAT DEL TURISME A BARCELONA I REPTEs TURÍSTICS DE LA CIUTAT

Actualment Barcelona ha assolit uns índexs de creixement turístic importants, especialment pel que fa a la quantitat i diversitat de visitants que hi arriben, hi pernocten i fan ús dels equipaments, serveis i oferta en general. Aquest creixement ha estat especialment accelerat en els darrers anys, i en gran mesura és fruit de la tasca de promoció i comercialització desenvolupada pel Consorci Turisme de Barcelona, que des de l'inici ha fet un esforç perseverant, a fi d'aconseguir la rendibilitat de l'oferta i dels serveis de la ciutat, capaç de generar unes contraprestacions econòmiques molt importants per al conjunt de la societat barcelonina i especialment per al sector directament relacionat amb el turisme. Una sèrie de factors lligats a la demanda, l'oferta i l'atractivitat de la ciutat, com també a l'entorn econòmic, polític i social, han beneficiat el creixement turístic de la ciutat; així, el fenomen del turisme urbà, la popularitat de les ofertes de baix cost o la bonança econòmica dels consumidors mateixos són alguns dels aspectes que han propiciat el creixement del turisme a Barcelona en els darrers anys.

Assumint aquest èxit en matèria de promoció i comercialització turística, que explica els bons resultats de les xifres turístiques de la ciutat, es comparteix la idea que avui dia el turisme genera un conjunt d'impactes que poden valorar-se i ser contraposats des de punts de vista diferents. D'entrada, té com a efecte positiu un **impacte econòmic rellevant per al conjunt de la població**, cosa que reverteix tant en el sector en particular com en la ciutadania en general; a més a més, hi ha una gran coincidència a valorar com a efecte positiu la capacitat del turisme

com a forma de **revitalització de les indústries culturals, els equipaments o els serveis diversos de la ciutat**, que gaudeixen del turisme i, en bona mesura, en viuen. Al mateix temps i dins els anomenats efectes positius, el turisme propicia la **difusió de la imatge i del nom de la ciutat a escala internacional**, fet que és summament beneficiós per a atreure capital humà i econòmic, entre altres aspectes molt positius. Algunes opinions han posat l'èmfasi a destacar que el fenomen turístic també propicia altres efectes positius que tenen a veure amb valors intangibles, com les relacions, l'intercanvi cultural o el cosmopolitisme.

El turisme és un fenomen amb efectes que sovint es presenten ambivalents i contradictoris, en el sentit que allò mateix que pot esdevenir positiu per a uns, pot comportar perjudicis per a uns altres. Els aspectes més negatius del turisme a Barcelona als quals s'ha al·ludit fan referència als relacionats amb **la congestió que pateixen uns determinats espais públics, alguns fortament saturats per l'activitat turística i els efectes d'aquesta, fet que molt sovint té com a resultat una desvirtuació i una manca d'identificació de la ciutadania respecte als punts turístics de la ciutat**. Aquest aspecte està molt relacionat amb la qüestió de la redistribució territorial de les icones i els llocs d'interès turístic, una mesura que afavoriria la descongestió dels punts saturats. Els temes relatius a les infraestructures i els equipaments de transports, les connexions i la mobilitat en general també compliquen la fluïdesa del turisme a la ciutat, i en aquest sentit les deficiències es destaquen com a punt negatiu del turisme en l'àmbit urbà. Per una altra banda, la manca de qualitat en alguns serveis bàsics perjudica així mateix el turisme i també els treballadors del sector. Altres inconvenients del turisme a Barcelona tenen a veure actualment amb la manca de control i regulació dels apartaments turístics, un punt delicat i que és font de problemes importants, especialment pel que fa a la tranquil·litat dels veïns afectats.

Infraestructures de transport, accessos i mobilitat interna

Les infraestructures de transport, serveis de mobilitat i connexions entre els diversos equipaments urbans, com també l'ordenament viari i d'aparcaments, són aspectes bàsics per al bon funcionament de l'activitat turística i de la ciutat en general, que cada vegada milloren en qualitat i quantitat. Una planificació general del tema de la mobilitat i una aposta per a millorar l'accessibilitat a la ciutat requereixen una gestió territorial en què, tant les administracions com les institucions, han de jugar un paper decisiu. Incidir en les estructures de recepció, acollida i distribució del turisme és una peça fonamental per al bon funcionament del turisme a la ciutat.

Pel que fa a les grans infraestructures que assegurin l'accessibilitat a la ciutat, es planteja la necessitat que **adaptin la capacitat al volum real d'usuaris**: es comparteix la idea que les infraestructures han de tenir sentit en funció de la quantitat d'usuaris que han d'acollir, la qual cosa vol dir actuar amb un **sentit de previsió i de realisme**. Referent a l'accessibilitat a Barcelona, també ha sorgit la idea de potenciar les connexions internacionals de l'Aeroport del Prat com a via per a assegurar l'arribada de nous mercats intercontinentals, fet que jugaria a favor del creixement turístic i el desenvolupament general de la ciutat.

Un altre dels punts assenyalats en matèria d'infraestructures i transport ha estat el tema de

les connexions internes entre els diversos equipaments i infraestructures de la ciutat i l'àrea metropolitana. L'adequació dels enllaços a les necessitats dels usuaris és tema de preocupació i un punt crític, totalment important, a reforçar, a fi d'aconseguir la millora de la mobilitat.

A propòsit de la mobilitat interna i amb la finalitat de millorar els fluxos dins la ciutat, s'ha parlat de la necessitat de **regular els espais i vies de trànsit per a fer més còmoda la circulació, tant de ciutadans com de visitants**. Alguns dels aspectes que s'han remarcat es concreten a ampliar i regular espais de parades, aparcaments d'autocars i vies d'entrada a la ciutat en general. Es reconeix que la manca de regulació i gestió d'aquests aspectes obstrueix la circulació viària general de la ciutat, especialment en algunes àrees i en uns determinats moments del dia. La manca de fluïdesa d'algunes artèries i alguns punts de la ciutat són en perjudici tant de la vida del ciutadà com del turista i el visitant, per la qual cosa es creu convenient regular-la, especialment en els punts que pateixen més saturació.

Els aspectes relacionats amb la viabilitat i la circulació del trànsit de vehicles i de vianants, i l'ordenament de la mobilitat general a la ciutat, així com també l'adaptació de les grans infraestructures d'entrada a aquesta i els corresponents connexions i enllaços, són temes que, en definitiva, impliquen un **consens i una gestió política** i que actuarien molt directament en les qüestions de descongestió territorial de la ciutat.

Professionalització

De la qualitat de l'oferta en els serveis de base depèn la qualitat del turisme i, en bona mesura, també la qualitat i la millor percepció de la ciutadania respecte a aquesta activitat. Assumint aquest pressupòsit, afavorir la qualitat dels serveis representa reforçar les polítiques d'ocupació laboral, la professionalització i adaptació de la formació de base del treballador i vetllar perquè es compleixin.

Per a la majoria dels assistents a les sessions, els aspectes relacionats amb la qualitat dels serveis d'acollida han estat considerats elements crítics i aspectes clau del turisme a la ciutat de Barcelona, amb el benentès que **la qualitat de l'oferta turística de Barcelona requereix necessàriament la qualitat dels serveis d'acollida i atenció**, cosa que implica indispensablement invertir en la millora de les condicions laborals dels treballadors. Així mateix s'ha reconegut que la qualitat dels llocs de treball i, en general, dels serveis turístics són elements importants i estratègics perquè la ciutadania valori més positivament el turisme. La qualitat del turisme a Barcelona suposa qualitat en la base de serveis, i aquesta visió és important per als barcelonins i també per als visitants.

La professionalització, la formació contínua, professional i adaptada a la realitat, l'estabilitat del treballador i la remuneració justa, entre altres aspectes importants, són indicadors de la bona salut dels serveis. En aquesta línia s'ha exposat i compartit la idea de la necessitat de plantejar en quins termes s'estructura la **relació entre treballador i empresari** i quin és el marc normatiu que empara la contractació i la relació laborals. Una part dels assistents a les sessions de treball han insistit en la necessitat de millorar la cultura de relacions entre directius i empresaris amb el treballador, a fi d'assegurar una qualitat laboral més alta. Òbviament, el context de terciarització econòmica comporta sovint augments de precarització laboral,

externalització de serveis, baixos costos, falta de fidelització laboral, en general, i casos d'intrusisme. Tot això forma part d'una dinàmica àmplia i complexa, difícil de controlar, la qual, si bé transcendeix les responsabilitats turístiques, és cert que afecta i condiona la bondat d'aquests serveis, per la qual cosa és important millorar la qualitat general del mercat laboral i del turisme de la ciutat.

En aquest mateix àmbit de preocupació, s'ha destacat la importància de vincular més estretament **universitat i empresa**, precisament per a prosseguir la professionalització del mercat laboral i aconseguir una millor qualitat del sector serveis en general.

Imatge turística

La imatge turística de la ciutat és un actiu important de l'oferta genèrica i la promoció turística de Barcelona. La bona salut de la marca Barcelona afavoreix l'atracció de visitants i mercats diversos, empreses i talents, de manera que repercuteix positivament a favor del posicionament internacional de la ciutat i del creixement econòmic i social d'aquesta. El prestigi internacional de la imatge de Barcelona sovint no és reconegut per la ciutadania, que en qüestiona alguns dels valors i continguts. La identitat i la cultura de Barcelona actuen com a elements diferencials i singulars de la destinació; per aquest motiu cal esmerçar esforços per a definir-lo i defensar-lo.

El tema de la imatge ha estat a bastament tractat en el conjunt de les sessions, tant des d'un punt de vista més transversal com directament en si mateix. Es tracta d'un tema que implica un debat ampli i inclou diversos aspectes rellevants, com ara la marca internacional de Barcelona com a destinació turística, la identitat associada a la imatge i la marca Barcelona i també a la qüestió, prou complexa, de la cultura i del paper que té com a mercaderia o recurs per a l'atracció turística i la difusió i el posicionament de la ciutat.

D'entrada es valora que **la imatge turística de la ciutat gaudeix de prestigi internacional**, fet que és símptoma i prova de l'èxit turístic que viu. Els reconeixements i les valoracions que rep la marca Barcelona a escala internacional converteixen la ciutat en una destinació molt atractiva per a una gran varietat de mercats, els quals, en definitiva, avalen l'èxit de la promoció turística desenvolupada per Turisme de Barcelona i del desenvolupament general de la ciutat. En aquest sentit es coincideix a valorar que **la bona posició de la imatge de la ciutat és un actiu important a preservar i potenciar**, ja que funciona com a actiu d'altres sectors: afavoreix l'atracció turística i la presència internacional de Barcelona, així com també la captació de talents (emprenedors i nous empresaris, entre d'altres) cap a la ciutat.

La imatge turística de Barcelona és formada per un ampli conjunt de referències tangibles i intangibles que la integren i li aporten carisma. Es tracta de valors relacionats amb les condicions de qualitat de vida en general, de posició geogràfica i climàtica; amb la diversitat en l'oferta cultural, comercial i d'oci; amb l'atractivitat dels espais públics; amb la dimensió i la diversitat del sector hotelier, de la restauració i gastronòmic; amb els símbols culturals i identitaris; amb el tarannà i l'estil de vida, i amb les oportunitats i ofertes en el camp de la formació, la medicina, el disseny, l'esport i els negocis. Tanmateix, però, **la percepció sobre la Barcelona turística no gaudeix del mateix prestigi ni de la mateixa complaença en l'àmbit ciutadà**, ja que sovint esdevé objecte de crítiques o desconfiances diverses de la població.

Aquesta aparent paradoxa té a veure amb el descontentament o la inquietud que una part dels barcelonins mostren respecte al turisme.

Pel que fa a la **marca Barcelona**, s'ha tractat la qüestió de quins són els **referents i els límits territorials** que la defineixen, la qual cosa significa valorar que la destinació Barcelona conté altres elements que van més enllà de la demarcació pròpiament administrativa de la ciutat. Aquest punt està intrínsecament relacionat amb els aspectes de la descongestió territorial plantejats durant les sessions, ja que buscar nous espais d'interès turístic, a part dels tradicionals i congestionats punts turístics de Barcelona, es preveu com a opció preeminent per a esponjar la ciutat de la càrrega turística que pateix.

El tema de la imatge també ha estat enfocat des del vessant de la **identitat cultural**, en la mesura en què actua com a **expressió i representació dels valors culturals del territori**. En aquesta línia s'han destacat diversos aspectes, entre els quals destaca la importància de presentar una identitat particular i una oferta de la ciutat que exalti la seva idiosincràsia i els seus components singulars, fet que és important en dues línies fonamentals: d'una banda, òbviament, perquè **el principi de diferenciació i singularitat és un actiu bàsic a l'hora de promocionar la ciutat i atreure visitants**, de manera que una excessiva frivoltzació o homogeneïtzació d'aquesta imatge i d'aquesta realitat repercutiria negativament en l'oferta i l'encant de la ciutat; d'altra banda, hi ha l'opinió compartida per una part significativa dels assistents als Focus Grups que l'oferta turística de Barcelona ha de ser totalment respectuosa amb la identitat plural i diversa de la ciutat. En aquesta línia hi ha hagut algunes consideracions relatives a equiparar Barcelona amb un «parc temàtic», una definició de la ciutat turística en què tot, suposadament, es compararia amb una mercaderia o amb un escenari buit de contingut. Respecte a aquesta qüestió, s'han donat unes quantes opinions, i, malgrat que han estat diverses i contrastades, totes han coincidit a determinar que la confusió de ciutat amb parc temàtic és quelcom perjudicial, tant per al turista com per al ciutadà. Algunes consideracions han argumentat que unes determinades parts de Barcelona s'estan convertint, en efecte, en llocs de domini exclusiu dels visitants. Altres opinions, en canvi, han negat que la ciutat, o parts d'aquesta, es transformin en parc temàtic, ja que precisament un parc temàtic es caracteritza per un indret on no hi ha vida o tot és senzillament artificial, i la forma d'aquest es delimita com la d'un recinte tancat, cosa que no s'esdevé a Barcelona. Tot aquest tema està molt enllaçat amb les qüestions d'ordre territorial i la congestió que pateixen alguns espais i parts de Barcelona, de manera que l'assumpte de la imatge turística i la identitat de ciutat s'imbrica completament amb les formes de gestió dels espais públics i el consegüent equilibri territorial.

Prosseguint l'assumpte de la imatge i de la identitat de la Barcelona turística, ha sorgit el tema de la **cultura i la importància d'aquesta en l'àmbit turístic**. La ciutat, per definició, és un espai lúdic i cultural, i, per tant, cal reconèixer que té una gran capacitat per a la producció d'aquest tipus d'oferta i per a la creativitat en aquest sentit. Alguns dels presents en les sessions han destacat especialment l'**oportunitat de la cultura com a manera d'atreure turisme**, atès que pot ser entesa i utilitzada com a element notori i de diferenciació respecte a altres destinacions.

La implicació de les indústries i infraestructures culturals en l'àmbit turístic és una qüestió destacada per alguns membres dels Focus Grups, que han detectat que les oportunitats, en aquest senti, són molt grans, però que, en canvi, no sempre són prou ben aprofitades. Es creu que la creació de sinergies i complicitats entre el món cultural i el món turístic podria beneficiar la imatge i l'oferta turística general de la destinació. Els vincles entre cultura i turisme han

estat especialment destacats pel sector de pensadors i gestors culturals de la ciutat que han format part de les sessions, els quals han emfatitzat la necessitat d'apropar ambdós móns.

A fi que els equipaments culturals, els espais i el patrimoni de la ciutat no es degradin ni es frivoltzin, es creu important que el ciutadà mateix sigui el qui els conegui i els doti de significat. En aquest punt s'ha destacat la idea que els indrets denominats «turístics» formin part també de l'interès del ciutadà de Barcelona: que els conegui, els visqui i els atorgui un sentit propi és important i necessari, i aquesta és fonamentalment una responsabilitat compartida entre institucions i ciutadania.

Finalment i pel que fa a cultura i identitat, algunes opinions s'han pronunciat a favor de remarcar i defensar el paper de la **capitalitat de Barcelona en el conjunt de Catalunya**. Assumir aquesta funció de capital d'un territori més ampli no es relacionaria únicament amb els aspectes culturals i identitaris, sinó que també contribuiria a beneficiar la dispersió territorial del turisme, precisament un dels temes més destacats i preocupants del turisme a Barcelona.

Relació turisme-ciutadania

L'existència d'un cru debat sobre la relació entre turisme i ciutadania posa en evidència que les relacions entre aquest sector i la població viuen uns moments de tensió especialment delicats i hostils en alguns aspectes que cal solucionar. D'una banda, la percepció de molèsties i evidents incomoditats manifestades a causa del turisme malmeten la imatge i menystenen els valors del turisme; d'altra banda, la sensació de greuge comparatiu de la ciutadania respecte al turisme accentua encara més la incomprensió envers aquesta activitat. Tot plegat es tradueix en una necessitat de conciliació entre les necessitats de la ciutadania i la vida del turisme.

La percepció d'incomoditats i la competència pels **usos del temps i de l'espai** per una part dels barcelonins, com a fruit de la presència de turistes, aboca a una sensació de conflicte i tensió en la relació entre turisme i ciutat, que lògicament cal afrontar. La incomoditat percebuda, la manca de confiança en el desenvolupament turístic urbà i una certa reticència a acceptar el turisme a la ciutat, provenen de diverses qüestions, entre les quals s'ha destacat el fet que actualment la presència del turista a Barcelona és més accentuada que fa uns anys –per la quantitat i també pel perfil d'aquest, ja que el turisme vacacional ha guanyat una relativa presència davant el turisme de negocis–. Aquest cúmul de percepcions i d'incomoditats deriva en una sensació que ha estat identificada com a «turismofòbia», pròpia dels qui expressen una aversió pel turisme a la ciutat. Sens dubte, els discursos i les sensacions negatives respecte al turisme –tant si són més fonamentats en raons i arguments reals com si ho són menys– poden interpretar-se com a signes de cansament.

En el conjunt d'intervencions en les sessions dels Focus Grups s'ha confirmat que a Barcelona hi conviu una **dobla consciència sobre el turisme**: d'una banda, la que podria ser representada pels «utilitaristes», formada pels ciutadans que comprenen que el turisme és una activitat que reverteix positivament en la ciutat i que, per tant, no s'ha de desestimar i cal continuar; d'altra banda, hi ha un pol oposat a aquesta sensació, que agrupa una part de la ciutadania, que, si bé adverteix en més o menys mesura l'oportunitat del turisme com a un mitjà de creixement de la ciutat, lamenta, pateix i condemna els problemes i perjudicis que ocasiona en detriment de la vida del ciutadà.

Una primera evidència ressaltada i a bastament compartida ha estat la necessitat de fornir informació sobre el turisme al ciutadà de Barcelona: en primer terme, la conveniència d'aquest **procés de comunicació** té a veure amb la necessitat de **crear una consciència positiva sobre la realitat turística a Barcelona**, demostrant el valor i els principals efectes positius d'aquesta activitat; en segon terme, la pedagogia a la ciutadania respondria a un interès d'aconseguir la complicitat del veí de Barcelona, atès que la vida i la textura urbanes es reconeixen com al valor i l'actiu més important de la ciutat; per aquest motiu és fonamental aquesta complicitat. La disposició de dades, la informació i el coneixement sobre el turisme col·laboraria en el procés de sensibilització ciutadana i, en bona mesura, podria ajudar a fer minvar les inquietuds i incomprensions que aquesta activitat genera a la ciutat.

A més de continuar portant a cap una actuació de comunicació i de pedagogia sobre els valors positius del turisme, s'ha valorat i demanat la necessitat d'una **gestió de la ciutat i del fenomen turístic que faci compatibles ambdues realitats**. La millora dels serveis públics relatius a la neteja, la seguretat o la contaminació acústica i la cura del paisatge urbà són, entre altres qüestions, les reclamacions de la ciutadania.

L'evidència d'un cert conflicte entre turistes i ciutadans és una cosa de la qual no pot dubtar pràcticament ningú: la percepció d'incomoditats i la dificultat d'adaptar-se a la situació d'èxit turístic de la ciutat tenen sovint com a resultat la **sensació d'una certa desatenció** per part de les administracions o la sensació del ciutadà de viure en una ciutat vulnerada pel turisme. La gran majoria dels participants en les sessions de treball han confirmat que el conflicte entre residents i turistes, independentment de la seva magnitud, és quelcom que cal gestionar; obviar aquesta situació malmetria tant la vida del ciutadà com la del turista; per això s'ha coincidit a valorar que cal actuar en pro d'una conciliació entre turistes i ciutadans. **Afrontar la tensió entre barcelonins i turistes significa afrontar decididament la relació entre turisme i ciutat.**

Lògicament, l'esforç per neutralitzar els inherents efectes negatius del turisme i revitalitzar-ne la percepció positiva és quelcom que s'ha de dur a terme des de les administracions i les diverses institucions de la ciutat, i es tracta d'un esforç comú i convençut. Per tot això és important assumir la gestió dels inconvenients que el turisme provoca en un territori com la ciutat, especialment quan aquest és quantitativament rellevant. S'ha reconegut, en termes generals, que aquesta no és una tasca fàcil però sí una responsabilitat social bàsica. La ciutat ha de continuar viva i natural, i la salut i el benestar general són garanties d'èxit, ja que el reeixement d'una destinació és discutible o preocupant si hi ha un neguit ciutadà manifest i transcendent.

Gestió i model de turisme

La implicació de l'Administració a favor d'una gestió integral del turisme a la ciutat ha d'actuar en benefici d'un veritable encaix entre el turisme i la ciutat. La planificació, la previsió, l'ordenament i l'estructuració de l'activitat turística podran garantir un model de turisme econòmicament i socialment equilibrat, sostenible i beneficiós per a la població de Barcelona.

Les reflexions sobre la gestió i el model turístic han marcat una gran part de les trobades dels

Focus Grups. Aquestes reflexions evidencien que és un tema clau i imprescindible per al bon desenvolupament del turisme i de la ciutat.

Una de les qüestions ressaltades i sobre la qual han sorgit divergències ha tingut a veure amb el tema de l'anomenat **model turístic de Barcelona**. Algunes opinions han coincidit a remarcar que el turisme, a la ciutat de Barcelona, s'ha anat desenvolupant sense l'empata d'un model propi (en un sentit de marc i criteri de gestió) i que el creixement de la ciutat i l'estructuració del turisme en la vida d'aquesta s'han anat teixint a base d'inèrcies, tendències i per les forces del lliure mercat. Així i en aquesta línia, alguns membres dels Focus Grups han criticat la manca d'un model de gestió del turisme a la ciutat, que ha derivat, i pot continuar derivant, en un augment turístic urbà improvisat i mancat de planificació i previsió. Per contra, altres punts de vista han defensat que, efectivament, hi ha hagut un model general de turisme a la ciutat sota el qual s'ha desenvolupat el creixement turístic de Barcelona.

Ambdues consideracions, les que opinen que no hi ha hagut model i les que confirmen que sí, han acabat coincidint, a grans trets, en una mateixa posició, que té a veure amb la **necessitat de gestió del turisme a la ciutat que inclogui regulació, control i administració d'aquesta activitat i les seves conseqüències a la ciutat**. En aquest sentit es destaquen algunes línies importants que hauria d'assumir la gestió i el model del turisme a Barcelona, entre les quals, i com a element destacat, es recomana el **replantejament o el plantejament dels límits turístics de la ciutat**. En primer lloc s'aprecia una coincidència important en les consideracions de la majoria dels participants: els límits de creixement turístic de la ciutat són els relacionats amb la capacitat de càrrega i les molèsties generals; és a dir, el turisme s'ha de potenciar sempre que no derivi en un creixement «a qualsevol preu».

Les claus per a un desenvolupament de qualitat del turisme a Barcelona tenen a veure amb la regulació i la gestió d'aquest; per això cal actuar a partir d'una **cooperació i complicitat institucional i en base a un aglutinament de les forces implicades en el turisme que disposin d'instruments d'aplicació reals i acordats**: la necessitat d'una gestió i planificació que es dediqui a vetllar pel correcte desenvolupament del turisme a la ciutat ha estat un dels aspectes en els quals han coincidit més veus, que han reclamat més intervenció municipal capaç de fer coincidir els objectius del turisme amb els de la ciutat. La competitivitat del sector turístic i el desenvolupament general d'aquesta activitat a la ciutat només són possibles si es garanteix la qualitat de vida i el benestar dels ciutadans. Obviar aquesta premissa seria anar en detriment de la ciutat i del turisme.

La importància de vetllar per la **sostenibilitat econòmica, social i ambiental del turisme** a la ciutat és quelcom que hauria d'assumir la gestió del turisme i que donaria peu a un model turístic a la ciutat basat en l'equilibri i la conciliació. La implicació municipal en una gestió del turisme, més enllà de l'aspecte de promoció assumida per Turisme de Barcelona, ha de fomentar una actuació basada en la prevenció i la responsabilitat col·lectiva.

La **valoració dels guanys i els costos** que genera el turisme a Barcelona ha de ser una de les premisses sobre les quals dur a terme i gestionar la realitat turística; conèixer els beneficis i les càrregues que implica el turisme ha de servir per a actuar i prendre decisions, sobretot per a poder normativitzar i regular aspectes de la realitat turística de Barcelona. En aquest ordre,

alguns dels temes més destacats en els Focus Grups sobre els quals cal una actuació i una gestió imminents requereixen reglamentar l'oferta d'apartaments i pisos turístics, vetllar per la seguretat pública, regular els usos de sòl hotel·ler, vetllar per la vitalitat i continuïtat del comerç de proximitat, procurant que no sigui substituït o desplaçat per una tipologia de comerç dirigit a una clientela específica, analitzar la viabilitat d'una taxa per al turisme i identificar les eines que ajudin a solucionar els inconvenients derivats del lliure mercat. Un altre dels aspectes remarcats que ha d'assumir com a competència important la gestió del turisme és l'atenció a les qüestions culturals i als símbols d'identitat relacionats amb el món del turisme i la ciutat.

Si bé s'accepta que la capacitat de regulació d'alguns aspectes pot ser difícil de controlar per l'Administració, també es creu molt important fer un esforç per la normativització i el control i apostar pel foment de polítiques de qualitat implicades en el turisme. La configuració i definició d'un marc normatiu i una eficient implementació d'aquest garantiria un desenvolupament harmònic i amb una actitud de prevenció, i no pas a base d'improvisació o de simple actuació per reacció.

En definitiva, la importància de la gestió del turisme i, per tant, **l'establiment d'un model** que en reguli i n'ordeni l'activitat i els seus efectes, ha de servir com a mitjà per a la prosperitat del turisme i de la ciutat: el turisme ha d'actuar com a mitjà per a millorar la qualitat de vida econòmica i social de Barcelona, per la qual cosa és del tot necessària la implicació municipal i una veritable gestió turística. Es considera que una gestió del turisme ha de fer possible l'equilibri d'aquesta activitat econòmica en relació a la resta dels sectors de la ciutat, tenint cura que el seu pes sigui reconegut com a important i substancial en les dimensions i el contingut de la ciutat.

Reequilibri i diversificació

Establir pautes i mesures que afavoreixin la distribució territorial del turisme comporta un procés simultani de diversificació dels centres d'interès turístics, fet que ha de jugar a favor de la pluralitat i diversitat de la imatge i la identitat turística de la ciutat. La relació amb el territori metropolità i amb el context Catalunya, per tant, tenen un paper fonamental en les estratègies de desgestió i diversificació territorial del turisme.

Els aspectes territorials relacionats amb l'activitat turística han estat identificats com a qüestions clarament crítiques del turisme a Barcelona. Tal com han indicat la majoria dels participants, la necessitat d'una **distribució de la presència del turisme arreu de la ciutat és una conveniència de primer ordre**. Efectivament, la sobrecàrrega que pateixen alguns punts de la ciutat a causa de la concentració de molta activitat turística (masses de visitants, uniformització del comerç, pautes de comportament irrespectuoses, degradació ambiental i congestió del trànsit) fa que es vegi com a missió preeminent la dispersió d'aquesta activitat per a lliurar de pressió uns determinats indrets i punts de la ciutat.

No es pot negar que la concentració espacial és una tendència pròpia del turisme, que busca sempre veure i viure els llocs més emblemàtics que representen la destinació. Acceptant que aquest fet és inherent a les pràctiques dels visitants, atès que la cerca de la singularitat forma

part de les vocacions del viatge turístic, es creu convenient **fomentar nous llocs d'interès turístic allunyats de les àrees més congestionades**. Així es possibilitaria un reequilibri territorial i es guanyaria també en carisma de ciutat, ja que, com és evident, una diversificació dels elements d'atracció i de les referències d'identitat podria afavorir la imatge i la marca de ciutat, i faria més plural el seu encant. Al mateix temps es creu que aquest procés de diversificació dels recursos i productes de la ciutat també serviria per a guanyar la confiança i la complicitat del ciutadà.

No actuar en aquesta línia de reequilibri i diversificació podria provocar que un excés de massificació i de percepció d'incomoditats acabés degenerant la imatge de la ciutat, fet que es traduiria en la consegüent desvaloració del producte Barcelona i aniria en detriment del seu creixement i sostenibilitat. L'estratègia de la dispersió i diversificació de referències i recursos turístics és realment complexa, per la qual cosa ha de ser acompanyada i executada des d'una acció de gestió que tingui en compte la importància d'aquesta qüestió. La gestió de fluxos, la descongestió dels punts saturats d'activitat turística i el foment de nous espais d'interès són línies que, a més a més, podrien col·laborar a dignificar espais com la Rambla, el Park Güell o el Barri Gòtic, actualment poc valorats i escassament sovintejats pels barcelonins mateixos, a causa de la gran concentració de turistes. En aquest sentit s'intueix que una política de dispersió, diversificació i dignificació retornaria als barcelonins el sentiment i la complaença de pertànyer a una ciutat important turísticament.

S'han recomanat alguns valors primordials a tenir en compte a l'hora d'actuar a favor de la diversificació: la **innovació i la creativitat** en la creació de nous productes i també la importància d'aconseguir que una part dels productes turístics siguin fruit de la capacitat social; és a dir, aprofitar les possibilitats de la ciutat i el talent dels seus habitants per a crear noves ofertes turístiques. Tot això depèn en bona mesura d'una qüestió de gestió territorial en què l'àmbit metropolità i el context Catalunya obtinguin un paper més rellevant. La conveniència de concebre el nucli Barcelona com a lloc de dispersió i no solament com a centre centrífug ajudaria a redistribuir el turisme i els efectes que provoca, tant els positius com els negatius.

En una valoració de conjunt a propòsit dels aspectes clau i els temes crítics del turisme a Barcelona, es destaca la importància de repensar el futur turístic de la ciutat en termes de qualitat i tenint en compte sempre l'encaix d'aquesta activitat amb la realitat i les necessitats ciutadanes. En aquest marc i aquesta aposta, la disposició d'un model i la gestió activa amb visió de ciutat donarien l'oportunitat de treballar a favor d'un creixement sostenible i pròsper del turisme a Barcelona. L'adaptació i millora de les infraestructures i els serveis d'acollida en general, la qualitat de l'oferta i la potenciació de la imatge internacional es ressalten com a prioritats d'aquest procés. Igualment el fet d'afrontar la relació i el conflicte amb la ciutadania i crear una consciència positiva en pro del turisme han d'afavorir el millor encaix del turisme a la ciutat. Assumint aquestes premisses, la redistribució territorial i la diversificació de la imatge i dels referents turístics i culturals ha de ser una mesura fonamental per al millor desenvolupament turístic de Barcelona i l'encaix del turisme a la ciutat. La importància de definir un model de turisme per a la ciutat de Barcelona requereix forçosament la implicació política, institucional, sectorial i ciutadana, acceptant que el turisme ha de ser una via per al creixement econòmic i social metropolità. L'actuació conjunta ha de ser el camí del present i del futur turístic de la ciutat.

Annex 1: Relació del participants

Nom Cognoms	Càrrec
Joan Abellà	Gerent del Poble Espanyol de Barcelona
Maria Abellonet	Directora general del grup CETT
Jordi Alberich	Director general del Cercle d'Economia
Ferran Amat	Director general de Vinçon
Marién André	Directora de l'Observatori de Turisme de Catalunya
Javier Asensio	Director tècnic de Programació de l' Aj. de Barcelona
Jordi Baijet	Alcalde de Sitges. FMC Comissió Comerç i Turisme
Emma Balseiro	Regidora del grup PPC
Fausto Berini	Director d'Operacions Palau de Congressos Catalunya
Josep Bernadas	Antropòleg. Director d'Altair
Lali Biosca	Directora executiva de la Fundació Museu Marítim
Elsa Blasco	Regidora del districte d'Horta-Guinardó
Benet Boix i Arias	Secretari adjunt de la Confederació Catalana de Comerç
Eulogi Bordas	President de THR, expert en turisme
Jordi Borja	Geògraf urbanista. Ex-regidor de l' Aj. de Barcelona
Ramon Bosch	Professor de la UB, expert en turisme
Joan Callís	Director general de BGB
Joan Cals i Güell	Professor de la UAB, expert en turisme
Joan Campreciós	Coordinador adjunt del Pla estratègic metropolità
Carles Capdepadrós	Conseller del districte de Sarrià - Sant Gervasi
Manel Casals	Director d'Expansió del Gremi d'Hotels
Josep Andreu Casanovas	Director de TEA-Consultur
Josep Cerveró	Ex director general de Turisme, expert en turisme
Pere Chías	Secretari del Gremi de Restauració de Barcelona
Josep Chías	President de Chías Marketing
Daniel Cid	Professor d'ELISAVA, vicepresident de FAD
Antoni Cintas	Director general de l'Hotel Barceló Sants
Xavier Civit	Ex director general de Turisme
Josep M. Civit	President de la Taula de Disseny
Oriol Clos	Arquitecte en cap de l'Ajuntament Barcelona
Joaquim Clos	Director general de l'Hotel Granados 83
Agustín Cordón	Director general de Fira de Barcelona
Alfons Cornella	Infonomia
Salvador Curcoll	Cambra de Comerç, director de l' Àrea d'Infraestructures
Joan A. Dalmau	Gerent Prevenció, Seguretat i Mobilitat Aj. de Barcelona
Ignasi de Delàs	Director de Turisme de Catalunya
Albert de Gregorio	President del Consell d'Administració de BTW
Àngel Díaz	Director d'Advanced Leisure Services (ALS)
José Antonio Donaire	Geògraf, professor de la UdG, expert en turisme
Carles Duarte	Director de la Fundació Carulla
Guillem Espriu	Regidor del districte de Gràcia
Francesc Fabregat	BSM
José Antonio Fernández Manrique	Secretari general del Consell Econòmic i Social
Ramon Folch	Socioecòleg, director d'ERF
Carne Freixa	Districte de Sants-Montjuïc
Ricard Frigola	Gerent de Promoció Econòmica de l' Aj. de Barcelona
Patrícia Gabancho	Periodista i escriptora
Isabel Galobardes	Membre del Comitè Executiu PIMEC-SEFES

Daniel Giralt-Miracle	Crític i historiador d'art
Ricard Gomà	Tinent d'alcalde Ajuntament de Barcelona, grup ICV
J. Miquel Gomis	Professor de la UOC, expert en turisme
Itziar González	Regidora del districte de Ciutat Vella
Josep Anton Grases	Director general de TUI Espanya
Ramon Lamazares	President As. Amics, Veïns i Comerciants de la Rambla
Fèlix Larrosa	Ex director general de Turismo España i diputat del PSOE
Enric Llarch	Economista, expert en comerç
Joan Antoni Llinares	Gerent del MNAC
Màxim López	Gerent del districte de l'Eixample
Francesc López i Palomeque	Geògraf, professor de la UB
Mònica MacKay	Manners
Pablo Martín	Dissenyador gràfic
Elisabeth Martínez	Iberoservice Incentive
José Marco	ITB
Miguel Angel Martín	Vicepresident de districte de Sant Martí
Joan Mas	Empresari musical
Pau Morata	Periodista i expert en turisme
Jaume Moreno i Sánchez	Conseller tècnic regidora del districte de les Corts
Gemma Mumbrú	Regidora del districte de Sant Andreu
Marian Muro	Gerent d'ACAV
Joan Oliveres i Bagués	Bagués Joieria
Marta Otzet	Sagrada Família
Enric Pantaleoni	Ex-president As. Amics Veïns i Comerciants la Rambla
Ramon Parellada	Administrador de Senyor Parellada
Jordi Penas	Director del Museu del FC Barcelona
Lluís Permanyer	Periodista i escriptor
Jordi Portabella	Regidor del grup ERC
Sònia Recasens	Regidora del grup CIU
Joan Roca	Director del Museu d'Història de la Ciutat
Glòria Rodríguez	Cap del Gabinet de Direcció de l'Aeroport de Barcelona
Xavier Roig	Gerent de Xavier Roig i Associats, SL
Isabel Roig	Barcelona Centre de Disseny
Joaquim Romeu	Membre de la Direcció Federativa CECOT, CCOO
Josep Ros	Director de Ros Development & Planning, SL
Gloria Sánchez	Formació Fed. Comerç, Hostaleria, Turisme i Joc d'UGT
Vicenç Sanclemente	Director de Premsa de l'Ajuntament de Barcelona
Pepe Serra	Director del Museu Picasso
Carmina Solà i Morales	Directora de Turisme de Sant Ignasi - Ramon Llull
Jordi Suriñach	Economista, professor de la UB
Àlex Susanna	Director de la Fundació Caixa Catalunya
Robert Torregrossa	Juan Carlos I
Jordi J. Tresserras	Historiador, professor de la UB, expert en turisme
Victòria Valls	El Corte Inglés, adjunta Dept. de Relacions Externes
Jordi Valls	President del Port de Barcelona
Josep Francesc Valls	Professor d'ESADE, expert en turisme
Joan Andreu Verdaguier	Adjunt a gerent de Medi Ambient de l'Aj. de Barcelona
Dolors Vidal	Historiadora d'art, prof. UdG, experta en turisme
Miquel Vila	Director d'Editor
Francesc Vila	Comissionat per al Turisme Diputació Barcelona
Eulàlia Vintró	Professora UB. Ex tinent d'alcalde Aj. de Barcelona
Iñaki Viñaspre	Director general del Grup Sagardi

Turisme 2015 BCN

Pla Estratègic de Turisme
de la Ciutat de Barcelona