

- > El turismo en Barcelona**
- > Inicios, objetivos y proceso de trabajo del Plan Estratégico**
- > Diagnóstico Estratégico**
- > Propuesta Estratégica**
- > Desarrollo de Actuaciones**

> El turismo en Barcelona

El turismo, en sus diferentes aspectos, se ha convertido en uno de los fenómenos de mayor crecimiento y repercusión social y económica en la Barcelona de los últimos tiempos; la actividad turística, que ha experimentado un crecimiento considerable tanto en su oferta como en su demanda, ha comportado cambios y efectos notables en el conjunto de la ciudad.

Desde la celebración de los Juegos Olímpicos del 92, **el crecimiento turístico de Barcelona ha seguido un ritmo verdaderamente ascendente**, especializando y diversificando cada vez más su oferta y demanda. Ciertamente, el contexto olímpico favoreció la proyección internacional de la imagen de Barcelona, que en aquellos momentos se presentaba renovada y con nuevos valores y propuestas adaptadas a los mercados emergentes. En este contexto nació el **Consortio Turisme de Barcelona**, fruto de un acuerdo entre el sector público y privado de la ciudad, que con su puesta en marcha trabajó para dar continuidad al empuje propiciado por los Juegos Olímpicos, favoreciendo que la amplia planta hotelera, de servicios y nuevas infraestructuras de la ciudad se fuesen rentabilizando y mejorando con el paso del tiempo.

Turisme de Barcelona se creaba fruto de un acuerdo y estrecha relación de complicidad y apoyo entre el **Ayuntamiento y la Cámara de Comercio de Barcelona**, que aprovechando la ocasión de los Juegos del 92 establecían las bases y la organización operativa para el crecimiento turístico de Barcelona. Desde entonces, Turisme de Barcelona ha desarrollado y concretado varios programas y actuaciones para la promoción turística de la ciudad, convirtiendo Barcelona en el municipio europeo que, proporcionalmente, más ha crecido con respecto al sector turístico. Hoy en día, la ciudad de Barcelona se encuentra entre los principales destinos internacionales de turismo urbano.

Hay que asumir que el turismo se convierte en un elemento claramente estructurante de la ciudad, puesto que **su actividad incide de manera transversal en el conjunto de la sociedad y afecta a su vida económica, social, cultural y territorial en múltiples vertientes**; de hecho, difícilmente podemos imaginar Barcelona sin turismo, de la misma forma que los grandes o medianos centros urbanos de cualquier parte del mundo tampoco pueden concebirse sin la actividad turística, los flujos de la cual se combinan con la entrada de todo tipo de visitantes que utilizan y viven la ciudad y sus entornos por motivos cada vez más plurales. El turismo está en alza en todo el mundo. Y en concreto el turismo urbano es uno de los que experimenta mayor crecimiento, y forma parte indiscutible de los procesos de terciarización que viven la mayoría de ciudades y países de cualquier parte del mundo; así, el turismo supone uno de los pilares económicos más importantes de estos territorios, conjuntamente con otras formas de economía, como los servicios a las empresas o la economía del conocimiento, entre otros.

La proyección y reconocimiento internacional de la imagen de la ciudad; el dinamismo económico y empresarial; la generación de ocupación, crecimiento y diversificación de puestos de trabajo; la revitalización de los sectores culturales, de ocio y tiempo libre, y la ampliación de las infraestructuras de acogida, transportes, planta hotelera y servicios en general, son algunas de las bases y efectos más importantes que se derivan del turismo en Barcelona.

Hoy en día, Barcelona es un destino turístico de consolidado reconocimiento internacional, que recibe grandes cantidades de visitantes que acuden a la ciudad motivados por varias razones (ocio, negocio, formación, temas médicos, deportivos, etc.). La condición de ciudad **turística** ha comportado una serie de adaptaciones funcionales y sociales, de forma que los barceloneses, en un margen relativamente corto de tiempo, han tenido que aprender a convivir con los nuevos **“ciudadanos temporales”** que escogen Barcelona para hacer negocios, cultura, formarse y

disfrutar. Al fin y al cabo, forma parte de un proceso en el que instituciones, sectores, ciudadanía y visitantes deben aprender a conciliar la mutua coexistencia, a fin y efecto de obtener más calidad de vida, mejores experiencias y mejor rendimiento.

El conjunto de los efectos que la actividad turística genera en la sociedad son ciertamente complejos, y no hay duda que una **visión global de los impactos positivos y negativos** de esta actividad puede ayudar a comprender mejor los procesos del turismo y la ciudad en general. Pero a menudo algunos de los efectos del turismo provocan molestias e incomodidades a la ciudadanía, hecho que puede dificultar una comprensión y visión positiva del fenómeno turístico en sí mismo.

Las molestias que experimentan algunos vecinos, y que generan malestar y sentimientos en contra del turismo, acaban confluyendo y retroalimentando algunos discursos y opiniones públicas (y/o publicadas) por parte de periodistas, intelectuales o profesionales que tienen capacidad de difusión y adhesión, construyendo así un discurso social escéptico o contrario al turismo.

Hoy, Barcelona se plantea nuevos retos y propósitos, que requieren un profundo proceso de reflexión que pasa por el replanteamiento de algunas cuestiones clave, como por ejemplo el tipo de crecimiento y modelo de gestión turística, los límites territoriales del destino, la cantidad y consecuencias de los impactos y efectos del turismo y las formas de convivencia que se producen entre barceloneses y visitantes.

> Inicios, objetivos y proceso de trabajo del Plan Estratégico

El Programa de Actuación Municipal

El Ayuntamiento de Barcelona, sensible a la nueva realidad, incluyó los siguientes objetivos y líneas de actuación en el Programa de Actuación Municipal (PAM) elaborado por el período 2008-2011 y aprobado a 31 de octubre de 2008:

Línea de actuación 3.8 Turismo

Misión

Reforzar el atractivo turístico de Barcelona y posicionarla internacionalmente, dando valor a su hecho diferencial y potenciando el turismo de calidad, además de mejorar los mecanismos de gestión de los efectos del turismo en la ciudad conjuntamente con los vecinos y comunicar los factores positivos.

3.8.1 Objetivo 1. Promover un modelo de turismo que potencie el equilibrio entre residentes y turistas, preservando así los valores identitarios de la ciudad

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

3.8.1.2. Analizaremos la capacidad de atención turística de la ciudad de acuerdo con las características del espacio público de cada barrio y con relación a los impactos generados por el turismo.

3.8.1.3. Promoveremos el turismo cultural basado en los elementos identitarios de la ciudad como la lengua catalana, la capitalidad, el patrimonio arquitectónico característico o la gastronomía catalana.

3.8.1.4. Promoveremos un turismo que incorpore las actitudes cívicas como valor de convivencia.

El Ayuntamiento de Barcelona procedió a encargar a **Turisme de Barcelona** la gestión del **Plan Estratégico**, atendiendo a su larga y valiosa experiencia en la promoción turística de la ciudad. Por su parte, el Consorcio Turisme de Barcelona, como organismo responsable de la promoción turística de la ciudad, sitúa su actuación en el marco del desarrollo económico y social y de calidad de la vida de Barcelona, trabajando con el criterio de impulsar y mejorar la realidad de todo el sector turístico.

Partiendo de la realidad actual y de la experiencia de Turisme de Barcelona, la realización del Plan Estratégico pone en marcha un proceso de reflexión **sobre el modelo de turismo en la ciudad**, que debe servir para definir las futuras estrategias de actuación necesarias para mantener o incrementar el interés de los ciudadanos, los sectores económicos, las instituciones y los visitantes de la ciudad. A la vez, **el Plan quiere implicar positivamente a la ciudadanía en el proyecto turístico de Barcelona, en la medida que pretende construir las bases de un modelo turístico que potencie el equilibrio entre residentes y visitantes, preservando los valores de identidad y de convivencia en la ciudad.** Al mismo tiempo, el Plan establecerá las actuaciones a llevar a cabo por los diferentes agentes públicos y privados que inciden en el sector turístico de la ciudad, para garantizar la sostenibilidad y continuidad del éxito en el futuro.

El Plan Estratégico se puso en marcha a mediados del año 2008, y tiene una duración de dos años; cerrará en verano de 2010.

Órganos de gestión del Plan

Con el fin de llevar a cabo el proceso de reflexión turismo y ciudad, Turisme de Barcelona, de acuerdo con el Ayuntamiento, decidió constituir una Oficina de trabajo *ad hoc*, conformada por un coordinador y un equipo técnico que se encargase de desarrollar el proceso de reflexión turismo y ciudad a lo largo del bienio 2008-2010.

La coordinación del Plan Estratégico ha sido encargada a **Enric Truñó**, quien cuenta con una larga experiencia en el mundo del turismo y de la política municipal.

Con respecto a la Oficina, esta cuenta con un equipo de técnicos pluridisciplinarios: Joan Serra, director de Contenidos; Xavier Suñol, director de Operaciones; Jordi Moll y Saida Palou, equipo técnico. También cuenta con una responsable de Administración, Míriam Antequera.

La estructura de gestión del Plan se organiza en función de tres órganos principales: **Comité Técnico, Consejo de Asesores y Consejo Directivo**, que garantizan el desarrollo del Plan.

El **Comité Técnico**, de cariz permanente, lo integra el director general de Turisme de Barcelona, Pere Duran, la adjunta a Dirección, Joana Homs, el director de Promoción Territorial y Turismo del Área de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona, Joan Torrella y el coordinador y los miembros de la Oficina del Plan Estratégico. El Comité Técnico tiene la responsabilidad de garantizar la dinámica de proceso del Plan.

La Oficina cuenta con el apoyo de expertos del turismo que, constituidos en **Consejo Asesor**, aportan una visión y revisión externa y experta del proceso y trabajo del Plan Estratégico. Josep Ros, Francesc López Palomeque, Josep Chias y Ángel Díaz son los miembros asesores del Plan.

El Consejo Ejecutivo del Consorcio Turisme de Barcelona actúa como **Consejo Directivo del Plan**. Está formado por los representantes de las instituciones, Ayuntamiento y Cámara de Comercio, así como representantes del mundo del turismo y la ciudad. Este año se ha ampliado su composición con la participación de los diversos grupos municipales.

Principios del Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona

Con el fin de proceder e impulsar el proceso de reflexión turismo y ciudad, el Plan Estratégico asume una serie de principios y objetivos que lo inspiran y lo justifican desde el primer momento. Los principios inspiradores se concretan en los siguientes puntos:

- > **Identidad de ciudad**
- > **Sostenibilidad (económica, social y ambiental)**
- > **Cooperación y Participación**
- > **Equilibrio Territorial**
- > **Calidad, Innovación y Alto Valor Añadido**
- > **Orientación al cliente para gestionar la demanda**

Criterios y objetivos de trabajo

Un conjunto de ideas y convencimientos de partida relativos al turismo y a la ciudad se incorporan en el trabajo y forma de hacer del Plan Estratégico ya desde sus inicios; de una manera u otra, este conjunto de planteamientos ideológicos marcan las líneas de trabajo del Plan, demostrando su grado de compromiso:

- > De entrada, la concepción unitaria de los términos **turismo y ciudad** es fundamental, asumiendo que no se puede concebir una realidad independiente de la otra, sino que ambas se construyen mutuamente.
- > En esta línea, tiene sentido entender el turismo no como un mero sector económico, cerrado e independiente, sino como **una realidad claramente transversal**, incardinada a la ciudad en sus diversas vertientes económica, territorial, social y cultural.
- > La visión **territorial** del fenómeno turístico se convierte en una premisa conceptual básica y del todo imprescindible a la hora de entender y actuar, puesto que las implicaciones territoriales (desde el punto de vista administrativo, geográfico o de representación conceptual), tienen una gran implicación en el modelo de gestión y actuación turística.
- > Asumir que **la ciudadanía tiene un papel relevante** en el desarrollo del turismo en la ciudad es fundamental: los barceloneses no son actores de un simple escenario estático, sino participantes y creadores activos de la ciudad, y por lo tanto, del turismo. La salud de la actividad turística en la ciudad pasa por el bienestar de su población, que debe ser causa y efecto del buen desarrollo turístico de Barcelona.
- > Finalmente, y teniendo en cuenta el marco económico y sociocultural de las grandes ciudades occidentales del siglo XXI y las dinámicas globales en las que están inmersas, parece lógico entender que los visitantes que se reciben en los grandes centros urbanos como Barcelona escapan del clásico concepto de turista; los motivos de atracción de los centros urbanos son, hoy en día, el ocio, el negocio, la salud, la formación, el trabajo o la cultura, entre otras muchas cuestiones, razón por la cual la figura del visitante es, por definición, alguien que supera el prototipo de turista. **Los visitantes de Barcelona son hoy ciudadanos temporales de la ciudad**, que hacen un uso y consumo específico según sus intereses y duración de la estancia.

En base a los principios inspiradores y a los diversos criterios y puntos de partida, el Plan Estratégico orienta su compromiso a partir de dos **grandes objetivos de trabajo**, que se concentran en:

- > Favorecer la mejora de la actividad turística en la ciudad de Barcelona.
- > Mejorar el encaje del turismo en la ciudad.

Para lograr los objetivos propuestos, el Plan se centra en **cuatro grandes propósitos**:

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

Los objetivos de cualquier planificación deben ser medibles en el tiempo, y por este motivo deben tener un punto inicial y un punto final. Con esta intención proponemos que el Plan establezca objetivos y acciones de futuro hacia el **Horizonte 2015**, dejando abierto, además, **un espacio permanente de evaluación y reflexión** sobre la evolución de la actividad turística en la ciudad de Barcelona.

Planes de referencia, organismos e instituciones diversas

La ciudad de Barcelona cuenta con una larga experiencia en la elaboración de planes estratégicos, que permiten conocer y planificar aspectos de la realidad de una manera organizada y desde el consenso.

Desde un primer momento, el Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona tiene como referencia el **Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona**, que cuenta con un reconocido bagaje y experiencia en el análisis y diagnóstico de la realidad barcelonesa y su entorno metropolitano. Igualmente, se cuenta con la experiencia y referencia del **Plan Territorial Metropolitano de Barcelona**, que analiza y diagnostica las dinámicas tanto de ocupación del territorio como de las actividades económicas de la zona metropolitana de Barcelona, planteando retos y posibles escenarios de evolución de futuro, tanto desde el punto de vista sociodemográfico como económico.

Recientemente, la Generalitat de Catalunya también ha definido su primer **Plan Estratégico de Turismo de Catalunya**, que se enmarca en el período 2005-2010 y que busca una más efectiva rentabilidad y potenciación de los recursos turísticos del destino Catalunya. Por su parte, el Ministerio de Turismo del Gobierno español aprobó, en el año 2007, el **Plan de Turismo Español – Horizonte 2020**.

Más allá de contar con la referencia y experiencia de otros planes estratégicos significativos para el turismo en Barcelona, el Plan también se integra en las dinámicas y procesos de instituciones y organismos de la ciudad de Barcelona que contemplan el turismo o la ciudad en general como uno de sus temas de interés. Así, el **Consejo de Ciudad** o el **Consejo Económico y Social de Barcelona** inciden en la reflexión y tarea del Plan Estratégico, del mismo modo que estas instituciones incorporan las líneas de pensamiento y estrategia del Plan.

El **Consejo de Ciudad** ha constituido una **Comisión de Trabajo específico** para aportar sus reflexiones y para debatir el Diagnóstico y la Propuesta Estratégica del Plan. Esta comisión emitirá un dictamen al respecto que será presentado en el Plenario del Consejo de Ciudad. Conjuntamente con el Plan Estratégico, el **Consejo Económico y Social de Barcelona** ha convocado un grupo de trabajo para profundizar en los aspectos de la profesionalidad y la calidad.

Durante el proceso del Plan, se establecen mecanismos de enlace con otras instituciones y organismos de la ciudad y del país para compartir y alinear los objetivos estratégicos de encaje del turismo en la ciudad. El conjunto de vínculos y enlaces institucionales que se estructuran llevarán el proceso del Plan, suponen una forma de compartir y a la vez de nutrir los propios objetivos y líneas de trabajo, y se entiende, por lo tanto, que tejer estas relaciones conforme una parte fundamental del mismo proceso de reflexión turismo y ciudad.

Proceso metodológico

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

Para favorecer la participación y la implicación, el Plan ha puesto en marcha un conjunto de acciones muy diversas que han servido para trazar un recorrido en el que, queriendo, se ha puesto especial énfasis a la creación **de diálogo, abriendo debates y contrastando las visiones a propósito del turismo** en Barcelona. Al fin y al cabo, sirve para avanzar y lograr los objetivos de mejora de la actividad turística y el favorecimiento de un mejor encaje del turismo en la ciudad, haciendo del propio proceso un activo básico para lograr mejoras.

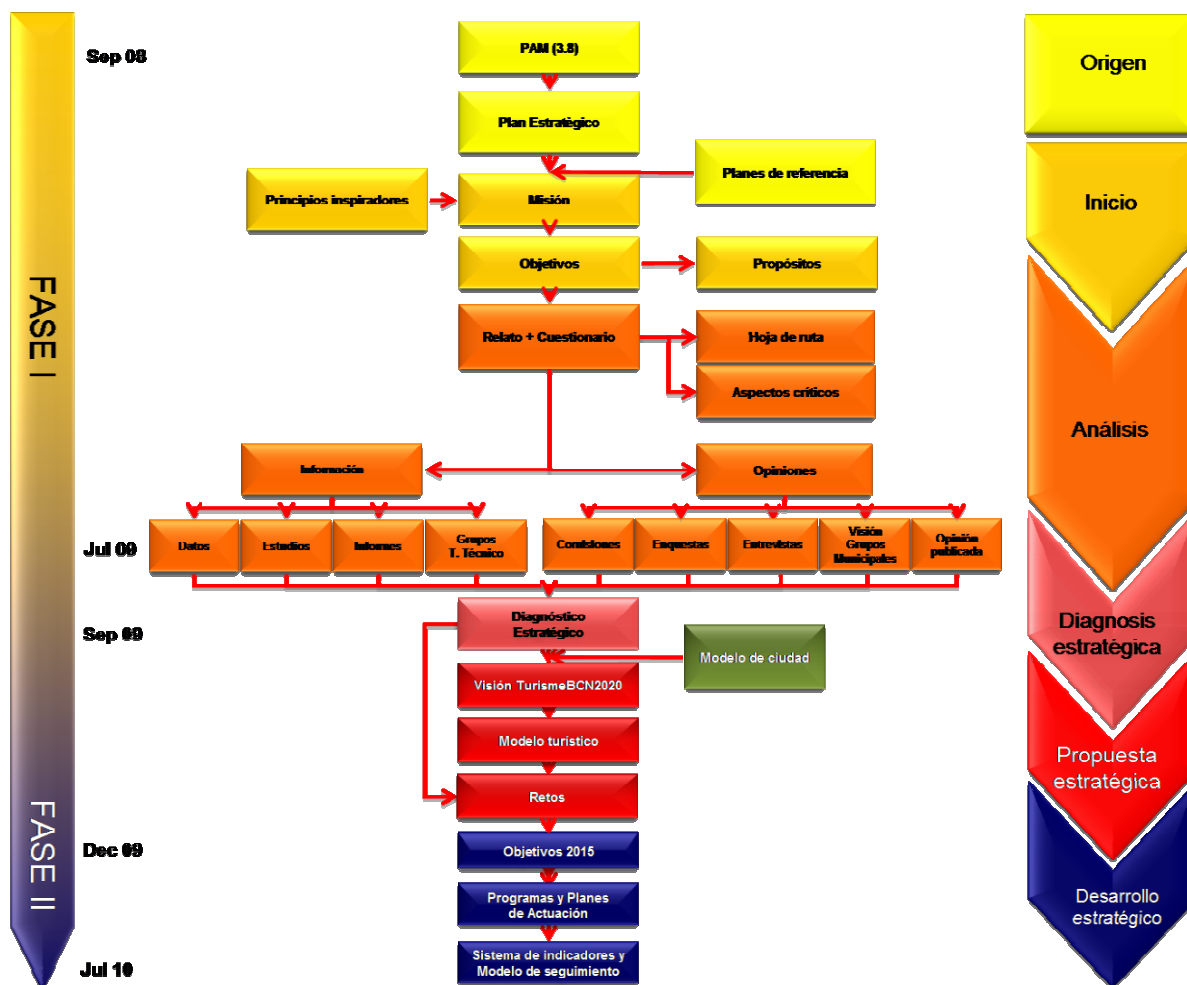
La importancia del **proceso de acción-reflexión** es fundamental a lo largo del Plan, precisamente porque la activación de la participación, la generación de opiniones, el contraste de discursos y de criterios, y el conocimiento compartido de la realidad se convierten en medio y finalidad de los propósitos del Plan Estratégico. De hecho, el propio lema del Plan Estratégico, proceso de reflexión turismo y ciudad, se convierte al mismo tiempo en objetivo y método del Plan.

Fases de trabajo

El Plan Estratégico se estructura en dos fases de trabajo básicas:

- > Fase de Diagnóstico Estratégico
- > Fase de Propuesta estratégica y desarrollo de Actuaciones

La primera fase incluye el período de septiembre de 2008 a octubre de 2009, y en ella se desarrolla la parte **analítica** y de **diagnóstico** del turismo en la ciudad. Con respecto a la fase de Propuesta de Actuaciones, esta incluye dos partes fundamentales: en la primera, la Propuesta estratégica (de noviembre de 2009 a enero de 2010), se define la Visión, el **Modelo turístico** y los **Retos del turismo en Barcelona**; la segunda parte, en cambio, es la dedicada al **desarrollo de las líneas de actuación** y a la definición de propuestas, que durará hasta verano de 2010.



Principales acciones desarrolladas en la Fase Análisis y Diagnóstico

La primera fase de trabajo, que ha tenido lugar durante el período de septiembre de 2008 a octubre de 2009, ha llevado a cabo un intenso análisis y diagnóstico de la situación turística de Barcelona, prestando una atención especial a sus aspectos territoriales, sectoriales, económicos, sociales y culturales, y asumiendo siempre una perspectiva integral del hecho turístico en sí mismo. No podemos dejar de remarcar un aspecto que ha sido fundamental a lo largo de este trabajo, y que ha marcado el camino y la manera de hacer del Plan a lo largo del proceso de análisis y diagnóstico: **la participación y la implicación de la sociedad en la reflexión turismo y ciudad.**

Así, el análisis y consiguiente diagnóstico del turismo en Barcelona se ha desarrollado a partir de un **proceso reflexión y acción** en el que se ha pretendido, queriendo, que la implicación y participación de la ciudadanía fuera amplia y constante, siendo método y finalidad del proceso al mismo tiempo. Simultáneamente, se ha hecho un esfuerzo muy importante en la creación de datos e informaciones objetivas, con el interés de conocer con precisión y mayor rigor la realidad del turismo en Barcelona.

Hoja de ruta: los Focos Grupos y el Cuestionario Senado Turismo y Ciudad

Para iniciar el proceso de reflexión turismo y ciudad, y una vez definidos los objetivos, propósitos y fundamentos metodológicos básicos para su desarrollo, se realizaron dos acciones que marcaron la hoja de ruta del Plan Estratégico: la realización de seis sesiones de trabajo Focos Grupos y la confección, emisión y análisis de un amplio y profundo cuestionario sobre el turismo y la ciudad a un colectivo significativo de personas relacionadas con el turismo y Barcelona.

La realización de los Focos Grupos tuvo una doble finalidad muy clara: hacer aflorar y desvelar los principales temas críticos y aspectos clave del turismo en Barcelona y conformar el **verdadero pistoletazo de salida del Plan.**

Se realizaron seis sesiones de trabajo en la que participaron un centenar de personas de procedencias muy plurales. En conjunto, las aportaciones de los participantes en el Foco Grupo pusieron sobre la mesa una serie de cuestiones relacionadas con los siguientes aspectos:

- > **La relación turismo y ciudadanía**
- > **El reequilibrio y la diversificación territorial**
- > **Las infraestructuras y movilidad interna**
- > **La imagen turística**
- > **La profesionalización**
- > **La gestión y modelo de turismo**

Bajo estas consideraciones, y gracias a la calidad y cantidad de las aportaciones del conjunto de participantes, los Focos Grupos se han convertido en el verdadero punto de partida e inicio de la reflexión turismo y ciudad.

Seguidamente, la Oficina del Plan procedió a la elaboración de un Cuestionario, que partiendo de las aportaciones de los Focos Grupos, tenía por objetivo **la ponderación, profundización y el análisis de los temas críticos y aspectos clave del turismo en Barcelona.**

El Cuestionario elaborado contenía unas 200 preguntas y fue emitido, a principios de noviembre de 2008, a los participantes del Foco Grupo y a un número más grande de personas igualmente vinculadas al turismo y a la ciudad; en total, unas 300 personas recibieron el Cuestionario, de las cuales más del 50% remitió su respuesta. A partir del análisis del Cuestionario se destacaban algunos temas especialmente relevantes que indicaban los principales puntos críticos y aspectos clave del turismo en Barcelona.

Desde el punto de vista metodológico, la experiencia de los Focos Grupos y del Cuestionario daba al Plan Estratégico una idea muy clara de cuáles eran las líneas que había que abordar para el análisis del turismo en la ciudad, a la vez que se confirmaba la importancia de contar con la implicación y participación social.

Las informaciones y las opiniones: una doble línea de trabajo

Para proceder al análisis turismo y ciudad, el Plan Estratégico ha trabajado en una doble línea de investigación:

- > **la recogida y creación de informaciones y datos objetivos**
- > **la generación y captación de opiniones y percepciones**

Ambas líneas de trabajo, simultáneas y complementarias, se encaban en los ámbitos “**Generación de conocimiento**” (que tiene el interés de recoger y construir datos e informaciones objetivas) y “**Espacios de participación**” (que, partiendo de varias acciones, promueve la participación social y la creación de opiniones y percepciones sobre el turismo en la ciudad).

Estudios e informes

La Oficina del Plan Estratégico ha encargado y coordinado una importante serie de estudios a grupos de investigación universitarios y a empresas especializadas en el análisis del turismo. En su conjunto, constituyen una importante aportación al conocimiento de la actividad turística en la ciudad de Barcelona y en la comprensión de la relación entre el turismo y la ciudad.

> **Estudio Delphi sobre las tendencias del turismo urbano y su vinculación en Barcelona**

ESADE ha asumido la realización de un estudio Delphi sobre las tendencias del turismo urbano y su vinculación en Barcelona, a partir de la participación de una sexagésima de expertos nacionales e internacionales.

> **Impacto económico de la actividad turística en la ciudad de Barcelona 2007 y 2009**

El estudio Impacto económico de la actividad turística en la ciudad de Barcelona ha sido encargado al grupo de investigación AQR de la Universidad de Barcelona. Ha contado con dos fases, la primera correspondiente al análisis del 2007 y una segunda centrada en el año 2009.

> **Benchmarking Barcelona**

Se ha realizado también un análisis de Benchmarking que a partir de criterios objetivos compara la ciudad de Barcelona con 17 ciudades de todo el mundo, competidoras y/o referentes.

> **Imagen de Barcelona en los mercados emisores**

La imagen turística que tienen de nuestra ciudad los ciudadanos de los 8 principales países emisores, ha sido el objeto del estudio Imagen de Barcelona en los mercados emisores.

> **Imagen y posicionamiento turístico de Barcelona en las redes sociales de Internet**

La relevancia de Internet en los procesos de decisión de un destino turístico ha sido el motivo para realizar un estudio de la imagen y posicionamiento turístico de Barcelona en las redes sociales de Internet.

> **Cuantificación del número total de visitantes en la ciudad de Barcelona 2009**

Este estudio ha tenido como objetivo principal la contabilización, a lo largo del año 2009, de las diversas tipologías de visitantes que recibe la ciudad de Barcelona, ya sea los que

duermen en hoteles, pensiones, viviendas de uso turístico, residencias, albergues y casas de amigos y familiares, como aquellos que la visitan desde otros lugares sin pernoctar en ella.

> Buenas Prácticas en el ámbito internacional

También se está realizando un análisis de Buenas Prácticas en el ámbito internacional que permite identificar aquellas posibles acciones de mejora competitiva en aspectos específicos de especial incidencia en las propuestas que del Plan se derivan.

Grupos de Trabajo Técnico

Reforzando los procesos participativos, el Plan Estratégico ha favorecido la realización de un total de cinco grupos de trabajo denominados Grupos de Trabajo Técnico que tienen por objetivo el análisis, diagnóstico y conocimiento de algunos aspectos específicos del turismo en Barcelona. Estos han contado con las aportaciones de expertos, profesionales y responsables de cada temática, así como la implicación directa de instituciones como el Consejo Económico y Social de Barcelona o el Pacto por la Movilidad.

- > Grupo de Trabajo Técnico Barcelona Web 2.0**
- > Grupo de Trabajo Técnico Profesionalidad y Calidad**
- > Grupo de Trabajo Técnico Seguridad**
- > Grupo de Trabajo Técnico Movilidad**
- > Grupo de Trabajo Técnico Turismo y Horarios Comerciales**

Entrevistas

A lo largo del proceso del Plan se ha tenido en cuenta la opinión de personas significativas a las que se ha entrevistado; del mismo modo que otras personas representativas de la ciudad, que por el vínculo o carácter de conocimiento que tienen de esta, también han aportado sus visiones y opiniones sobre el turismo en Barcelona. Se han mantenido entrevistas con los representantes de los diferentes grupos municipales.

Comisiones de trabajo

La realización de las Comisiones de trabajo, que ha tenido lugar durante los meses de abril y mayo de 2009, ha concentrado una parte muy importante de los esfuerzos del Plan Estratégico en su fase de análisis.

En su conjunto, las Comisiones han activado una **alta y diversa participación de personas vinculadas a la ciudad y al turismo de Barcelona y del país**, razón por la cual se ha obtenido una valiosa cantidad de informaciones y de opiniones que alimentan el diagnóstico del turismo en Barcelona. **Más de 250 personas de Barcelona** y de Catalunya han participado en las 20 sesiones de trabajo.

> Ámbito territorial

- . Áreas e iconos turísticos**
- . La Barcelona de los distritos**
- . Entorno metropolitano**
- . Barcelona, capital de Catalunya**

> Ámbito sectorial

- . Comercio**
- . Alojamiento**
- . Restauración**
- . Intermediación**

> Ámbito de producto

- . **Turismo y Cultura**
- . **Turismo y Negocios**

Las Comisiones de trabajo se han puesto en marcha con un objetivo muy claro: **la creación de diálogo y el análisis compartido sobre el encaje del turismo en la ciudad.**

Con la realización de las Comisiones, se ha querido que grupos relativamente reducidos pero suficientemente contrastados de personas, dialogaran entorno un tema en concreto, con la vocación de elaborar un diagnóstico en clave *dafo* (debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades) de cada aspecto en cuestión. Ciertamente, los propósitos han sido ambiciosos, tanto con respecto a la convocatoria e implicación de varias personas, como con respecto al nivel e intensidad de discusión que se pretendía.

Comunicación del Plan

Con respecto a la comunicación del Plan, se han efectuado numerosas presentaciones en varios ámbitos y espacios, dentro y fuera de la ciudad: áreas y direcciones del Ayuntamiento, la Diputación de Barcelona y la Generalitat de Catalunya, así como en instituciones y varias entidades culturales, económicas, sociales y vecinales de la ciudad, gremios y asociaciones profesionales; también se han realizado presentaciones en los sindicatos y la patronal y con representantes de los principales sectores y empresas vinculadas a la actividad turística. Igualmente, se ha presentado el Plan en el marco de jornadas, simposios, congresos y convenciones, ante auditorios muy heterogéneos y plurales. En conjunto, se han realizado más de 120 presentaciones desde el inicio del Plan.

Asimismo, se dispone de una página web (www.turismebcn2015.cat), que sirve como canal de comunicación y difusión del Plan Estratégico.

Mesa Técnica Municipal Turismo y Ciudad

A propuesta del Plan Estratégico, y por Decreto de Alcaldía, el mes de junio de 2009 se constituye la **Mesa Técnica Municipal Turismo y Ciudad** en el seno del Ayuntamiento de Barcelona, configurándose como instrumento de coordinación transversal, con facultad de generar encargos a la organización municipal y vinculada a los órganos de gobierno de la administración municipal ejecutiva. La Mesa Técnica Municipal Turismo y Ciudad está presidida por el Gerente Municipal, y coordinada por el Área de Promoción Económica; forman parte representantes de las diversas áreas municipales: Gerencia Municipal; Promoción Económica; Medio ambiente; Prevención, Movilidad y Seguridad; Servicios Generales y Coordinación Territorial; Urbanismo e Infraestructuras; Educación, Cultura y Bienestar; Distrito de Ciutat Vella.

> Diagnóstico Estratégico

La Fase de Análisis del Plan se encaminaba con el establecimiento de una hoja de ruta muy concreta, que partía del conjunto de puntos críticos y aspectos clave del turismo que se hicieron evidentes en el marco de los Focos Grupos y del Cuestionario. En base a estas cuestiones se procedió a un análisis profundo del turismo en Barcelona, encarrilando un proceso de participación y reflexión compartida. En este proceso se han explorado y elaborado datos e informaciones objetivas, también se han escuchado y contrastado opiniones de una amplia pluralidad de personas y colectivos; las acciones realizadas han sido muy diversas y participadas: las Comisiones de trabajo, los Grupos de Trabajo Técnico, los estudios de opinión o los varios trabajos conjuntos con entidades u organizaciones, entre otros.

La Fase de Diagnóstico Estratégico del Plan cerró, en otoño de 2009, con la presentación del documento ***Diagnóstico Estratégico del turismo en Barcelona***.

Documento Diagnóstico Estratégico

A mediados de octubre se presentó el documento ***Diagnóstico Estratégico***, en el que se planteaba un análisis riguroso y muy atento a la pluralidad de realidades que conforman el turismo en Barcelona.

Varias partes estructuran el documento ***Diagnóstico Estratégico***: en un primer apartado introductorio se exponen los orígenes, objetivos, propósitos y metodología de trabajo que han guiado el curso del Plan, resaltando los hilos conductores de su recorrido: los órganos de gestión, los principios inspiradores, los objetivos, propósitos y horizonte, los criterios de trabajo, las acciones y métodos, las grandes áreas de trabajo...

Seguidamente, el segundo capítulo del documento presenta un análisis estratégico del turismo en Barcelona: se expone un breve marco teórico sobre las relaciones entre turismo y ciudad y las principales tendencias y retos que actualmente afronta el turismo a nivel global; también se presenta un contexto de referencia para comprender el sistema turístico, tanto desde el punto de vista mundial como local y atendiendo a las variables económica, territorial, sociodemográfica y medioambiental. En este capítulo también se efectúa un análisis de la situación turística actual de Barcelona, destacando los principales hitos que han marcado su reciente evolución; asimismo se realiza una aproximación a los planes estratégicos de referencia, tanto los actuales como los antecedentes y se elabora un análisis de los principales aspectos que conforman la oferta y la demanda turística de la ciudad, prestando una atención especial al caso de Ciutat Vella y reflexionando, finalmente, sobre la imagen externa de la ciudad, su competitividad turística y las opiniones y discursos internos.

El capítulo tercero del documento incluye el diagnóstico estratégico, el cuerpo central del cual consiste en **un listado de 150 puntos** que, como conclusiones, conforma aquello que la Oficina entiende como lo más destacado de la compleja realidad del turismo y la ciudad en Barcelona: los aspectos clave a considerar. Una síntesis del mismo concluye este capítulo.

Los 150 puntos están estructurados en los siguientes aspectos:

- > **Oferta y demanda: *el posicionamiento turístico internacional***
- > **Política, gestión y promoción: *la gobernanza de la actividad***
- > **Aspectos económicos y sectoriales: *la dimensión económica y empresarial***
- > **Aspectos sociales y culturales: *una mirada ciudadana***
- > **Ciutat Vella: *el reto***

Finalmente, se incluye un anexo que a modo de memoria participativa, relaciona los participantes en los diversos espacios de debate y participación del Plan, las principales actividades, la documentación consultada...

El *Diagnóstico Estratégico* fue presentado al **Consejo Directivo del Plan** en octubre de 2009 y a **la Comisión Municipal de Promoción Económica, Ocupación y Conocimiento**, así como a la **Comisión de Turismo del Consejo de Ciudad**.

Síntesis estratégica

La Síntesis estratégica que cierra el documento **Diagnóstico Estratégico** presenta el compendio de datos e informaciones más destacadas del análisis y diagnóstico del turismo en Barcelona, desde el punto de vista económico, social, cultural y territorial.

Desde hace unos años, el crecimiento de la actividad turística en Barcelona ha convertido la ciudad en un destino turístico de primer orden a nivel internacional; **Barcelona es hoy una ciudad turística de éxito**, disfruta de un amplio reconocimiento y valoración internacional y es deseada por muchos y varios tipos de públicos. Sin duda, el atractivo de Barcelona tiene que ver con una multiplicidad de elementos que la hacen interesante para un enorme abanico de segmentos de demanda, más allá de los clásicos turistas por motivo de ocio o vacacional. A Barcelona vienen **visitantes de perfil muy plural, diversificados en cuanto a origen y motivación**. La formación, los negocios, la salud, el deporte o la investigación son algunos de los motivos que atraen, también, la estancia de visitantes en la ciudad.

Barcelona como destino de turismo urbano debe su éxito a su capacidad de combinar todas las potencialidades y fuerzas como ciudad con otras actividades. De hecho, **el turismo urbano explota la multiactividad de la ciudad, la policultura urbana y la multimotivación de los ciudadanos y de los visitantes**.

La mayoría de análisis y estudios internacionales sitúan siempre **Barcelona en los mejores lugares de los rankings**, destacando sus valores y calidades en ámbitos tan diversos como la calidad y estilo de vida de la ciudad, la oferta cultural y de ocio, el legado arquitectónico y monumental, la planta hotelera, la oferta comercial y de restauración y su vasta oferta de equipamientos e instalaciones para el turismo de ferias, congresos y convenciones. La satisfacción de los visitantes acostumbra a ser muy positiva en la mayoría de aspectos de la ciudad, y este hecho da crédito y estímulo al éxito del destino. Además de ser valorada como ciudad para visitar, **Barcelona es apreciada, como decíamos, por su calidad y estilo de vida en general**, y la imagen asociada a la ciudad integra valores como la creatividad **el cosmopolitismo y la innovación**, lo que la hace deseada también como ciudad para vivir y trabajar.

Barcelona dispone de **iconos turísticos tradicionales y consolidados** que disfrutan de un altísimo reconocimiento internacional, como por ejemplo la Rambla, el Park Güell, la obra de Gaudí y el conjunto antiguo de la ciudad, pero también **dispone de un gran número de posibilidades y de recursos potenciales** que pueden incrementar, todavía más, el atractivo de la ciudad, favoreciendo a la vez una desconcentración de los atractivos turísticos y de este modo integrar la actividad turística a más barrios y distritos de la ciudad.

La planta hotelera de Barcelona ha crecido de manera muy importante en las últimas dos décadas, destacando el crecimiento del 40% experimentado en los últimos 5 años, pasando de 39.000 plazas a 56.000. La concentración de establecimientos hoteleros en los distritos de Ciutat Vella y del Eixample, aunque alta, ha ido disminuyendo a la vez que se ha producido una lenta pero gradual **dispersión** de esta actividad en cualquier parte de la ciudad.

Barcelona es una ciudad turística competitiva, y muy a menudo es comparada a destinos turísticos largamente consolidados como París, Roma, Madrid y Londres, todos ellos capital de estado. De hecho, Barcelona ha sido una de las ciudades europeas que, turísticamente, más ha crecido en términos relativos.

El entorno económico y sociocultural de los últimos años ha favorecido la proyección internacional de la ciudad; además, el desarrollo de infraestructuras de transporte como el aeropuerto, el puerto y el AVE ha beneficiado el gran crecimiento de la demanda turística de Barcelona. La efervescencia de los transportes *low cost* en toda Europa, el incremento del número de viajes a nivel mundial y la popularización de las estancias cortas de fin de semana en centros urbanos han favorecido el éxito turístico de la ciudad.

Con respecto a la promoción turística, las cosas se han hecho bien: desde hace más de 15 años, Turisme de Barcelona –consorcio público-privado, conformado por la Cámara de Comercio y el Ayuntamiento– ha hecho un gran esfuerzo por la promoción y difusión de la imagen de la ciudad, la atracción de segmentos específicos de demanda y la rentabilización de la oferta de Barcelona. Todo esto se ha conseguido siguiendo una persistente estrategia de creación, gestión y comercialización de productos que la han llevado a ser prácticamente autosuficiente en materia financiera, autogenerando más del 90% de su presupuesto, que en 2008 superaba los 30 millones de euros. Turisme de Barcelona es un modelo admirado, un ejemplo de promoción que otros muchos destinos quieren imitar. Aún así, para afrontar el futuro con garantías, podría ser necesario repensar su **definición, rol y fuentes de financiación** partiendo de la experiencia de éxito acumulada en todos estos años.

Más allá de la estrategia de promoción realizada, no hay que olvidar que la herencia de la imagen de los **Juegos del 92**, las reformas urbanísticas y el **atractivo general de la ciudad ha contribuido al crecimiento del turismo en Barcelona**.

En 2008, se estima que en Barcelona pernoctaron **más de 10 millones de visitantes**, siendo líder en los segmentos como congresos, cruceros y estancias de *city break*, entre otros. El volumen de estos visitantes supondría una cifra alrededor de los **25 millones** de pernoctaciones en todo tipo de establecimientos, incluidos lo que comúnmente se denomina “casas de familiares y amigos”. Todo esto, sin considerar el gran número de visitantes de día o “excursionistas” que recibe la ciudad a lo largo de todo el año.

La magnitud de estas cifras también va asociada a otra dato muy importante: la actividad turística de Barcelona, en 2007, generó un impacto económico próximo a los **20 millones de euros diarios** –en sectores tan diversos como el alojamiento, el comercio, la restauración, el transporte o los equipamientos culturales y de tiempo libre, entre otros– y generó más puestos de trabajo directos que la industria química, la financiera, la inmobiliaria o la automoción en toda Catalunya, dando muestra de su importancia. Además, hay que destacar el importante efecto multiplicador para la economía de la ciudad, donde **más del 25% de sus impactos se distribuyen por sectores no directamente considerados turísticos**, así como los importantes efectos sobre el resto del país.

Más allá de entender el turismo como una fuente de ingresos para la ciudad, la ciudadanía también valora esta actividad en cuanto que es **elemento de progreso social y cultural** y un **estímulo para el desarrollo urbano**, lo cual favorece el dinamismo de una **ciudad plural, cosmopolita y abierta al mundo**.

Últimamente, las grandes y medianas metrópolis de las sociedades occidentales han apostado por **la industria turística como uno de los motores de desarrollo económico y como elemento de revitalización** del territorio. Cada vez más, el turismo está asumiendo un rol preponderante en las ciudades contemporáneas, y en el seno de esta dinámica, Barcelona se ha consolidado plenamente como destino turístico.

Las nuevas infraestructuras de transporte de Barcelona significan un verdadero cambio de escala. Las continuas mejoras en marcha en el Aeropuerto y el Puerto de Barcelona y la llegada del AVE están cambiando las dimensiones reales de la ciudad, interconectándola a los principales mercados emisores del mundo y ensanchando su mercado potencial; como ejemplo, destacar ya el actual liderazgo del Puerto en el mercado de los cruceros, que es el primer puerto europeo y de la Mediterránea y el quinto del mundo.

Los límites territoriales y simbólicos del **destino Barcelona** se han ampliado más allá de las delimitaciones puramente administrativas de la ciudad. La extensión del destino Barcelona y las relaciones de la capital con las otras ofertas turísticas del territorio catalán y español representan, actualmente, una potencialidad a tener en cuenta.

Con respecto a la demanda, la pluralidad de perfiles es muy alta, hecho que favorece la desestacionalización de la actividad a lo largo de toda la semana y a lo largo de todo el año. Barcelona cuenta con una **gran diversidad de procedencias geográficas**: tres cuartas partes de la demanda turística proviene del extranjero, destacando los mercados francés, italiano, inglés, alemán y norteamericano. También hay una **pluralidad de motivaciones** de viaje: un 55% de los visitantes vienen a Barcelona por motivos de ocio, un 33% lo hacen por motivos profesionales y un 12% aduciendo motivos personales.

El crecimiento y diversificación de la oferta y la demanda turística experimentada en el transcurso de los últimos años ha ido acompañada de cierta **inquietud ciudadana**, que en un margen relativamente corto de tiempo ha visto como el tejido social, comercial y urbanístico de la ciudad se ha transformado muy significativamente. En este contexto, han emergido opiniones críticas con el turismo, que desaprueban no tanto el turismo en sí mismo, sino la falta de gestión de sus impactos o simplemente la sensación de abandono.

Últimamente, la gran presencia de visitantes en Barcelona hace evidente la necesidad de **gestionar los impactos del turismo en el marco de una nueva política turística para la ciudad**. Los problemas derivados de la masificación, los procesos de transformación de las actividades comerciales o los problemas de coexistencia y cohabitación en entornos turísticos – **fundamentalmente en la Sagrada Familia, el Park Güell y en muchos lugares de Ciutat Vella**–, son algunas de las complicaciones que dificultan el encaje del turismo en la ciudad. A raíz de estos malestares y tensiones pendientes de resolver, se han creado ciertos prejuicios y estereotipos alrededor de la figura del turista, del mismo modo que se ha pasado a identificar también el turismo como responsable de algunas de las problemáticas de la ciudad.

Los conflictos relacionados con la masificación o estandarización de la oferta podrían anticipar un **cierto desgaste turístico** y podrían convertirse en un factor de deterioro de Barcelona, perjudicando la calidad de vida del ciudadano y malogrando la experiencia del visitante. Además, no hay que olvidar que la imagen de Barcelona, como toda imagen turística, es muy susceptible de debilitarse si los mismos visitantes empiezan a tener malas experiencias.

Aparte de hacer evidente la necesidad de gestionar y ordenar la actividad turística, la falta de conciliación entre ciudadanía y turismo se explica también, en cierto modo, por un **desconocimiento de sus efectos positivos**.

Se constata la existencia de opiniones **bipolarizadas** entre el elogio y la crítica, discursos que han oscilado entre la autocomplacencia y el rechazo. La prensa local ha tenido un papel importante en uno y otro lado de este péndulo, y se puede decir que la opinión publicada ha cuajado en ciertos colectivos de la sociedad barcelonesa.

No se puede dejar de mencionar el **contraste** que existe entre la imagen **percibida a nivel externo**, donde Barcelona disfruta de una excelente valoración, y la **mirada de la ciudadanía**, que sin ni mucho menos rechazar el turismo y sus beneficios, tiene una opinión más crítica en relación a su impacto.

Al mismo tiempo que se ha ido “encendiendo” esta visión crítica del turismo, una crisis económica y financiera de magnitudes mundiales ha hecho tomar conciencia del valor de esta industria, una actividad claramente transversal, multisectorial y consolidada en Barcelona. Pero lo cierto es que esta **crisis económica puede cambiar muchas cosas**, tanto con respecto a los hábitos de los visitantes y las condiciones competitivas de la ciudad, como a la oferta en general, y este hecho supone un nuevo **reto que la ciudad de Barcelona no puede eludir**.

El turismo debe ser una cosa de todos, básicamente porque el conjunto de la población recibe los impactos, tanto positivos como negativos, que genera esta actividad, ya sea directa o indirectamente. Atendiendo a esta premisa, hace falta encarar el futuro teniendo claro que el turismo es **un proyecto compartido** y no sectorial; en este sentido, **hay que avanzar en una nueva idea de lo que supone el turismo urbano del siglo XXI**, y hay que hacerlo con **mayor complicidad ciudadana e institucional**.

De cara al futuro, y tras unos años de euforia y de fuerte crecimiento, se **tendrán que replantear aspectos trascendentes** como la gestión del turismo, la importancia de la pedagogía y la búsqueda de complicidades, las oportunidades de desconcentración territorial de la oferta y la adaptación a la demanda, y la mejora de la actividad en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, entre otras cuestiones.

Por encima de todo, **Barcelona cuenta con capacidad y voluntad para afrontar el futuro con garantías**.

> Propuesta Estratégica

La segunda fase de trabajo del Plan se inició con la definición de la Propuesta **estratégica**, que incluye la Visión, el **Modelo turístico** y los **Retos del turismo en Barcelona**.

La Propuesta **Estratégica** fue presentada el 26 de enero de 2010, en el Saló de Cent del Ayuntamiento de Barcelona, en un acto presidido por Jordi Hereu, alcalde de la ciudad, y Miquel Valls, presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona. También intervinieron Joan Gaspart, presidente del Comité Ejecutivo de Barcelona, Jordi Williams Carnes, tercer teniente de alcalde y regidor de Hacienda y Promoción Económica, y Enric Truñó, coordinador del Plan. Al acto asistieron alrededor de 300 personas que han participado en el proceso de reflexión del Plan Estratégico.

El documento **Propuesta Estratégica** incluye los siguientes puntos:

- > Modelo de ciudad
- > Visión *TurismeBcn2020*
- > Modelo turístico deseado
- > Principales retos a afrontar

Modelo de ciudad

El Modelo de ciudad que aquí presentamos, reúne **los principales aspectos y características que definen la Barcelona actual y futura**, es decir, del tipo de ciudad al que se aspira en base a la realidad existente. El modelo que aquí se plantea integra las características definidas por un gran conjunto de actores de la ciudad, entre los que se encuentran el gobierno municipal, las instituciones y los representantes de sectores económicos, sociales y culturales.

El Modelo de ciudad se entiende como **un modelo deseado**, que marca las principales decisiones de ciudad y, por lo tanto, conforma un **elemento fundamental en el proceso de conceptualización y propuesta del Modelo turístico deseado**.

Un conjunto de 20 características substanciales caracterizan el Modelo de ciudad deseado:

Barcelona quiere ser una ciudad...

- > heterogénea y diversa, que hace hincapié en las personas
- > tolerante y cívica
- > inclusiva, que apuesta por la cohesión social
- > con actitud abierta para acoger al visitante
- > que apuesta por la cultura y el deporte
- > que cuenta con un tejido asociativo amplio y diverso que está comprometido con la ciudad
- > con liderazgo municipal y complicidades compartidas

- > conformada por sus barrios
- > densa y compacta, que rehuye la segregación o la compartimentación
- > plurifuncional, con diversificación de usos a nivel territorial
- > metropolitana
- > capital y motor de Catalunya
- > "capital" de la Mediterránea

- > diversificada, con pluralidad de sectores económicos, con la actividad turística entre de ellos
- > emprendedora, creativa, innovadora, que apuesta por formar, atraer y retener el talento
- > donde la economía de los servicios y del conocimiento son pieza clave

- > con un comercio con identidad propia y que hace ciudad
- > sostenible

- > con fuerte proyección internacional, bien conectada y abierta al mundo aunque preservando las identidades propias
- > líder y con vocación de liderazgo

Visión TurismeBCN2020

Aunque el presente Plan tiene un Horizonte 2015, se ha hecho el esfuerzo para proyectar una Visión a 10 años vista (2010-2020), para establecer un trabajo de mayor recorrido, dejando abierta la posibilidad de desarrollar un nuevo Plan Horizonte 2015-2020 en su día.

La Visión que se propone intenta visualizar cómo nos imaginamos la Barcelona turística en un futuro (2020).

“En 2020, Barcelona sigue siendo reconocida como el destino turístico más dinámico y vibrante de la Mediterránea y uno de las principales del mundo, y se ha consolidado como un destino que va mucho más allá de sus límites administrativos.

Es una ciudad donde el turismo está totalmente inserto en su dinámica económica, comercial, social y cultural y donde la ciudadanía reconoce a los visitantes de toda clase como unos ciudadanos (temporales) más. El carácter hospitalario de los barceloneses hace que sea una ciudad querida, amable y diferente.

Una ciudad metropolitana que se distingue por su sostenibilidad ambiental, por su excelencia en el servicio, por una continua capacidad de sorprender y por la novedad de sus propuestas. La cultura, la creatividad y el conocimiento son motores de la ciudad y su territorio.

La ciudad real, su identidad y su dinamismo son la base de su atractivo y no hay lugar para los “guetos” ni para los barrios exclusivamente turísticos.

La actividad turística sigue contribuyendo al éxito de Barcelona y lo hace favoreciendo la mejora de la calidad de vida y la cohesión social de sus ciudadanos, al mantenimiento y creación de nuevos equipamientos, al éxito de otros sectores económicos y a la difusión de Barcelona en el mundo”.

Modelo turístico deseado

El Modelo turístico propuesto expresa **el tipo de turismo al que Barcelona aspira**, así como el rol que esta actividad debe jugar en la ciudad y el conjunto del territorio y las complicidades que tienen que acompañar su desarrollo. El Modelo turístico propuesto justifica, responde y “trabaja” para la Visión definida.

Se han planteado tres principios básicos que definen el Modelo turístico:

> La coherencia con el Modelo de ciudad

El Modelo turístico debe ser plenamente coherente con el Modelo de ciudad. La relación entre turismo y ciudad se debe fundamentar en **la alimentación recíproca** y a base de sinergias positivas, en un sentido bidireccional.

En este sentido, la gestión de las actividades del turismo urbano no se puede disociar del marco conceptual y operativo de la gestión de la ciudad.

El Modelo de turismo forma parte y a la vez ayuda a conformar el Modelo de ciudad, de forma que la coherencia entre ambos modelos es capital, especialmente porque el turismo induce la evolución de la ciudad y viceversa.

> El equilibrio o relación sinérgica visitante-residente

La relación establecida entre residentes y visitantes que propone el Modelo turístico de Barcelona debe ser equilibrada, en el sentido que no se deben producir ni competencias ni conflictos entre unos y otros.

La convivencia entre visitantes y residentes no sólo debe ser armónica, sino que también debe ser sinérgica, basándose en los intercambios y aportaciones recíprocas, tanto culturales como económicas, entendiéndolo que debe ser enriquecedora y mutuamente constructiva.

> La sostenibilidad económica, social, ambiental y patrimonial

El principio de la sostenibilidad se basa en la idea de que la satisfacción de las necesidades del presente no debe comprometer las necesidades de las futuras generaciones. **Hay que abordar la sostenibilidad de forma global y con medidas políticas, sociales y económicas que requieren la implicación del conjunto de la sociedad.**

Por lo tanto, se entiende que el concepto de sostenibilidad incluye un amplio abanico de aspectos, como la sostenibilidad **económica, social, medioambiental y patrimonial.**

Las principales características del **Modelo turístico** deseado son las siguientes:

- 1 > Una actividad considerada y gestionada como transversal, multisectorial y de amplio alcance territorial
- 2 > Fundamentada en una activa gestión pública, una cooperación e implicación interinstitucional y una concertación público-privada
- 3 > El turismo es uno de los pilares económicos de la ciudad, entre otros, y fomenta la distribución de rentas en el conjunto del territorio y en la ciudadanía
- 4 > Actividad turística integrada de manera natural en la vida ciudadana
- 5 > Una actividad turística bien integrada en la política económica y en la gestión global de la ciudad, donde el binomio turismo y negocios es una prioridad
- 6 > Una actividad turística desarrollada con la complicitad ciudadana
- 7 > El visitante, "ciudadano temporal", más allá del concepto tradicional de turista
- 8 > Una demanda diversificada, desestacionalizada y multimotivacional
- 9 > Un turismo inclusivo y no excluyente, con derechos, deberes y respetuoso
- 10 > Una oferta turística caracterizada por su excelencia
- 11 > La cultura como uno de los principales elementos vertebradores de la oferta
- 12 > Una ciudad para los ciudadanos que gusta a los visitantes
- 13 > Preservando y ofreciendo los símbolos de identidad de Barcelona
- 14 > La ciudad se ofrece como un todo, con relatos amplios y compartidos entre ciudadanos y visitantes

- 15 > Una ciudad en la que el barrio es una pieza clave
- 16 > Preservando la mixtura de usos en el territorio
- 17 > Ciudad metropolitana
- 18 > Barcelona, capital de Catalunya y de la Mediterránea

Los Retos del turismo en Barcelona

A continuación exponemos los **10 principales Retos** que, atendido el diagnóstico expresado en el capítulo 3 del documento “Diagnóstico Estratégico”, Barcelona debe afrontar para avanzar en la línea del Modelo turístico establecido y hacer posible la Visión propuesta.

Los Retos del turismo en Barcelona se plantean como las principales **palancas que tienen que inducir los cambios del turismo actual** en la línea del Modelo turístico deseado; así, cada reto tiene un marcado **carácter de transformación y de cambio para el futuro**.

Los Retos se entienden como ejes o vectores que deben proyectar una mejora del turismo en Barcelona; para que esto sea así, hará falta que sean ampliamente asumidos por el más amplio abanico posible de agentes implicados. Los Retos, por lo tanto, **comportarán acuerdos, compromisos y actuaciones compartidos**.

- > **Desconcentración** territorial de la actividad turística.
- > **Gobernanza** del turismo en el marco de la ciudad y su entorno territorial.
- > **Generación de complicidades** con la sociedad y las instituciones.
- > **Mejora competitiva** del destino y de las actividades relacionadas con el turismo.

> Desconcentración territorial de la actividad turística

- 1 > De Barcelona al **destino Barcelona**
- 2 > De los iconos tradicionales a los **nuevos iconos**
- 3 > De los iconos al **barrio**

La desconcentración territorial de la actividad turística implica la ampliación del destino al ámbito metropolitano, aprovechando las posibilidades del nuevo espacio turístico y del entorno. Al mismo tiempo, la desconcentración territorial de la actividad pasa por poner en valor nuevos recursos y espacios urbanos así como dar un mayor protagonismo a los barrios.

La desconcentración pretende ampliar el marco de actuación de la actividad, favorecer un reparto más equitativo de los efectos económicos y sociales producidos por el turismo, así como uno reequilibrio territorial, aligerando la presión que actualmente tienen algunas zonas de la ciudad.

> Gobernanza del turismo en el marco de la ciudad y su entorno territorial

- 4 > De turista a **visitante**
- 5 > De la promoción turística a una **gobernanza de la actividad turística**
- 6 > De los datos a la **generación de conocimiento compartido**

Las transformaciones sociales y económicas producidas implican cambios, adaptaciones y reformulaciones en la forma de plantear y gobernar las ciudades. Las dinámicas propias de la urbe, la sofisticación e importancia creciente del turismo y la multiplicidad de actores públicos y privados que intervienen, hacen complejo su gobierno.

Hay que, por lo tanto, avanzar hacia el desarrollo de nuevas estructuras de gestión y coordinación de la actividad turística y sus relaciones con la ciudad y los diferentes territorios, teniendo presente los roles actuales y deseados de las diferentes instituciones, gobiernos y sectores involucrados.

La generación y difusión de información debe jugar también un papel importante para ayudar a la consecución de las complicidades necesarias, tomar las mejores decisiones y favorecer la credibilidad de la actividad.

> **Generación de complicidades con la sociedad y las instituciones**

7 > De la indiferencia a la complicidad ciudadana

8 > De la competencia a la complicidad en Catalunya

Por el buen funcionamiento y natural integración del turismo en la ciudad es capital contar con el máximo de complicidades, destacando especialmente la ciudadana y la institucional catalana por su importancia y/o carencias históricas.

La complicidad ciudadana es condición necesaria para la sostenibilidad económica y social de la actividad y las complicidades en Catalunya y sus instituciones son algo ineludible a mejorar en beneficio mutuo.

Considerar al barcelonés quiere decir también fomentar la hospitalidad, la buena acogida del visitante y la convivencia y los intercambios recíprocos.

Generar complicidades institucionales, en todos los ámbitos, quiere decir reforzar la capitalidad de Barcelona y la proyección de Catalunya.

> **Mejora competitiva del destino y de las actividades relacionadas con el turismo**

9 > Del crecimiento “acelerado” en años de bonanza a la consolidación de un crecimiento sostenible “post-crisis”

10 > De ciudad turística al liderazgo en turismo y ciudad

En el mundo actual, la fuerte competencia entre ciudades hace que la competitividad del destino en global y de los sectores en particular sean factores clave de éxito. No hay éxito sostenido y a largo plazo sin sostenibilidad y no hay sostenibilidad sin la capacidad de ser competitivos.

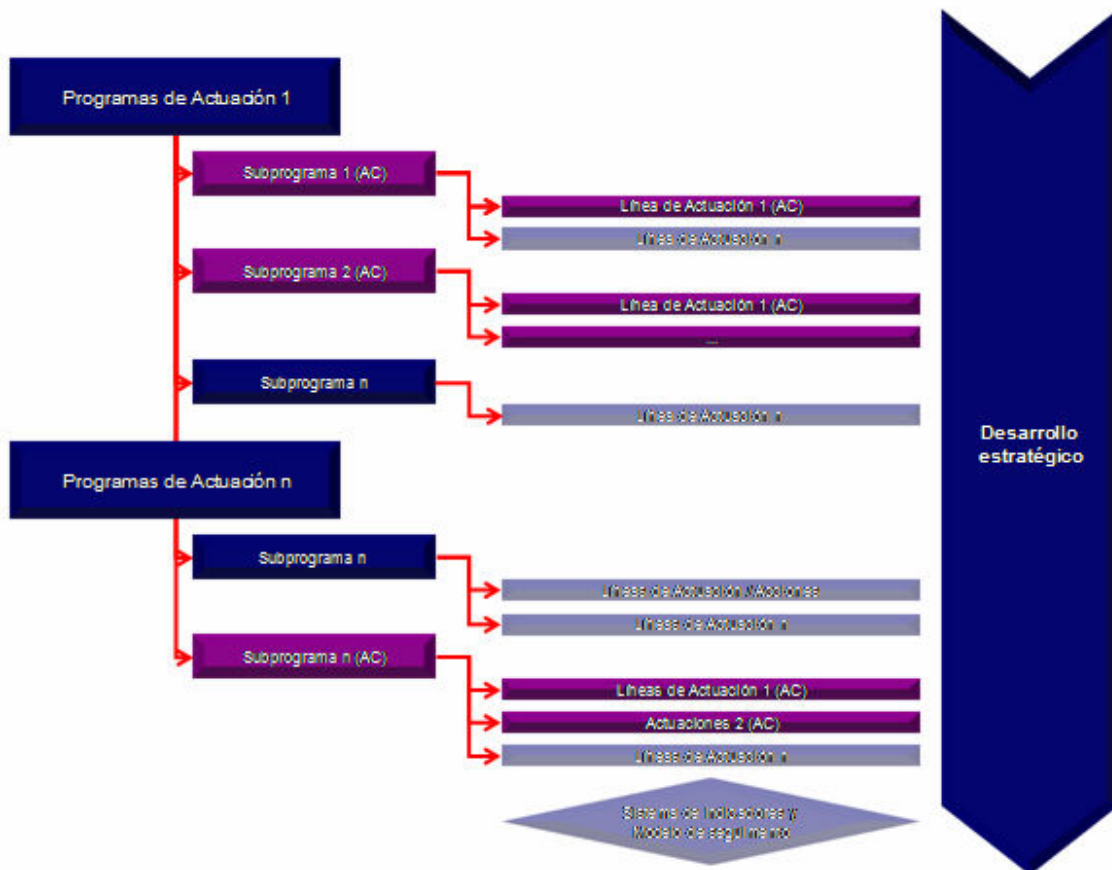
El boom turístico de Barcelona experimentado en los últimos años ha demostrado la fortaleza del producto, la solvencia de los negocios y la competitividad del destino hasta hoy; aún así, el enrarecimiento del entorno económico-financiero actual, así como la fuerte competencia entre destinos, obliga a plantear una evolución sostenible a lo largo del tiempo, consolidando los méritos obtenidos.

Aunque dispone de condiciones y aptitudes para lograr un liderazgo en turismo urbano continuado en el tiempo, Barcelona debe trabajar en la continua mejora de la competitividad del destino y de los diferentes sectores involucrados.

> Desarrollo de Actuaciones

Despliegue de Programas

Con el fin de dar respuesta a los Retos anteriores, en esta fase de trabajo que cerrará en verano de 2010, se establecerán un conjunto de líneas de actuación que serán agrupadas en Programas y Subprogramas para facilitar su desarrollo y monitorización posterior.



www.turismebcn2015.cat