

El perquè: origen, oportunitats i objectius

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El Pla d'Actuació Municipal

Sensible a tots aquests temes i nova realitat, el Programa d'Actuació Municipal (PAM) elaborat per l'Ajuntament de Barcelona pel període 2008-2011 i aprovat a 31 d'octubre de 2008, ha inclòs els següents objectius i línies d'actuació:

(http://w3.bcn.es/XMLServeis/XMLHomeLinkPI/0,4448,294052930_299029457_1,00.html)

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 concerta 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'actuació 3.8

Turisme

Missió

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

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

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

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

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

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

3.8.2. Objectiu 2. **Potenciar l'impacte econòmic del turisme**

Mesures.

3.8.2.1. Fomentarem la millora de la repercussió econòmica del turisme en el conjunt de la ciutat mitjançant la promoció permanent de l'oferta de qualitat.

3.8.2.2. Aprofundirem en la segmentació com a eina estratègica per a la planificació de la promoció turística de la ciutat tan sectorial (congressos, convencions i incentius, creuers, turisme social, etc.) com territorial.

3.8.2.3. Promourem la posada en valor dels elements culturals amb potencial interès turístic del conjunt de Barcelona.

Objectiu 3. **Consolidar la imatge internacional de Barcelona**

Mesures.

3.8.3.1. Afavorirem que el visitant repeteixi la visita a la ciutat a través de la renovació de l'oferta turística, la coordinació amb els serveis de la ciutat i la millora contínua de l'atenció.

3.8.3.2. Vincularem la promoció econòmica i turística als esdeveniments i elements de projecció internacional positiva de la ciutat.

Objectiu 4. **Afavorir l'accessibilitat del turisme a la ciutat i promoure l'eficiència en els sistemes d'acollida i mobilitat a l'interior de la ciutat**

Mesures.

3.8.4.1. Promourem la quantitat i la freqüència de vols intercontinentals directes a Barcelona amb la col·laboració de les institucions i entitats.

3.8.4.2. Promourem sistemes de coordinació entre institucions, entitats i operadors per garantir aquesta eficiència i, de manera especial, en els esdeveniments de caràcter turístic de dimensions més significatives.

3.8.4.3. Potenciarem la mobilitat sostenible dels visitants, en particular en transport públic col·lectiu, promovent la coordinació dels agents en matèria turística, de mobilitat i transports de viatgers.

L'Ajuntament de Barcelona va procedir a encarregar a Turisme de Barcelona la realització del Pla Estratègic, atenent a la seva llarga i valuosa experiència en temes de turisme i ciutat. Per la seva banda, el Consorci Turisme de Barcelona, com a organisme responsable de la promoció turística de la ciutat, situa la seva actuació en el marc del desenvolupament econòmic i social i

de qualitat de la vida de Barcelona, tot treballant amb el criteri d'impulsar i millorar la realitat de tot el sector turístic.

Turisme de Barcelona comparteix aquesta mateixa inquietud de reflexió sobre l'encaix del turisme a la ciutat, de manera que assumeix, amb total convicció, l'encàrrec municipal del Pla Estratègic.

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

Oficina del Pla Estratègic

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

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

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

La creació d'un equip de treball que assumís la conducció tècnica del Pla va ser una decisió clara de Turisme de Barcelona, ja que amb la constitució d'una Oficina "autònoma", Turisme de Barcelona pot desenvolupar i integrar en els seus òrgans el procés de reflexió turisme i ciutat tot mantenint una justa combinació entre la implicació i la distància al llarg del procés. Turisme de Barcelona acompanya i es compromet amb el Pla Estratègic, i aquest fet beneficia el treball de la pròpia Oficina, ja que situa el desenvolupament del Pla en una relació equidistant entre l'Ajuntament i el Consorci Turisme de Barcelona, institucions que li fan confiança i que en són les principals responsables.

L'Oficina del Pla treballa amb autonomia i llibertat i gràcies al compromís i suport de l'administració municipal i del Consorci Turisme de Barcelona. El seu màxim objectiu és respondre a les necessitats de la ciutat.

Estructura de gestió del Pla

Atenent a aquestes responsabilitats, l'estructura de gestió del Pla s'organitza en funció de tres òrgans principals: Comitè Tècnic, Consell d'Assessors i Consell Directiu, que garanteixen el desenvolupament del Pla.

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

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

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

Plans de referència, organismes i institucions diverses

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

Des d'un primer moment, el Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona té com a referència el **Pla Estratègic Metropolità de Barcelona** www.bcn2000.es que compta amb un reconegut bagatge i experiència en l'anàlisi i diagnosi de la realitat barcelonina i el seu entorn metropolità. La coordinació establerta amb el Pla Metropolità permet que el present Pla sigui desenvolupat en els processos de reflexió global que la ciutat, i el seu entorn metropolità, té endegats des de fa 20 anys. Igualment, es compta amb l'experiència i referència del **Pla Territorial Metropolità de Barcelona**, que analitza i diagnostica les dinàmiques tant d'ocupació del territori com de les activitats econòmiques de la zona metropolitana de Barcelona, plantejant reptes i possibles escenaris d'evolució de futur, tant des del punt de vista sociodemogràfic com econòmic.

Recentment, la Generalitat de Catalunya també ha definit el seu primer **Pla Estratègic de Turisme de Catalunya** www.gencat.cat/diue/ambits/turisme que s'emmarca en el període 2005-2010 i que busca una més efectiva rendibilitat i potenciació dels recursos turístics de la destinació Catalunya. Per la seva part, el Ministeri de Turisme del Govern espanyol va aprovar, l'any 2007, el **Plan de Turismo Español – Horizonte 2020**. <http://www.turismo2020.es>

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



Consell de Ciutat. Comissió permanent
15 desembre 2008



Consell Econòmic i Social de Barcelona
13 març 2009

El **Consell de Ciutat** ha constituït una **Comissió de Treball específica** per aportar les seves reflexions i per debatre la Diagnosi i la Proposta Estratègica del Pla. Aquesta comissió emetrà un dictamen al respecte que serà presentat en el Plenari del Consell de Ciutat.

Conjuntament amb el Pla Estratègic, el Consell Econòmic i Social de Barcelona ha convocat un grup de treball per aprofundir en els aspectes de la professionalitat i la qualitat.

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

El Pla es posiciona com una "finestra oberta" per canalitzar tota mena d'iniciatives (estudis, investigacions i recerques) que de manera directa o indirecta incideixen en el binomi turisme i ciutat i que, per aquesta raó, es poden considerar d'enriquiment mutu.

Principis del Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona

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

Identitat de ciutat

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 la 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.

Equilibri Territorial

Necessitat de crear **noves àrees d'atracció i de desconcentració** 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 productes.

Orientació al client per gestionar 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 i gestionar la ciutat.

Criteris i objectius

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

- > D'entrada, la concepció unitària dels termes **turisme i ciutat** és fonamental, assumint que no es pot concebre una realitat independent de l'altra, sinó que ambdues es construeixen mútuament.
- > En aquesta línia, té sentit entendre el turisme no com un mer sector econòmic, tancat i independent, sinó com **una realitat clarament transversal**, incardinada a la ciutat en les seves diverses vessants econòmica, territorial, social i cultural.
- > La **visió territorial** del fenomen turístic esdevé una premissa conceptual bàsica i del tot imprescindible a l'hora d'entendre i actuar, ja que les implicacions territorials (des del punt de vista administratiu, geogràfic o de representació conceptual), tenen una gran implicació en el model de gestió i actuació turística.
- > Assumir que **la ciutadania té un paper rellevant** en el desenvolupament del turisme a la ciutat és fonamental: els barcelonins no són actors d'un simple escenari estàtic, sinó participants i creadors actius de la ciutat, i per tant, del turisme. La salut de l'activitat turística a la ciutat passa pel benestar de la seva població, que ha de ser causa i efecte del bon desenvolupament turístic de Barcelona.
- > Finalment, i tenint en compte el marc econòmic i sociocultural de les grans ciutats occidentals del segle XXI i les dinàmiques globals en les que estan immerses, sembla lògic entendre que els visitants que es reben als grans centres urbans com Barcelona escapen del clàssic concepte de turista; els motius d'atracció dels centres urbans són, avui dia, l'oci, el negoci, la salut, la formació, el treball o la cultura, entre moltes altres qüestions, raó per la qual la figura del visitant és, per definició, algú que supera el prototipus de turista. **Els visitants de Barcelona són avui ciutadans temporals de la ciutat**, que en fan un ús i consum específic segons els seus interessos i durada de l'estada.

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

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

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

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

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

Presentació del Pla

Per tal de donar a conèixer la realització del Pla Estratègic a la ciutadania, a 23 de juliol de 2008 va ser realitzada una roda de premsa en la que l'Alcalde de la ciutat, Jordi Hereu, va presentar públicament el Pla. A l'acte de presentació també hi van intervenir Jordi William Carnes, Tinent d'Alcalde d'Hisenda i Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Barcelona, Pere Duran, Director General del Consorci Turisme de Barcelona, Joan Gaspart, President del Comitè Executiu de Turisme de Barcelona, Jordi Clos, President del Gremi d'Hotels de Barcelona i Enric Truñó, Coordinador del Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona.



Roda de premsa de presentació del Pla
23 juliol 2008

Durant la presentació, van ser exposats els principals objectius de treball i la metodologia prevista per al desenvolupament del Pla Estratègic. Les exposicions de Jordi Hereu i Pere Duran van posar especial èmfasi a la preocupació del Pla per generar un procés de reflexió compartida sobre el turisme i la ciutat, amb la vocació de consolidar i augmentar l'interès respecte l'activitat turística per part de la societat, les seves institucions públiques i privades i els seu visitants.

Els principals mitjans de comunicació escrits de la ciutat i del país es van fer ressò de la presentació del Pla Estratègic, valorant la seva oportunitat a favor d'un millor encaix turisme i ciutat.

El com: procés metodològic

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

Metodològicament les premisses i principis de treball que asseguruen el desenvolupament del Pla Estratègic parteixen dels mateixos criteris conceptuals i interessos que motiven el propi procés de reflexió turisme i ciutat, essent, per tant, els valors de **la implicació, el diàleg, la participació i el consens** els ingredients fonamentals de tot el procés.

El Pla actua amb la voluntat de captar les relacions específiques que es produeixen entre els diferents agents turístics i no turístics de la ciutat, actuant en el territori i amb la idea de construir **un projecte de futur realista i adaptat a les conveniències de la població i del sector turístic**; és per això que la implicació de la ciutadania, institucions, responsables i agents del turisme de la ciutat i del país, públics i privats, conforme un actiu bàsic del procés de reflexió turisme i ciutat. De fet, es pot considerar que, d'una manera o altra, la implicació i participació social dóna sentit al Pla.

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

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

A fi i efecte que l'anàlisi, diagnosi, proposta d'actuacions i aplicació de les línies de treball i accions puguin ser assumides per tothom, s'assumeix que el procés ha de ser construït només des del consens i l'entesa mútua.

Dues fases de treball: la Fase de Diagnosi Estratègica i la Fase d'Estratègia i Propostes

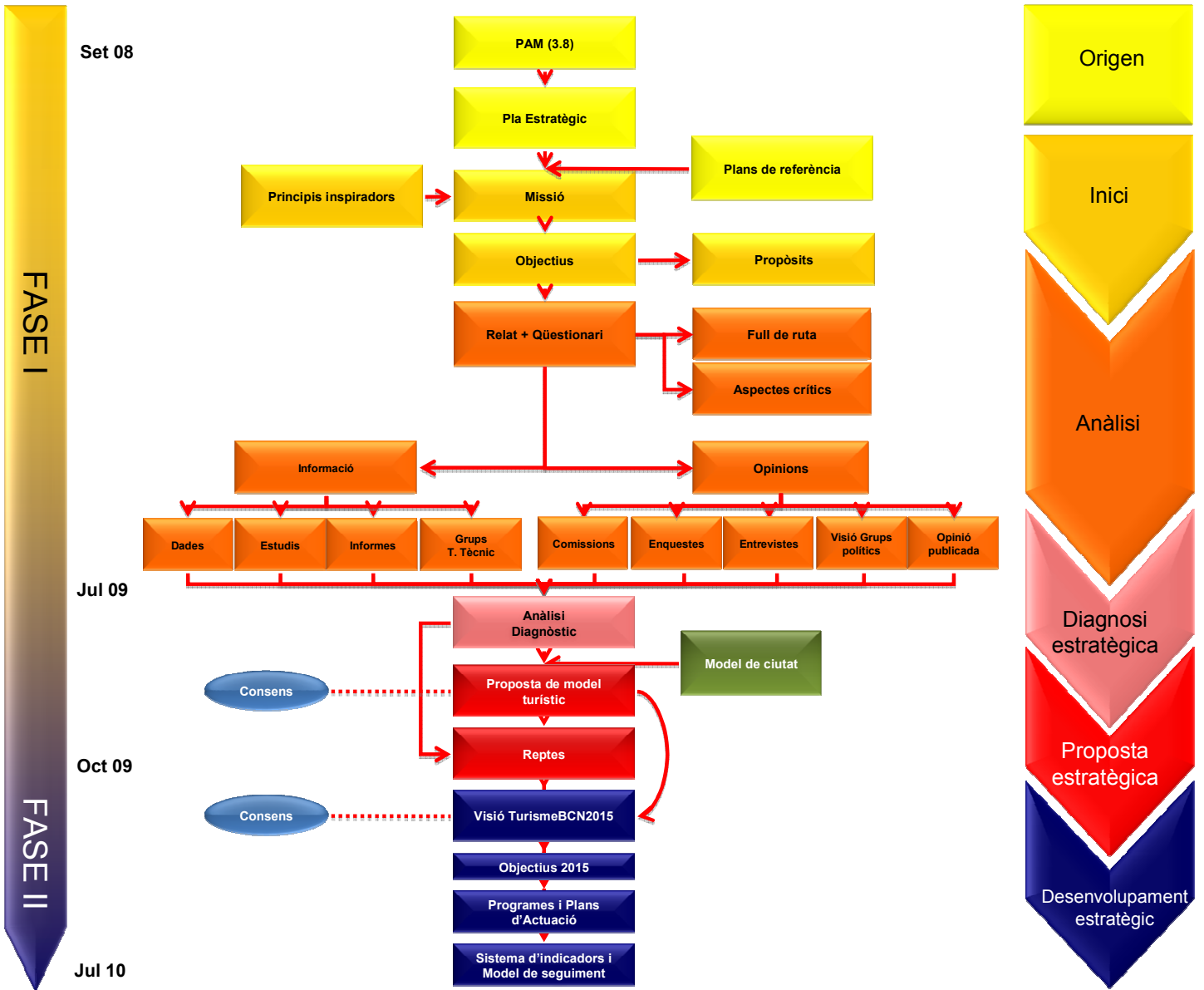
Seguint l'ortodòxia de la planificació estratègica, el Pla Estratègic s'estructura en un parell de fases bàsiques:

- > Fase de Diagnosi Estratègica
- > Fase d'Estratègia i Propostes

La primera fase inclou el període de setembre 2008 a octubre 2009, i en ella s'hi desenvolupa la part **analítica** i de **diagnosi** del turisme a la ciutat, així com el **marc estratègic futur** (Model i Reptes). Un cop finalitzada aquesta fase, s'encetarà la dedicada a les **línies estratègiques** i a la definició de **propostes**, que durarà fins l'estiu de 2010.

La Fase de Diagnosi Estratègica compta amb tres parts fonamentals: part d'Anàlisi, part de Diagnosi Estratègica i part de Proposta Estratègica, que inclouen diverses etapes conseqüents cadascuna respecte la seva anterior:

Esquema metodològic



- > **Origen:** encàrrec municipal del Pla Estratègic a Turisme de Barcelona.
- > **Organització i inici:** designació d'un coordinador, creació d'una Oficina de treball i dels diversos òrgans de gestió del Pla. Definició dels objectius, principis inspiradors i metodologia de treball del Pla Estratègic.
- > **Anàlisi:** s'inicia amb l'establiment d'un Full de Ruta per part del que anomenem Senat Turisme i Ciutat, i que van establir el conjunt d'aspectes crítics a considerar en el procés d'anàlisi. Les dues línies principals per a la construcció de l'anàlisi han consistit en la identificació, recopilació, generació i anàlisi d'informacions objectives i les opinions sobre el turisme i la ciutat, atenent tant les visions internes com externes.
- > **Diagnosi estratègica:** s'elabora a partir de l'anàlisi i consideració en profunditat de totes les informacions i opinions generades al llarg del procés; conclou amb aquells aspectes clau que defineixen el binomi turisme i ciutat a Barcelona, tant a nivell intern com extern i que permeten prendre les principals decisions per seguir avançant.
- > **Proposta estratègica:** serà presentada en un proper document. Proposa el Model turístic desitjat, i estableix els principals reptes als que Barcelona s'enfronta.

La segona fase del Pla, s'iniciarà un cop consensuats els aspectes clau de la primera Fase, com són el model turístic proposat i els reptes a afrontar. S'inicia amb la Visió 2015 i establirà els objectius, programes i diverses línies d'actuació necessàries.

Cada gran fase o petita etapa del conjunt del procés obté valor i sentit sempre en relació a la resta: el continu d'accions, espais de treball, àrees o diversos moments del Pla s'enllacen mútuament i comparteixen, tots ells, la mateixa filosofia, objectius i principis metodològics: l'acció i la reflexió, la implicació i participació i la generació de coneixement i accions en pro a un millor encaix del turisme a la ciutat.

Els Focus Grups i el Qüestionari: full de ruta per a l'anàlisi i la diagnosi

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

Ambdues accions, que es van realitzar durant els mesos d'octubre i novembre de 2008, van representar el veritable inici del procés de reflexió, alhora que van marcar la direcció i preocupacions més importants per a l'anàlisi i diagnosi compartida turisme i ciutat.

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

Amb aquest doble interès, al mes de setembre de 2008 es va procedir a l'organització de les sessions Focus Grups. Inicialment, es va fer una convocatòria a un conjunt de 160 persones, totes elles escollides per la seva diversa procedència política, professional, institucional i intel·lectual, amb un vincle comú: la ciutat de Barcelona.

L'Oficina del Pla va redactar el document titulat "El context del turisme a Barcelona. Document per a les sessions de treball Focus Grups", que va ser enviat als convocats alguns dies abans de la realització dels Focus Grups. En aquest escrit s'esbossaven unes primeres reflexions de partida sobre la situació del turisme a Barcelona, referenciant dades objectives i exposant les principals inquietuds i preocupacions intuïdes sobre el turisme a la ciutat. Amb aquest document, s'iniciava i incitava el primer debat obert turisme i ciutat del Pla Estratègic.

A principis del mes d'octubre es van realitzar les sis sessions de treball Focus Grups; concretament, van tenir lloc entre els dies 1 i 8 d'octubre. En el seu conjunt, van assistir un centenar de persones de procedències molt plurals (des del punt de vista polític, econòmic, sectorial, professional i social), que amb les seves aportacions van ajudar a marcar les principals línies de treball del Pla.



Sessions Focus Grup
Octubre 2008

La realització dels Focus, a més de complir amb l'objectiu primordial de desvetllament dels principals temes crítics i aspectes clau del turisme a Barcelona, va donar a conèixer el Pla i va permetre compartir els seus objectius a un ampli col·lectiu de persones. S'obria, així, una primera reflexió oberta i compartida del turisme a Barcelona.

Un cop realitzades les sis sessions de treball, l'Oficina del Pla Estratègic va elaborar un relat en el qual se sintetitzaven les opinions dels cent participants als Focus Grups, amb la voluntat de reflectir en un escrit tota la riquesa de les aportacions i de poder fer, així, el retorn als participants del Focus Grups.

El document, "**Aspectes crítics i temes clau del turisme a Barcelona. Un relat dels temes plantejats en els Focus Grups**", recollia els grans temes i preocupacions del turisme a la ciutat que, en termes generals, s'emmarquen en els següents aspectes:

> **La relació turisme i ciutadania**

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

> **El reequilibri i la diversificació territorial**

Desconcentració, ciutat metropolitana, capital de Catalunya.

> **Les infraestructures i mobilitat interna**

Estructures de recepció, acollida i distribució del turisme.

> **La imatge turística**

Identitat, cultura i patrimoni, prestigi internacional de Barcelona.

> **La professionalització**

Afavorir qualitat del servei. Estabilitat i qualificació laboral.

> **La gestió i model de turisme**

Implicació Ajuntament: gestió integral de l'encaix turisme i ciutat.

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

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

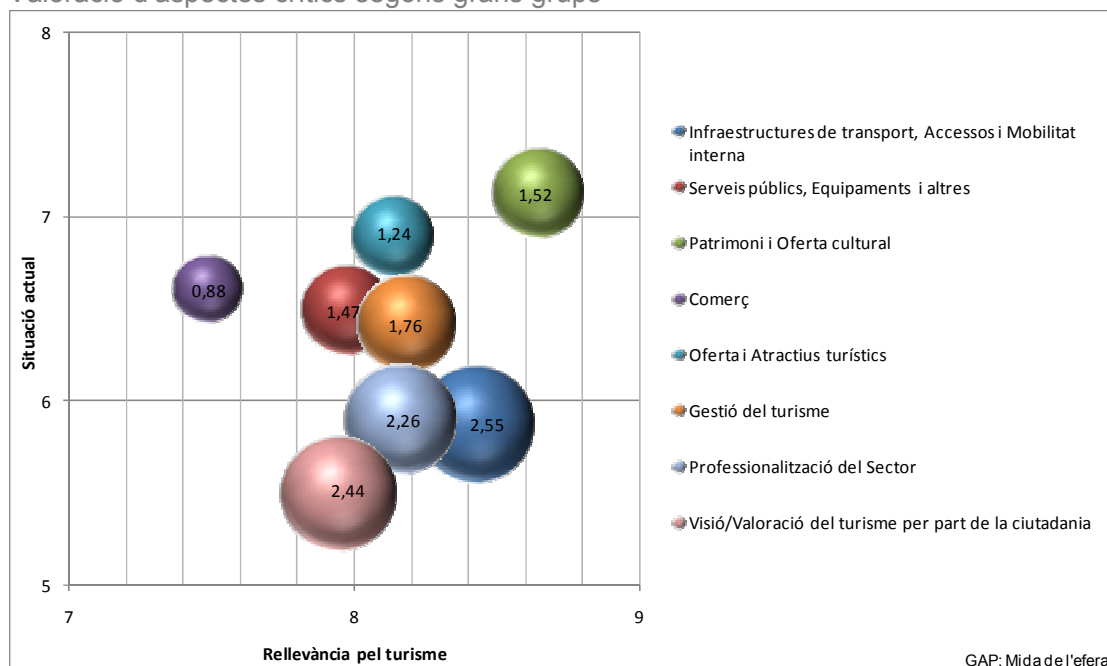
El Qüestionari elaborat contenia unes 200 preguntes i va ser emès, a principis de novembre de 2008, als participants del Focus Grup i a un nombre més gran de persones igualment vinculades al turisme i a la ciutat; en total, unes 300 persones van rebre el Qüestionari, de les quals més del 50% va remetre la seva resposta.

Al col·lectiu d'enquestats se'l va denominar **"Senat Turisme i Ciutat"**, els membres del qual van quedar classificats segons les següents tipologies i procedències professionals:

- > Comitè Executiu de Turisme de Barcelona
- > Pensadors de la ciutat
- > Acadèmics i consultors experts en turisme
- > Gestors d'infraestructures
- > Institucions
- > Gestors de producte: cultura, esport, àmbit mèdic i educació
- > Gestors de ciutat
- > Gestors del sector turístic (allotjament, agències, serveis, transports...)
- > Comerç i restauració
- > Representants polítics dels districtes
- > Representants polítics dels grups municipals
- > Entitats socials
- > Entitats veïnals
- > Entitats econòmiques i socials
- > Plans i organismes de participació

En el seu conjunt, el Senat representa les veus més destacades de Barcelona i el país en termes de turisme i ciutat, i vol ser un nucli de consulta i reflexió compartida, una via de comunicació i participació social.

Valoració d'aspectes crítics segons grans grups



Font: Resultats del Qüestionari: Aspectes crítics i temes clau, 2009, PlaTurismeBCN2015

A partir de l'anàlisi del Qüestionari es destacaven alguns temes especialment rellevants:

1. Es reconeix l'**èxit de Barcelona com a destinació turística** i la seva importància per a l'economia de la ciutat.
2. Diversos factors expliquen l'atractiu turístic de la ciutat, essent el **patrimoni i l'oferta cultural** el més destacat, complementat amb l'estil de vida propi i mediterrani.
3. S'assenyala l'existència de **cert malestar** entre part de la ciutadania degut a alguns dels impactes que el turisme suposa a la ciutat.
4. Una bona **gestió i pedagogia** semblen claus per al desenvolupament del turisme a la ciutat, tant per minimitzar el malestar com per a seguir creixent. La relació **Turisme i Ciutat** ha de ser pensada i gestionada **com un tot**.
5. Els aspectes que requereixen una major atenció són els relacionats amb l'**aeroport, les connexions i la seguretat**, així com tot el que té a veure amb la **professionalització** dels sectors relacionats amb el turisme i l'**apropament del ciutadà al turisme**.
6. Cal que Barcelona exerceixi el seu **rol de capital de Catalunya**.
7. El turisme ha de ser **un dels sectors estratègics a consolidar**, tot i que no és clara l'opinió dels consultats respecte el seu grau de creixement.
8. Existeix un alt grau d'acord en considerar que una **gestió** dels impactes que el turisme provoca a la ciutat i una **millor distribució** dels ingressos generats per l'activitat turística afavoriria la **sostenibilitat del model** de turisme de Barcelona.
9. **París, Londres i Nova York** apareixen com els referents per a Barcelona.
10. Alguns dels projectes suggerits més destacats per a millorar la relació del turisme a la ciutat: **desmassificar / esponjar certes zones, Informar / involucrar al ciutadà i ordenar / gestionar l'oferta**.

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

Les informacions i les opinions: una doble línia de treball

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

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

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

Tant les dades i informacions objectives com el compendi d'opinions i percepcions, contribueixen significativament al procés d'anàlisi i diagnosi que elabora el Pla Estratègic; de fet, s'entén que el valor i la importància d'una i altra font esdevenen absolutament bàsiques per al coneixement de la realitat.

Tant la recollida i creació d'informacions objectives com la generació de percepcions i opinions, s'han efectuat tenint en compte les múltiples facetes del turisme, amb la voluntat de reflectir el conjunt d'esferes i d'inquietuds que integren la realitat del turisme a Barcelona. En aquest sentit, s'han explorat i tingut en compte els aspectes territorials, socials, econòmics, culturals i ambientals del turisme des d'una perspectiva àmplia i, en la mesura del possible, contrastada.

En aquest àmbit s'ha treballat per a la recollida i creació de dades i informacions objectives, amb l'interès de generar i compartir coneixement científic sobre el turisme i la ciutat.

Ja des dels seus inicis, es va veure convenient invertir esforços en l'àrea de continguts objectius, especialment davant l'evidència que el coneixement i les dades de turisme i ciutat eren encara dèbils i, en molts sentits, inexistents. El Pla ha volgut avançar en aquesta línia de coneixement, sobretot tenint en compte que la creació d'un cos sòlid i contrastat d'informacions farà possible una millor difusió dels beneficis del turisme a la ciutat, i per tant, ajudarà a crear una comprensió més exacta sobre l'activitat turística a Barcelona.

Per a la generació de coneixement, doncs, s'ha procedit a la creació i recollida de **dades objectives**, s'han desenvolupat importants **investigacions** que han versat sobre temes concrets del turisme a la ciutat, s'han efectuat **informes i estudis**, així com també han estat creats uns **grups tècnics de treball**, que reunint experts al voltant d'una temàtica, han contribuït a avançar i procurar coneixement.

Tot seguit es detallen cadascun els grans àmbits de treball en matèria de generació de coneixement:

Dades

S'han recollit i creat un conjunt significatiu de dades, tot partint de l'anàlisi de fonts d'informació primàries i secundàries molts diverses; a grans trets, els àmbits en els quals s'ha investigat han estat els següents: territori; socioeconòmic; infraestructures de transport, accessos i mobilitat; allotjament; intermediació; turisme i negocis; restauració; comerç; cultura; oci i esports; demanda; espais turístics i Ciutat Vella; dades de macroentorn i dades d'entorn turístic.

El compendi de dades recollides en el document ***Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat***, aporta una base de coneixement significatiu per al Pla Estratègic i de valor important per al sector turístic així com també per al conjunt de la ciutat.

Estudis

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

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

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

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

L'estudi Impacte econòmic de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona ha estat encarregat a l'Universitat de Barcelona. Compta amb dues fases, la primera corresponent a l'anàlisi del 2007 i una segona, actualment en curs, que se centra en l'any 2009.

> Benchmarking Barcelona

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

> **Imatge de Barcelona als mercats emissors**

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

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

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

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

En aquest moment es troben en curs de realització l'estudi Quantificació del nombre total de visitants a la ciutat de Barcelona que té com a objectiu comptabilitzar al llarg de l'any 2009 les diverses tipologies de visitants que rep la ciutat de Barcelona, ja sigui els que dormen en hotels, pensions, habitatges d'ús turístics, residències, albergs i cases d'amics i familiars, com aquells que la visiten des d'altres indrets sense pernoctar-hi.

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

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

El procés de generació de coneixement s'ha desenvolupat al llarg de tota la primera fase del Pla, i es preveu que encara es continuï durant la part d'estratègia i propostes.

En els diferents capítols d'aquest document de Diagnosi Estratègica es recullen les principals aportacions d'aquests estudis que també seran d'especial rellevància en la Fase Propositiva del Pla.

A l'annex d'aquest document es detallen les dades tècniques dels estudis esmentats.

Informes i dictàmens

En la mateixa línia de generació de coneixement, el Pla Estratègic ha tingut en compte l'existència d'una sèrie d'informes, dictàmens i diverses investigacions relatives al turisme a la ciutat, que també són relacionats a l'annex d'aquest document.

El Pla Estratègic també ha assumit l'elaboració d'una sèrie d'anàlisi de temes tan diversos com l'allotjament, la imatge i el producte Barcelona o l'opinió publicada als mitjans de comunicació escrits de la ciutat i del país.

> **Anàlisi del sector de l'allotjament turístic 2009**

> **Anàlisi de la demanda turística (trienni 2006-2008)**

> **El producte Barcelona a la web, guies de viatge i operadors turístics**

> **Anàlisi de l'opinió publicada als mitjans escrits (2008-2009)**

Grups de Treball Tècnic

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

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

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

> **Grup de Treball Tècnic Seguretat**

> **Grup de Treball Tècnic mobilitat**

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



GTT Pacte per la Mobilitat
22 juliol 2009



GTT Professionalitat. CESB
11 juny 2009

Opinions i percepcions

Els processos de creació d'opinió i de participació es desenvolupen simultàniament, entenent que en bona mesura un depèn de l'altre: la procuració d'**espais de diàleg i d'anàlisi compartida** representen oportunitats molt importants per desvetllar opinions i percepcions sobre el turisme a la ciutat, afavorint així la creació de coneixement i de consciència compartida a propòsit del turisme a Barcelona i impulsant, al mateix temps, la comunicació i difusió social del tema del turisme.

Des dels seus inicis, el Pla s'ha esforçat de manera especial en l'activació d'encontres i espais de participació, que en el seu conjunt han fet possible la posada en comú de gran varietat d'aspectes i opinions sobre la ciutat turística. El contrast d'opinions i de criteris, el diàleg compartit, l'intercanvi d'experiències, punts de vista i interessos entre una pluralitat significativa de persones, demostra, almenys, dues coses molt importants:

Que el turisme en ell mateix constitueix una realitat polièdrica, que comporta i genera opinions, interessos i perspectives de comprensió molt diverses, algunes fins i tot amb considerable controvèrsia

D'altra banda, els processos de participació i de generació d'opinions i percepcions han fet evident l'existència d'una necessitat de parlar, compartir i conciliar punts de vista i interessos diferents sobre el turisme a la ciutat.

Els espais de participació i de creació d'opinions promoguts pel Pla Estratègic conformen un actiu bàsic del propi procés de reflexió turisme i ciutat, ja que **la implicació i la conscienciació són al mateix temps medis i objectius** del recorregut impulsat.

En conjunt, s'ha endegat una varietat molt important de nuclis de debat i discussió, dels quals n'han format part un gran nombre de persones de procedències diverses.

Estudis d'opinió

Les enquestes representen una eina per a la **captació d'opinió i per al coneixement de la realitat**, alhora que també són una bona manera per contribuir en els processos de conscienciació i pedagogia social de l'interès del turisme a la ciutat. En aquesta línia, el Pla Estratègic ha tingut en compte la importància d'aquesta eina metodològica, i tot classificant els col·lectius clau, ha procedit a la confecció i emissió d'enquestes d'opinió, seguint vies diferents segons cada cas. S'han enquestat els següents quatre grans col·lectius: ciutadania, visitants, responsables i professionals de la ciutat vinculats al turisme i representants institucionals del turisme i la ciutat fora del país.

- > Estudi d'opinió a col·lectius interns i externs de la ciutat.
- > Enquesta d'opinió a la ciutadania de Barcelona
- > Enquesta d'opinió als turistes

A fi i efecte de conèixer l'opinió dels sectors vinculats directa o indirectament a l'activitat turística, així com l'opinió dels representants d'aquests àmbits o sectors, s'ha realitzat un **Estudi d'opinió a col·lectius interns de la ciutat vinculats al turisme**. Aquest estudi ha comptat amb la col·laboració del Gremi d'Hotels de Barcelona i Apartur pel sector de l'allotjament (hotels, pensions i apartaments turístics); de de l'ACAV i el Barcelona Convention Bureau de Turisme de Barcelona per les OPC's i agències de viatges; del Programa Shopping Line de Turisme de Barcelona, la Fundació Barcelona Comerç i el Gremi de Comerç de Barcelona pel sector del comerç relacionat amb l'activitat turística; del Programa Gastronomia de Turisme de Barcelona i el Gremi de Restauració de Barcelona pels restaurants "més turístics" de la ciutat; i de l'ICUB pels museus, centres d'art i equipaments culturals.

Amb l'interès de continuar avançant en la creació d'opinió i participació, el Pla Estratègic ha dut a terme un **Estudi d'opinió a col·lectius externs vinculats al turisme**, conformats per aquells col·lectius professionals que actuen en temes de turisme o de representació de la ciutat fora de les fronteres. Aquest estudi ha comptat amb la participació de les Oficinas Españolas de Turismo a l'estranger (OET's). Turespaña, els Centres de Promoció de Negocis (CPN's). Acció 10 Generalitat de Catalunya, els Centres de Promoció Turística a l'estranger (CPT's) de la Generalitat de Catalunya i el programa Barcelona Món de l'Ajuntament de Barcelona.

Un altre col·lectiu enquestat, que per la seva dimensió i significació és clau en l'anàlisi del turisme a la ciutat, és el de la **ciutadania**. Des de mitjans de 2007, Turisme de Barcelona s'encarrega de realitzar enquestes d'opinió a la ciutadania de Barcelona, interessant-se per conèixer la seva percepció sobre el turisme i amb la vocació de comprendre quin és el discurs general del turisme a la ciutat. En el marc del Pla Estratègic s'han tingut en compte aquestes opinions, tot i realitzant un **estudi específic per Ciutat Vella** que permetés fer una anàlisi més en profunditat i comparatiu amb la resta de Barcelona.

L'opinió i percepció que el visitant té de Barcelona és un assumpte que, des dels seus inicis, ha estat preocupació i interès per part de Turisme de Barcelona, ja que el coneixement del perfil i comportament de la demanda serveix per prendre decisions i actuacions per continuar millorant l'activitat turística a Barcelona. Sistemàticament, Turisme de Barcelona elabora enquestes d'opinió dels turistes que visiten Barcelona, que són d'ús i interès pel Pla Estratègic: conèixer les opinions, perfils i hàbits dels visitants a la ciutat amplia el coneixement sobre les relacions entre turisme i ciutat, i posa de manifest quin és el valor turístic que té la ciutat.

Opinió publicada

La premsa constitueix també un canal d'expressió i de generació d'opinió molt important, la seva capacitat d'influència és veritablement considerable, i el turisme, ja des de fa temps, s'ha situat en un dels temes preferents de periodistes i opinadors als mitjans de comunicació escrits.

La premsa constitueix un lloc a partir del qual prendre el pols a la ciutat, no en un sentit exhaustiu o estricte, però sí suficientment important com per conèixer el tipus de discursos i valorar la incidència d'aquests.

L'opinió publicada es deriva i al mateix temps alimenta certs discursos negatius sobre el turisme a Barcelona, però també ajuda a crear coneixement i consciència al voltant dels diversos aspectes d'aquesta activitat.

El Pla Estratègic, amb la voluntat de conèixer les diverses opinions publicades sobre el turisme a Barcelona, ha fet un **seguiment diari de la premsa de la ciutat i del país**, tot elaborant reculls trimestrals dels principals articles d'opinió turisme i ciutat i un informe de com la premsa s'ha pronunciat sobre l'activitat turística i el Pla Estratègic.

Visió grups municipals

Per tal de compartir, conèixer les opinions i generar complicitats, s'han portat a terme entrevistes amb els diferents grups municipals; la visió dels representants polítics sobre l'encaix turisme i ciutat esdevé important per conèixer la situació actual i també per identificar els interessos i visions que es tenen sobre aquesta activitat a la ciutat. El coordinador del Pla Estratègic s'ha reunit amb els representants dels cinc grups municipals, amb els quals s'ha mantingut un contacte permanent al llarg de tot el procés.

Entrevistes

Al llarg del procés del Pla s'ha tingut en compte l'opinió de persones significatives a qui s'ha entrevistat; altres persones representatives de la ciutat, que pel vincle o caràcter de coneixement de la mateixa, també han aportat les seves visions i opinions sobre el turisme a Barcelona.

Copsar l'opinió, les Comissions de treball

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



Sessió de treball presidents i relators de Comissions
3 març 2009

L'interès d'organitzar unes **Comissions de treball al voltant de temàtiques concretes** sobre el turisme a Barcelona, provenia del mateix full de ruta que va marcar els Focus Grups i el Qüestionari, que van permetre la identificació dels principals temes crítics i aspectes claus del turisme a Barcelona.

Seguint les pistes que donaven els Focus Grups i el Qüestionari Senat Turisme i Ciutat, l'Oficina del Pla va identificar tres grans blocs temàtics per al treball de les Comissions:

> Àmbit territorial

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

> Àmbit sectorial

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

> Àmbit de producte

- . Turisme i Cultura
- . Turisme i Negocis

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

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

Cadascuna de les Comissions ha comptat amb la presidència d'una persona destacada de la ciutat, alhora que un expert en la matèria ha assumit la funció de relator.

Cada Comissió se centra al voltant d'una temàtica molt concreta:

> **Comissió Turisme a Ciutat Vella:** Identitat i imatge, concentració de l'oferta, sostres al creixement i capacitat de càrrega, ofertes d'allotjament, demanda i impactes, usos de l'espai públic, relacions i coexistència entre residents i visitants, i especialització de l'oferta comercial, entre d'altres.

> **Comissió Àrees i Icones turístiques:** L'objectiu d'aquesta Comissió és precisament el de reflexionar al voltant dels efectes positius i negatius que es produeixen en aquests punts de la ciutat, fruit de l'alt grau d'interacció que es produeix entre el turista i la ciutat, posant en comú les reflexions i visions dels diversos agents i realitats de cadascuna de les àrees i icones de la ciutat, amb la finalitat de contrastar situacions que serveixin, a la segona fase del Pla, per proposar respostes adequades, ja siguin particulars o comunes.

> **Comissió La Barcelona dels Districtes:** L'objectiu d'aquesta Comissió rau en obrir un espai de diàleg i reflexió compartida sobre la problemàtica causada per la concentració espacial de l'activitat turística i, el més important, l'oportunitat que suposa pels districtes i d'altres agents de la ciutat l'aposta per a la redistribució dels efectes positius que comporta l'activitat turística i la disminució dels efectes negatius.

> **Comissió Entorn Metropolità:** Barcelona com a destinació turística abraça una realitat que supera els límits administratius que demarquen la ciutat de Barcelona, per la qual cosa pensar la destinació Barcelona implica, necessàriament, contemplar la realitat de la seva àrea/regió metropolitana, acceptant que existeixen un seguit d'elements i referents turístics que van més enllà dels límits estrictes de la ciutat de Barcelona. Així, l'objectiu i l'interès d'aquesta Comissió de treball recau doncs en repensar els límits de la destinació Barcelona i l'oportunitat de diversificar recursos i productes així com afavorir la descongèstió i el creixement.

> **Comissió Barcelona, capital de Catalunya:** Barcelona com a destinació turística engloba un conjunt de recursos i referències que van molt més enllà de la seva demarcació administrativa i del seu "contínum" urbà, fet que converteix la ciutat de Barcelona en porta d'entrada d'un territori molt ampli, essent nucli d'atracció i alhora de dispersió de visitants. Aquesta comissió té com a objectiu la reflexió sobre els diversos aspectes que integren aquesta realitat, tenint en compte quin és el paper que cal que la capital faci com a motor i l'oportunitat d'articulació amb la resta de Catalunya a fi i efecte d'una millor redistribució de l'activitat turística arreu.



Comissions de treball
Abril i maig 2009

> **Comissió Allotjament:** El sector de l'allotjament (ja siguin hotels, apartaments o d'altres fórmules d'allotjament) defineix part important de l'oferta d'acollida de Barcelona com a destinació turística, i essent un d'aquells sectors nascuts i enfortits com a conseqüència directa del fet turístic, és receptor directe de les rendes generades pel mateix i, a la vegada, peça fonamental per al desenvolupament i èxit del turisme a la ciutat. L'objectiu de la comissió es posar al voltant d'una mateixa taula les diferents tipologies d'allotjament, veure les relacions entre d'elles i, allò més important, la relació entre les altres peces i agents territorials i socials de la ciutat.

> **Comissió Intermediació:** Els canals d'informació, reserva i compra dels viatgers fa temps que vénen patint forts i importants canvis. L'experiència acumulada pels consumidors turístics, la irrupció de les noves tecnologies (amb Internet al front) i el creixement i maduresa que el turisme suposa en moltes economies (i per tant les oportunitats de negoci que suposa per a noves iniciatives empresarials), han afavorit, com dèiem, una sèrie d'importants canvis en el sector de la intermediació turística. L'oportunitat d'aquesta comissió rau, d'una banda, en l'interès de reflexionar a propòsit de la necessitat d'adaptació d'una funció que és vital, als canvis de la demanda, les innovacions tecnològiques i d'irrupció de nous formats i jugadors i, per altra banda, en la necessitat de reflexionar sobre oportunitats d'intermediació conjunta pública-privada en una ciutat com Barcelona.

> **Comissió Restauració:** L'elevat grau d'ús que els visitants realitzen dels serveis de restauració, la dispersió de l'oferta al llarg de tots els indrets més freqüentats, així com la incidència dels serveis de càtering per a grans esdeveniments, congressos i altres, fa que la relació preu-qualitat dels serveis de restauració tingui un efecte directe en el grau de satisfacció del visitant de Barcelona, conformant, per tant, indicadors fonamentals de la qualitat de l'oferta general de la ciutat. Aquesta comissió ha tingut com a objectiu reflexionar sobre el paper de la restauració i gastronomia en el marc del turisme a la ciutat, així com posar sobre la taula els principals aspectes que frenen o dificulten el seu encaix en el mateix.

> **Comissió Comerç:** Es planteja tractar la importància d'aquest sector en el si de l'activitat turística i afrontar les problemàtiques o complexitats derivades de la seva convivència. L'oportunitat de debatre aquests punts entre agents de les institucions, responsables dels gremis i comerciants de diferents tipologies i dels diferents districtes de la ciutat, ha permès obrir un procés de reflexió estratègica encaminat a la millora d'aquesta part de l'oferta i el seu millor encaix amb l'activitat turística.

> **Comissió Turisme i Cultura:** L'oportunitat d'aquesta Comissió és la d'aproximar els gestors del turisme i de la cultura (públics i privats) per tal que debatissin aquells aspectes que suposen un fre per a un major enteniment, i plantegin oportunitats per

millorar l'oferta turística i cultural de la ciutat i el seu encaix amb la ciutadania. En aquest sentit, alguns dels punts a tractar han tingut a veure amb la qualitat i usos dels equipaments culturals de la ciutat per part dels visitants, la participació ciutadana en la creació i consum dels llocs culturals de Barcelona, les diferents aproximacions al fet turístic i cultural de les que parteix cada part, la comptabilització de fluxos massius de visitants i qualitat del servei/espai, la capacitat de càrrega de certs indrets i, alhora, el conflicte turístic-identitat, entre d'altres aspectes.

> **Comissió Turisme i Negocis:** El nombre d'aquests visitants que acudeix a Barcelona suposa aproximadament la meitat del total de turistes que acull la ciutat: els negocis en general, les fires, els congressos, les reunions d'empreses, les convencions, els estudiants estrangers, investigadors, joves emprenedors, així com aquells que s'instal·len temporalment a Barcelona per temes mèdics o d'esport professional, són alguns dels col·lectius que conformen l'anomenat Turisme de Negocis. La comissió ha tingut com a finalitat la reflexió sobre els diferents col·lectius que el conformen, les relacions amb d'altres activitats, equipaments i infraestructures de la ciutat, així com detectar els principals àmbits de millora per part dels diferents agents públics i privats i les seves interseccions.



Comissions de treball
Abril i maig 2009

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

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:

- . Representants d'entitats veïnals, associacions de comerciants
- . Representants dels sindicats
- . Membres del sector d'allotjament (hotels, apartaments turístics, residències d'estudiants)
- . Membres del sector del comerç
- . Membres del sector la restauració
- . Agències de viatges, guies i intermediació
- . Representants del sector i institucions culturals públiques i privades de la ciutat
- . Empresaris i representants de les infraestructures de la ciutat
- . Membres de Turisme de Barcelona
- . Representants de la Cambra de Comerç
- . Directius i tècnics dels diversos districtes i àrees municipals
- . Representants de poblacions de l'àrea metropolitana de Barcelona
- . Representants de la Diputació de Barcelona
- . Representants Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya
- . Representants d'altres organismes i institucions públiques i privades

. Experts, professors universitaris, periodistes, consultors i coneixedors del turisme i la ciutat

Realment, les Comissions **han representat un espai privilegiat per a l'intercanvi de punts de vista i diagnosi**; les valoracions sorgides de les Comissions conformen una aportació significativa al Diagnòstic. El valor i les aportacions del conjunt de les Comissions de treball és de gran rellevància del Pla, tant pel que fa als seus objectius de procés com de contingut.



Comissions de Treball
Abril i maig 2009



En síntesi, el procediment de les Comissions va seguir els següents **passos**:

- > Definició de les Comissions, continguts i convocatòria
- > Elaboració de material de partida

. L'Oficina del Pla va elaborar i trametre la següent **documentació**:

. **“El context del turisme a Barcelona. Document de treball per a les Comissions”**: aportant reflexions i dades actualitzades sobre la situació turística de Barcelona, des de la seva perspectiva de ciutat.

. **“Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat”**: document per ser un suport al debat dels participants, que incloïa dades i informacions objectives de l'entorn socioeconòmic, l'entorn turístic, l'oferta i la demanda del turisme a Barcelona, posicionaments i rànquings internacionals del turisme a Barcelona i opinions sobre el turisme.

. **“Recull de dades específiques”**: deu documents, un per a cada Comissió, aportant dades i informacions objectives sobre el tema en qüestió.

. Els **relators** de cadascuna de les Comissions van redactar un breu **document de partida** en el que s'hi expressaven les principals reflexions i línies de debat del tema en qüestió; aquest document de partida va servir per orientar el treball de les Comissions.

- > Celebració de la **primera sessió** de cada Comissió
 - . Durant el mes d'abril de 2009, es va celebrar la primera sessió de cada Comissió de treball a la Sala Món, a Barcelona Activa, del carrer Llacuna de Barcelona.
- > Celebració de la **segona sessió** de cada Comissió
 - . Al mes de maig van ser realitzades les segones sessions de cada Comissió de treball.
 - . El Relator de cada Comissió va elaborar un document de síntesi recollint les principals aportacions de la primera sessió.

. En aquesta sessió, els participants va debatre i consensuar els principals punts forts i febles del tema.

Els participants de les Comissions, al llarg del procés, han pogut disposar d'un **espai propi al web del Pla Estratègic** en el qual hi figuren els documents de cada grup, els llistats de participants, un fòrum per a l'intercanvi de diàleg i un calendari d'activitats.

Les conclusions i debats de les diferents Comissions de Treball constitueixen una aportació d'indubtable interès en el procés de reflexió i debat del Pla Estratègic, aquest han influït àmpliament la Diagnosi Estratègica que es presenta.

Actuacions i dinàmiques generades pel Pla Estratègic

Els principis, objectius i mètodes del Pla han estat compartits i acompanyats per diverses entitats, òrgans i institucions, que han assumit un paper rellevant en aquest procés. Així, s'han generat un conjunt de dinàmiques i espais de treball que han integrat el procés de reflexió com a propi.

Comissió Turisme a Ciutat Vella

El Pla ha posat en funcionament la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que a causa de la significativa importància del turisme en aquest Districte, **tindrà durada al llarg de tot el Pla, i probablement més enllà**. Aquesta Comissió es convoca conjuntament amb el Districte de Ciutat Vella.



Comissió Turisme a Ciutat Vella
12 maig 2009



La sociòloga Marina Subirats assumeix la presidència de la Comissió, que compta amb la participació de representants de les entitats veïnals i associacions comercials del Districte, representants del sector turístic, representants dels equipaments culturals de Ciutat Vella, representants dels grups municipals, representants del Consorci Turisme de Barcelona i representants i tècnics del Districte de Ciutat Vella.

Han estat celebrades dues sessions de treball a Ciutat Vella, a 12 de maig i 18 de juny de 2009. La primera trobada, que va conformar la constitució de la Comissió, va comptar amb la presència d'Itziar González, Regidora del Districte.

Diputació de Barcelona

Durant aquest procés, la Diputació de Barcelona <http://www.diba.cat> ha compartit, a primera línia, el treball i objectius del Pla Estratègic; s'han realitzat workshops comuns i s'ha afavorit un diàleg permanent i obert al llarg del Pla. En concret, la Delegació de Turisme de la Diputació ha assumit els objectius i preocupacions del Pla i ha començat a treballar amb aquests valors a l'entorn metropolità.

Una de les accions més remarcables ha estat la celebració d'una **sessió de treball amb responsables municipals de la província de Barcelona** per tractar els principals continguts de les Comissions de treball del Pla Estratègic "Barcelona, capital de Catalunya" i "Entorn metropolità", l'1 de juliol de 2009 al Centre d'Estudis i Recursos Culturals de Barcelona, així com la presentació del Pla Estratègic en el si de la Trobada de responsables polítics i tècnics de la província organitzada per la Delegació de Turisme.



Segona Trobada de Regidors. Diputació de Barcelona
13 maig 2009



Jornada de Treball. Diputació de Barcelona
1 juliol 2009

Taula Tècnica Turisme i Ciutat

La Taula Tècnica Turisme i Ciutat es constitueix, per Decret d'Alcaldia, en el si de l'Ajuntament de Barcelona, i es configura com a **instrument de coordinació transversal**, amb facultat de generar encàrrecs a l'organització municipal i vinculada als òrgans de govern de l'administració municipal executiva. Presidida pel Gerent Municipal, i coordinada per l'Àrea de Promoció Econòmica, en són membres els representants de les següents àrees:

Gerència Municipal
Promoció Econòmica
Medi Ambient
Prevenió, Mobilitat i Seguretat
Serveis Generals i Coordinació Territorial
Urbanisme i Infraestructures
Educació, Cultura i Benestar
Districte Ciutat Vella



Constitució Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat
14 juliol 2009

Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

La Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona <http://www.cambrabcn.org> ha comptat amb una destacada presència en el desenvolupament del Pla Estratègic, ja sigui a través dels òrgans de Turisme de Barcelona, com de la participació activa dels seus representants i tècnics en els diversos espais de participació del Pla, com els Focus Grups o les diverses Comissions i Grups de treball.

A 23 de juliol de 2009, el Coordinador del Pla explicà davant el Plenari de la Cambra el seu moment de desplegament, recollint-se diverses aportacions per part dels presents.

La comunicació del Pla Estratègic

En matèria de comunicació, el Pla ha realitzat diverses presentacions a institucions, seminaris, jornades i convencions, en les que s'ha exposat els objectius, mètodes de treball i principals accions realitzades.



Presentació Consell de Gremis
5 febrer 2009



Gremi d'Hotels de Barcelona www.barcelonahotels.es
17 abril 2009

Entre les diverses presentacions que es detallen en l'annex d'aquest document, poden destacar les realitzades a la Comissió Permanent del Consell de Ciutat, Comissió de Turisme de la Federació de Municipis, Consell de Gremis de Comerç, Serveis i Turisme, Consell Econòmic i Social de Barcelona, Gremi d'Hotels de Barcelona, II Simposi Internacional Turisme XXL, i Convenció de Turisme de Barcelona, entre moltes altres.



II Simposium Tourism XXL www.intelligentcoast.es
28 maig 2009



II Convenció de Turisme de Barcelona
5 juny 2009

El Pla compte també amb la pàgina web www.turismebcn2015.cat en la que s'hi poden trobar diverses informacions relatives al Pla i al turisme a Barcelona: el web es divideix en els següents apartats: *Què és el Pla?*, traduït a l'anglès i el castellà, en què es detallen els objectius, la metodologia i l'organització del Pla; *Actualitat*, en el qual es publiquen totes aquelles notícies que fan referència al Pla; *Documentació*, espai on es posa a disposició del públic tots aquells

documents que es desprenen de les actuacions del Pla; i, finalment, *Enllaços*, en què es recullen diverses adreces web d'interès d'organismes i institucions relacionades amb el turisme i la ciutat.

Finalment, el web posa a disposició dels participants en les Comissions de treball una intranet a través de la qual poden descarregar-se documents, interactuar amb la resta de participants i debatre les seves idees mitjançant un fòrum.

El document *Diagnosi estratègica*

La Fase d'Anàlisi del Pla, que s'inicià amb la realització dels Focus Grups i l'emissió d'un Qüestionari al denominat *Senat Turisme i Ciutat* a la tardor de 2008, s'encaminava amb l'establiment d'un full de ruta molt concret, el qual partia del conjunt de punts crítics i aspectes claus del turisme que es van fer evidents en el marc dels Focus Grups i del Qüestionari. En base a aquestes qüestions es va procedir a una anàlisi profunda del turisme a Barcelona, tot encarrilant un procés de participació i reflexió compartida. En aquest procés s'han explorat i elaborat dades i informacions objectives, també s'han escoltat i contrastat opinions d'una àmplia pluralitat de persones i col·lectius; les accions realitzades han estat molt diverses i participades: les Comissions de treball, els Grups de Treball Tècnic, els estudis d'opinió o els varis treballs conjunts amb entitats o organitzacions, entre altres.

El procés de redacció del present document, *Diagnosi Estratègica*, s'ha realitzat tenint en compte el conjunt d'aportacions esmentades, tant les que fan referència a les opinions com a les dades i informacions objectives; aquest document no tan sols pretén ser un compendi de la pluralitat d'anàlisis efectuades al llarg del procés del Pla, sinó que vol posar-les en valor i utilitzar-les per "radiografiar" i "diagnosticar" la realitat del turisme a Barcelona, donant, així, un sentit a tot el procés de reflexió endegat pel Pla.

En aquest document, doncs, es presenta la diagnosi estratègica, que sorgeix fruit d'una anàlisi rigorosa i molt atenta a la pluralitat de realitats que conformen el turisme a Barcelona. La diagnosi, que conforma el cos central i la principal aportació del document, conduirà properament a la presentació d'una proposta del model turístic de ciutat, i els principals reptes que Barcelona ha d'afrontar.

S'assumeix clarament que el model turístic de Barcelona ha de respondre i anar en consonància amb el model de ciutat, la qual cosa pressuposa que tant el desenvolupament del turisme com de la ciutat ha d'evolucionar en una mateixa línia.

Amb la presentació de la diagnosi i la proposta estratègica, el Pla arribarà al final de la seva primera etapa de treball i entreobre la següent fase.

Al llarg d'aquesta segona fase que preveu finalitzar el juliol del 2010, s'elaborarà la Visió 2015, els objectius, la concreció dels plans i programes, el sistema d'indicadors i avaluació i el model de seguiment del Pla Estratègic.