

Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona

Mesura de Govern

Consell Plenari Municipal 29 d'octubre de 2010



**Ajuntament
de Barcelona**



Índex

01	PRESENTACIÓ	5
02	EL TURISME A BARCELONA	7
03	PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC	9
	PRIMERA FASE: DIAGNOSI ESTRATÈGICA	12
	SEGONA FASE: PROPOSTA ESTRATÈGICA I PROGRAMA D'ACTUACIÓ.....	16
04	SÍNTESI DE LA DIAGNOSI ESTRATÈGICA	21
05	PROPOSTA ESTRATÈGICA	25
	Model de ciutat desitjat: 20 trets substancials	25
	VISIÓ TurismeBCN2020	27
	MODEL TURÍSTIC DESITJAT	27
	REPTES	29
	OBJECTIUS ESTRATÈGICS.....	31
06	PROGRAMA D'ACTUACIÓ 2010-2015	35
	DESTINACIÓ BARCELONA: DELS BARRIS A LA REGIÓ	
	1. DESTINACIÓ BARCELONA	39
	2. BARRIS I DISTRICTES	41
	3. CIUTAT VELLA	43
	4. APROFITAMENT TURÍSTIC DE LES INFRAESTRUCTURES DE TRANSPORT I LES NOVES CENTRALITATS URBANES I EQUIPAMENTS	46
	MÀRQUETING: QUÈ I QUI	
	5. MÀRQUETING	48
	6. ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE TURÍSTIC	53
	7. INFORMACIÓ I ATENCIÓ	56
	LES CLAUS DE LA COMPETITIVITAT	
	8. SOSTENIBILITAT AMBIENTAL.....	59
	9. PROFESSIONALITZACIÓ	61
	10. SENSIBILITZACIÓ I PEDAGOGIA	63
	11. SUPORT I PARTENARIAT AMB LA INDÚSTRIA	65
	LIDERATGE I GOVERNANÇA: LA BARCELONA TURÍSTICA DEL S.XXI	
	12. NOVA GOVERNANÇA I FINANÇAMENT	67
	13. GESTIÓ MUNICIPAL DELS EFECTES DE L'ACTIVITAT TURÍSTICA	71
	14. INTEL·LIGÈNCIA TURÍSTICA	75
	15. LIDERATGE TURISME I CIUTAT.....	78
	PROGRAMA D'ACTUACIONS: LLISTAT D'ACTUACIONS	
	AMBIT TURISME I CIUTAT	81
	AMBIT PROMOCIÓ	85
07	EXECUCIÓ, SEGUIMENT I AVALUACIÓ	87

01 Presentació

La mesura que es presenta clou el procés de debat i reflexió dut a terme pel Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona que s'inicià a la tardor del 2008.

El seu contingut sintetitza els documents *Diagnosi Estratègica* i el document *Proposta Estratègica - Programa d'Actuació 2010-2015* que corresponen a les dues grans fases del Pla.

En la primera fase es va elaborar la *Diagnosi Estratègica* que es va presentar a través de 150 aspectes clau, una acurada anàlisi i radiografia de l'activitat turística a Barcelona, posant de relleu la importància del turisme, situant-lo com a element de debat social i plantejant de forma oberta el seu encaix a la ciutat.

Aquesta *Diagnosi Estratègica* es va presentar el passat 26 de gener, al Saló de Cent, davant de representants dels diversos sectors, institucions i territoris implicats en el procés d'elaboració del Pla Estratègic.

Aquest mateix acte, presidit per l'alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, i el president de la Cambra de Comerç de Barcelona, Miquel Valls, va significar també l'inici de la segona fase amb la presentació d'un avanç de la *Proposta Estratègica* redactada des de l'Oficina del Pla amb l'ampli consens per part dels participants en el procés.

Al llarg de tot aquest procés, s'ha constatat que Barcelona és una ciutat turística d'èxit que gaudeix d'un ampli reconeixement i valoració internacional, que compta amb un molt bon posicionament en els mercats emissors, i que genera un important impacte en l'economia de la ciutat i en el mercat de treball. S'ha coincidit en la voluntat de conservar aquesta situació, millorant la seva qualitat i competitivitat.

Així mateix, s'ha de tenir en compte que l'activitat turística genera externalitats que incideixen en la dinàmica urbana, essent necessari un millor encaix de la mateixa en la ciutat, tot gestionant els seus efectes en el marc d'una nova política turística.

La *Proposta Estratègica* se sintetitza en un conjunt de Reptes a partir dels quals assolir el nou model proposat: la desconcentració territorial de l'activitat turística, una nova governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial; la generació de complicitats amb la societat i les institucions; el lideratge i la millora competitiva de la destinació i dels sectors relacionats amb el turisme.

Finalment, el *Programa 2010-2015* defineix el conjunt d'actuacions a dur a terme en aquest període, conscients que el Pla Estratègic ha de ser una guia per a l'acció i que les propostes que es presenten en aquest document són per a fer-les realitat. A les següents pàgines, s'explica abastament com ho hem fet, amb qui i amb quins criteris.

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

02 El turisme a Barcelona

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 de 1992, **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.

El consorci **Turisme de Barcelona** es creava fruit d'un acord i estreta relació de complicitat i suport entre **l'Ajuntament de Barcelona i la Cambra de Comerç de Barcelona**, que tot aprofitant l'avinentsa dels Jocs del 1992 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 una de les principals destinacions urbanes del món.

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.

Gestionar els efectes no desitjats del turisme és, per tant, quelcom ineludible.

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, els límits territorials de la destinació, la quantitat i conseqüències dels impactes i efectes del turisme i les formes de convivència que es produeixen entre barcelonins i visitants.

03 Procés d'elaboració del Pla Estratègic

El Programa d'Actuació Municipal (PAM 2007-2011) acordà l'elaboració d'un **Pla Estratègic de turisme**. Així, entre els seus objectius i línies d'actuació, establia la concertació amb els sectors implicats i la promoció d'un turisme que potenciés l'equilibri entre residents i turistes, preservant així els valors identitaris de la ciutat.

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

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

Es va constituir un equip de treball ad hoc - l'Oficina del Pla - que ha treballat amb autonomia i amb el compromís i suport de l'administració municipal i del Consorci Turisme de Barcelona.

Atenent a aquestes responsabilitats, **l'estructura de gestió del Pla** es va organitzar en funció de tres òrgans principals: Comitè Tècnic, Consell d'Assessors i Consell Directiu, que han garantit el desenvolupament del Pla.

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

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

Metodològicament es divideix en dues parts fonamentals: la fase de Diagnosi Estratègica i la fase de Proposta Estratègica i Programa d'Actuació.

Durant la primera fase de treball, que va tenir lloc durant el període de setembre 2008 a octubre 2009, es va dur a terme una intensa anàlisi i diagnosi de la situació turística de Barcelona, parant una atenció especial als seus aspectes territorials, sectorials, econòmics, socials i culturals, i assumint sempre una perspectiva integral del fet turístic en ell mateix. No podem deixar de remarcar un aspecte que va ser fonamental en aquesta part de la feina, i que ha marcat el camí i la manera de fer del Pla al llarg del procés d'anàlisi i diagnosi: **la participació i la implicació de la societat en la reflexió turisme i ciutat**. Així, l'anàlisi i consegüent diagnosi del turisme a Barcelona es va desenvolupar a partir d'un procés reflexió i acció en el que es va pretendre, volgutament, que la implicació i participació social fos àmplia i constant, essent mètode i finalitat del procés al mateix temps. Simultàniament, es va fer un esforç molt important en la generació de dades i informacions objectives, amb l'interès de conèixer amb precisió i major rigor la realitat del turisme a Barcelona.

Críteris i objectius de treball

Un conjunt d'idees i convenciments de partida relatius al turisme i a la ciutat es van incorporar 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 han marcat 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.

Plans de referència, organismes i institucions

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 va tenir com a referència el **Pla Estratègic Metropolità de Barcelona**, que compta amb un reconegut bagatge i experiència en l'anàlisi i diagnòsi de la realitat barcelonina i el seu entorn metropolità. Igualment, es va comptar 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.

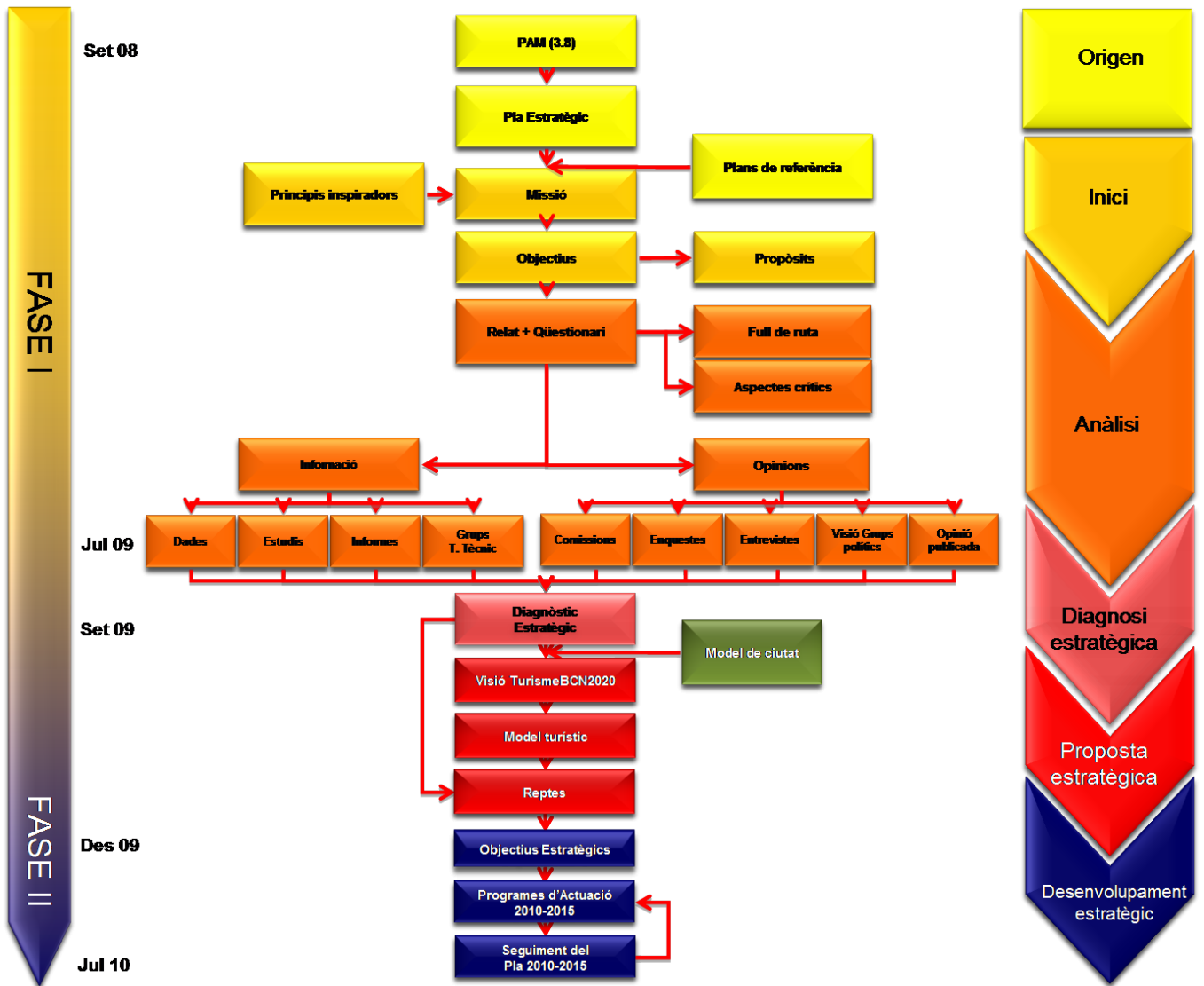
La Generalitat de Catalunya també va definir el seu primer **Pla Estratègic de Turisme de Catalunya**, que s'emmarca en el període 2005-2010 i que buscava una més efectiva rendibilitat i potenciació dels recursos turístics de la destinació Catalunya. Per la seva part, el Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç del Govern espanyol va aprovar, l'any 2007, el **Plan de Turismo Español – Horizonte 2020**.

Més enllà de comptar amb la referència i experiència d'altres plans estratègics significatius pel turisme a Barcelona, el Pla també s'ha integrat en les dinàmiques i processos d'institucions i organismes de la ciutat de Barcelona que contempen el turisme o la ciutat en general com un dels seus temes d'interès. Així, el **Consell de Ciutat** o el **Consell Econòmic i Social de Barcelona** han indicat en la reflexió i tasca del Pla Estratègic.

El **Consell de Ciutat** ha constituït una **Comissió de Treball específica** per aportar les seves reflexions i per debatre la Diagnòsi i la Proposta Estratègica del Pla. 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'han establert 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'han estructurat durant el procés del Pla, han suposat 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 turística i ciutat.

Esquema metodològic del Pla Estratègic



PRIMERA FASE: DIAGNOSI ESTRATÈGICA

La primera fase de treball va tenir lloc durant el període de setembre 2008 a octubre 2009. En ella es va dur a terme una intensa anàlisi i diagnosi de la situació turística de Barcelona, parant una atenció especial als seus aspectes territorials, sectorials, econòmics, socials i culturals, i assumint sempre una perspectiva integral del fet turístic en ell mateix.

Simultàniament, es va fer un esforç molt important en la creació de dades i informacions objectives, amb l'interès de conèixer amb precisió i major rigor la realitat del turisme a Barcelona.

Full de ruta: els Focus Grups i el Qüestionari Senat Turisme i Ciutat

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 ampli i profund qüestionari sobre el turisme i la ciutat a un col·lectiu significatiu de persones relacionades amb el turisme i amb la ciutat de Barcelona.

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.

Es van realitzar sis sessions de treball en les quals hi van participar un centenar de persones de procedències molt plurals. En conjunt, les aportacions dels participants al Focus Grups van posar damunt de la taula una sèrie de qüestions relacionades amb els següents aspectes:

- La relació turisme i ciutadania
- El reequilibri i la diversificació territorial
- Les infraestructures i mobilitat interna
- La imatge turística
- La professionalització
- La gestió i model de turisme

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**.

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 va treballar en una doble línia de recerca:

- la recollida i generació 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).

Estudis i informes

L'Oficina del Pla Estratègic va encarregar i coordinar 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 va assumir 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* va ser encarregat al grup de recerca AQR de la Universitat de Barcelona (UB). Va comptar amb dues fases, la primera corresponent a l'anàlisi del 2007 i una segona centrada en l'any 2009.
- **Benchmarking Barcelona**
Es va realitzar també una anàlisi de *Benchmarking* que a partir de criteris objectius comparava 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, va ser 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 va ser 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**
Aquest estudi va tenir com a objectiu principal la quantificació, al llarg de l'any 2009, de les diverses tipologies de visitants que rebia 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'ha realitzat 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.

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 procedit a la confecció i emissió de diferents enquestes d'opinió. Es van enquestar 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**

En la mateixa línia de generació de coneixement, el Pla Estratègic va elaborar una sèrie d'anàlisis 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)**

També s'han recollit un conjunt significatiu de dades, tot partint de l'anàlisi de fonts d'informació secundàries molts diverses i d'abast, com el territori; les infraestructures de transport, els accessos i la mobilitat, l'allotjament, la intermediació, el turisme i negocis, la restauració, el comerç; la cultura, l'oci, l'esport, i la demanda turística entre d'altres.

- **Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat 2009**
El compendi 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.

Grups de Treball Tècnic

Reforçant els processos participatius, el Pla Estratègic va afavorir la realització d'un total de cinc grups de treball anomenats Grups de Treball Tècnic que tenien per objectiu l'anàlisi, diagnosi i coneixement d'alguns aspectes específics del turisme a Barcelona. Aquests van comptar 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**

Entrevistes

Al llarg del procés del Pla s'ha tingut en compte l'opinió de persones significatives a qui s'ha entrevistat; de la mateixa manera que altres persones representatives de la ciutat, que pel vincle o caràcter de coneixement que tenen de la mateixa, també han aportat les seves visions i opinions sobre el turisme a Barcelona. S'han mantingut entrevistes amb els representants dels diferents grups municipals de l'Ajuntament de Barcelona.

Comissions de treball

La realització de les Comissions de treball, que van tenir lloc durant els mesos d'abril i maig de 2009, va concentrar una part molt important dels esforços del Pla Estratègic en la primera fase de Diagnosi Estratègica.

En el seu conjunt, les Comissions van activar una alta i diversa participació de persones vinculades a la ciutat i al turisme de Barcelona i del país, raó per la qual es va obtenir 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 van participar en les 20 sessions de treball.

- **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 es van posar en marxa amb un objectiu molt clar: la creació de diàleg i l'anàlisi compartida sobre l'encaix del turisme a la ciutat.

Comunicació del Pla

Pel que fa a la comunicació del Pla, en aquesta primera fase, es van efectuar nombroses presentacions en diversos àmbits i espais, dins i fora la ciutat: àrees i direccions de l'Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona i la Generalitat de Catalunya, així com en institucions i diverses entitats culturals, econòmiques, socials i veïnals de la ciutat, gremis i associacions professionals; també s'han realitzat presentacions als sindicats i a la patronal i amb representants dels principals sectors i empreses vinculades a l'activitat turística. Igualment, s'ha presentat el Pla en el marc de jornades, simposis, congressos i convencions, davant d'auditoris molt heterogenis i plurals. En conjunt, s'han realitzat més de 120 presentacions des de l'inici del Pla.

Així mateix, es disposa d'una pàgina web (www.turismebcn2015.cat), que serveix com a canal de comunicació i difusió del Pla Estratègic.

El document de Diagnosi Estratègica

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

El document presenta una anàlisi estratègica del turisme a Barcelona: s'hi exposa un breu marc teòric sobre les relacions entre turisme i ciutat i les principals tendències i reptes que actualment afronta el turisme a nivell global; també es presenta un context de referència per comprendre el sistema turístic, tant des del punt de vista mundial com local i atenent a les variables econòmica, territorial, sociodemogràfica i mediambiental. També s'efectua una anàlisi de la situació turística actual de Barcelona, destacant les principals fites que han marcat la seva recent evolució; així mateix es realitza una aproximació als plans estratègics de referència, tant els actuals com els anteriors i s'elabora una anàlisi dels principals aspectes que conformen l'oferta i la demanda turística de la ciutat, parant una atenció especial al cas de Ciutat Vella i reflexionant, finalment, sobre la imatge externa de la ciutat, la seva competitivitat turística i les opinions i discursos interns.

El capítol tercer del document inclou la diagnosi estratègica, el cos central de la qual consisteix en un **llistat de 150 punts** que, com a conclusions, conforma allò que l'Oficina del Pla entén com el més destacat de la complexa realitat del turisme i la ciutat a Barcelona: els aspectes clau a considerar.

Els 150 punts estan estructurats en els següents aspectes:

- Oferta i demanda: *el posicionament turístic internacional*
- Política, gestió i promoció: *la governança de l'activitat*
- Aspectes econòmics i sectorials: *la dimensió econòmica i empresarial*
- Aspectes socials i culturals: *una mirada ciutadana*
- Ciutat Vella: *el repte*

La **Síntesi de la Diagnosi Estratègica** que clou el document presenta el compendi de dades i informacions més destacades de l'anàlisi i diagnosi del turisme a Barcelona, des del punt de vista econòmic, social, cultural i territorial.

Finalment, s'inclou un annex que a modus de **memòria participativa**, relaciona els participants en els diversos espais de debat i participació del Pla, les principals activitats, la documentació consultada.

La *Diagnosi Estratègica* va ser presentada el 27 d'octubre del 2009 al **Comitè Executiu de Turisme de Barcelona** i el 17 de novembre del 2009 a la **Comissió Municipal de Promoció Econòmica, Ocupació i Coneixement** de l'Ajuntament de Barcelona.

La **Diagnosi Estratègica** va tenir un àmplia difusió. Es van realitzar nombroses presentacions en diferents contextos; a més, el ressò a través dels mitjans de comunicació va ser considerable.

Per la seva banda, la **Comissió de Turisme** constituïda en el marc del **Consell de Ciutat** i conformada per representants de les entitats, institucions i grups municipals, va emetre un dictamen a propòsit de la *Diagnosi Estratègica*.

SEGONA FASE: PROPOSTA ESTRATÈGICA I PROGRAMA D'ACTUACIÓ

Els reptes del turisme a Barcelona

El 26 de gener de 2010, l'Alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, i el President de la Cambra de Comerç de Barcelona, Miquel Valls, presentaven, al Saló de Cent de la ciutat, l'**Avanç de la Proposta Estratègica**, en un auditori de prop de 300 persones. En l'acte es va exposar el Model de ciutat, definit a partir de 20 trets substancials; la *VisióTurismeBCN2020*, que intenta visualitzar com ens imaginem la Barcelona turística en un futur i el Model turístic que la sustenten, definit per tres principis i 18 trets fonamentals. Finalment, s'exposaven els 10 Reptes del turisme a Barcelona agrupats en **quatre blocs o Eixos Estratègics**:

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

Els *Reptes* indiquen allò que cal canviar, allà on cal incidir per a la millora del turisme a la ciutat. Els *Reptes* vénen a ser el "gap" entre la *Diagnosi Estratègica* i el *Model turístic* desitjat que han de marcar la direcció dels principals esforços humans, organitzatius i financers pels propers anys. Els *Reptes* han de permetre la definició dels *Objectius Estratègics* del Pla.

La **Proposta Estratègica** ha esdevingut el punt de partida per a la segona fase de treball del Pla Estratègic, la dedicada a la definició de Programes i actuacions.

Desenvolupament estratègic

En la segona fase de treball, un cop definida la proposta estratègica, el Pla Estratègic s'ha focalitzat especialment en la definició dels programes i línies d'actuació incloses en el present document.

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

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

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

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

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

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

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

A mitjans de març de 2010, es va dur a terme una **reunió amb els Presidents de les Comissions de treball** celebrades durant la primera fase del Pla, amb l'interès de conèixer la seva opinió i expectatives en relació als Programes d'Actuació.

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

Al llarg de la segona fase de treball del Pla s'han mantingut diverses reunions amb la **Cambrà de Comerç de Barcelona** per compartir actuacions en marxa en matèria de turisme i analitzar les propostes d'actuació. Així mateix, els representants del **Gremi d'Hotels de Barcelona (GHB)** i l'**Agència Catalana d'Agències de Viatge (ACAV)**, entre d'altres, han donat a conèixer, de primera mà, les necessitats i propostes en relació al turisme des de la perspectiva del sector.

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

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

També s'ha continuat el treball conjunt amb al **Delegació de Turisme de la Diputació de Barcelona**, per tal d'avançar en les propostes de futur que incideixin en el desenvolupament del concepte de Destinació Barcelona. Igualment, des de l'Oficina del Pla s'ha treballat amb la **Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya**, per tal d'incorporar aquelles actuacions apuntades en el Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2005-2010.

També en aquesta línia, la complicitat amb el **Pla Estratègic Metropolità de Barcelona** ha permès un treball alineat amb els plantejaments d'aquesta plataforma. El 26 de maig de 2010 la Comissió de Prospectiva del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona va presentar la Visió metropolitana amb l'horitzó 2020, incorporant en les seves conclusions la visió desenvolupada en el marc del Pla Estratègic de Turisme.

Dinàmiques en marxa

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

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

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

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

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

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

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

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

En la dinàmica de treball amb les diverses àrees i sectors municipals, i fruit dels objectius de la Taula Tècnica Municipal, també cal destacar el treball amb la **Direcció de Mobilitat** de l'Ajuntament de Barcelona, amb qui s'ha analitzat el tema de la mobilitat dels fluxos turístics. Amb el coneixement i seguiment de la mobilitat de turistes i excursionistes de la ciutat es posen els fonaments i les bases estratègiques per tal de potenciar línies d'actuació que millorin l'experiència dels desplaçaments dels visitants a la ciutat.

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

La generació de dades i coneixement

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

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

En la segona fase del Pla Estratègic, s'han elaborat les **Bases estratègiques del Pla de Màrqueting turístic de Barcelona**; aquest estudi ha establert el posicionament i objectius estratègics per a la promoció de la destinació, l'estratègia de productes i mercats i les estratègies de promoció, en base als criteris establerts a la Proposta Estratègica.

L'estudi de les Bases estratègiques del Pla de Màrqueting ha estat fonamental per a l'elaboració del *Programa 5. Màrqueting*, que té per objectiu l'adaptació del màrqueting al nou model i reptes plantejats, aportant criteris i desenvolupant instruments que permetin millorar la promoció integral de la destinació Barcelona, tot alineant els diversos agents implicats.

El document Proposta Estratègica - Programa d'Actuació 2010-2015

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

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

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

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

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

Els **quinze programes** s'estructuren en **quatre grans blocs**:

- **Destinació Barcelona: dels barris a la regió**
- **Màrqueting: què i qui**
- **Les claus de la competitivitat**
- **Lideratge i governança: la Barcelona turística del segle XXI**

Per tal de donar resposta als Reptes de futur que planteja el Pla Estratègic i afavorir la implementació de les diferents línies d'actuació/actuacions, aquestes es distribueixen en dos grans àmbits, l'àmbit Promoció, impulsat per Turisme de Barcelona i l'àmbit Turisme i Ciutat, responsabilitat de l'Ajuntament de Barcelona.

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

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

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

A partir d'ara, el desplegament del Pla significarà l'inici d'un nou procés, passant de la planificació a la "Direcció Estratègica" del turisme a Barcelona.

04 Síntesi de la Diagnosi Estratègica

D'uns anys ençà, el creixement de l'activitat turística a Barcelona ha convertit la ciutat en una destinació turística de primer ordre a nivell internacional; **Barcelona és avui una ciutat turística d'èxit**, gaudeix d'un ampli reconeixement i valoració internacional i és desitjada per a molts i diversos tipus de públics. Sens dubte, l'atractiu de Barcelona té a veure amb una multiplicitat d'elements que la fan interessant per a un enorme ventall de segments de demanda, més enllà dels clàssics turistes per motiu d'oci o vacacional. A Barcelona hi vénen **visitants de perfil molt plural, diversificats en quant a origen i motivació**. La formació, els negocis, la salut, l'esport o la investigació són alguns dels motius que atreuen també, l'estada de visitants a la ciutat.

Barcelona com a destinació de turisme urbà deu el seu èxit a la seva capacitat de combinar totes les potencialitats i forces com a ciutat amb altres activitats. De fet, **el turisme urbà explota la multiactivitat de la ciutat, la policultura urbana i la multimotivació dels ciutadans i dels visitants**.

La majoria d'anàlisis i estudis internacionals situen sempre **Barcelona en els millors llocs dels rànquings**, destacant els seus valors i qualitats en àmbits tan diversos com la qualitat i estil de vida de la ciutat, l'oferta cultural i d'oci, el llegat arquitectònic i monumental, la planta hotelera, l'oferta comercial i de restauració i la seva vasta oferta d'equipaments i instal·lacions per al turisme de fires, congressos i convencions. La satisfacció dels visitants acostuma a ser molt positiva en la majoria d'aspectes de la ciutat, i aquest fet dóna crèdit i estímul a l'èxit de la destinació. A més de ser valorada com a ciutat per visitar, **Barcelona és apreciada, com dèiem, per la seva qualitat i estil de vida** en general, i la imatge associada a la ciutat integra valors com la **creativitat, el cosmopolitisme i la innovació**, el que la fa desitjada també com a ciutat per viure i treballar.

Barcelona disposa d'**icones turístiques tradicionals i consolidades** que gaudeixen d'un altíssim reconeixement internacional com ara la Rambla, el Park Güell, l'obra de Gaudí i el conjunt antic de la ciutat, però també **disposa d'un gran nombre de possibilitats i de recursos potencials** que poden incrementar, encara més, l'atractiu de la ciutat, afavorint alhora una desconcentració dels atractius turístics i d'aquesta manera integrar l'activitat turística a més barris i districtes de la ciutat.

La planta hotelera de Barcelona ha crescut de manera molt important en les darreres dues dècades, destacant el creixement del 40% experimentat entre el 2003 i el 2008, passant de 39.000 places a 56.000. La **concentració** d'establiments hotelers als districtes de Ciutat Vella i de l'Eixample, encara que alta, ha anat disminuint alhora que s'ha produït una lenta però gradual **dispersió** d'aquesta activitat arreu de la ciutat.

Barcelona és una ciutat turística competitiva, i molt sovint és comparada a destinacions turístiques llargament consolidades com París, Roma, Madrid i Londres, totes elles capital d'estat. De fet, Barcelona ha estat una de les ciutats europees que, turísticament, més ha crescut en termes relatius.

L'entorn econòmic i sociocultural dels darrers anys ha afavorit la projecció internacional de la ciutat; a més, el desenvolupament d'infraestructures de transport com l'aeroport, el port i l'AVE ha beneficiat el gran creixement de la demanda turística de Barcelona. L'efervescència dels transports low cost a tot Europa, l'increment del nombre de viatges a nivell mundial i la popularització de les estades curtes de cap de setmana en centres urbans han afavorit l'èxit turístic de la ciutat.

Pel que fa a la promoció turística, les coses s'han fet bé: des de fa més de 15 anys, Turisme de Barcelona - Consorci públic-privat, conformat per la Cambra de Comerç i l'Ajuntament- ha fet un gran esforç per la promoció i difusió de la imatge de la ciutat, l'atracció de segments específics de demanda i la rendibilització de l'oferta de Barcelona. Tot això s'ha aconseguit seguint una persistent estratègia de creació, gestió i comercialització de productes. Turisme de Barcelona és un model

admirat, un exemple de promoció que moltes altres destinacions volen imitar. Tot i així, per afrontar el futur amb garanties, podria ser necessari repensar la seva **definició, rol i fonts de finançament** tot partint de l'experiència d'èxit acumulada en tots aquest anys.

Més enllà de l'estratègia de promoció realitzada, cal no oblidar que l'herència de la imatge dels **Jocs del 92**, les reformes urbanístiques i l'**atractiu general de la ciutat ha contribuït al creixement del turisme a Barcelona**.

Al 2009, s'estima que a Barcelona van pernoctar **més de 12 milions de visitants**, essent líder en els segments com congressos, creuers i estades de city break, entre d'altres. El volum d'aquests visitants suposaria una xifra al voltant dels **27 milions de pernoctacions** a tot tipus d'establiments, inclosos el que comunament s'anomena "cases de familiars i amics". Tot això, sense considerar els més de **12 milions de visitants de dia o "excursionistes"** que rep la ciutat al llarg de tot l'any.

La magnitud d'aquestes xifres també va associada a una altra dada molt important: l'activitat turística de Barcelona, genera un impacte econòmic proper als **20 milions d'euros diaris** - en sectors tan diversos com l'allotjament, el comerç, la restauració, el transport o els equipaments culturals i de lleure, entre d'altres- i genera més llocs de treball directes que la indústria química, la financera, la immobiliària o la automoció a tot Catalunya, donant mostra de la seva importància. A més, cal destacar l'important efecte multiplicador per l'economia de la ciutat, on **més del 25% dels seus impactes es distribueixen per sectors no directament considerats turístics**, així com els importants efectes sobre l'àrea metropolitana i la resta del país.

Més enllà d'entendre el turisme com una font d'ingressos per a la ciutat, la ciutadania també valora aquesta activitat en tant que és **element de progrés social i cultural i un estímul per al desenvolupament urbà**, la qual cosa afavoreix el dinamisme d'una **ciutat plural, cosmopolita i oberta al món**.

Darrerament, les grans i mitjanes metròpolis de les societats occidentals han apostat per la **indústria turística com un dels motors de desenvolupament econòmic i com a element de revitalització** del territori. Cada cop més, el turisme està assumint un rol preponderant a les ciutats contemporànies, i en el si d'aquesta dinàmica Barcelona s'ha consolidat plenament com a destinació turística.

Les noves infraestructures de transport de Barcelona signifiquen un veritable canvi d'escala. Les contínues millores en marxa a l'Aeroport i al Port de Barcelona i l'arribada de l'AVE estan canviant les dimensions reals de la ciutat, interconnectant-la als principals mercats emissors del món i eixamplant el seu mercat potencial; com a exemple, destacar ja l'actual lideratge del Port en el mercat dels creuers, essent el primer port europeu i de la Mediterrània i el quart del món.

Els límits territorials i simbòlics de la **destinació Barcelona** s'han ampliat més enllà de les delimitacions purament administratives de la ciutat. L'extensió de la destinació Barcelona i les relacions de la capital amb les altres ofertes turístiques del territori català i espanyol representen, actualment, una potencialitat a tenir en compte.

Pel que fa a la demanda, la pluralitat de perfils és molt alta, fet que afavoreix la **desestacionalització** de l'activitat al llarg de tota la setmana i al llarg de tot l'any. Barcelona compta amb una **gran diversitat de procedències geogràfiques**: tres quartes parts de la demanda turística prové de l'estranger, destacant els mercats francès, italià, anglès, alemany i nord-americà. També hi ha una **pluralitat de motivacions** de viatge: un 55% dels visitants vénen a Barcelona per motius d'oci, un 33% ho fan per motius professionals i un 12% aduint motius personals.

El creixement i diversificació de l'oferta i la demanda turística experimentada en el transcurs dels darrers anys ha anat acompanyada de certa **inquietud ciutadana**, que en un marge relativament curt de temps ha vist com el teixit social, comercial i urbanístic de la ciutat s'ha transformat molt significativament. En aquest context, han emergit opinions crítiques amb el turisme, desaprovant no tant el turisme en ell mateix, sinó la manca de gestió dels seus impactes o simplement la sensació d'abandó.

Darrerament, la gran presència de visitants a Barcelona fa evident la **necessitat de gestionar els impactes del turisme en el marc d'una nova política turística per la ciutat**. Els problemes derivats de la massificació, els processos de transformació de les activitats comercials o els problemes de coexistència i cohabitació en entorns turístics **-fonamentalment a la Sagrada Família, el Park Güell**

i a molts indrets de Ciutat Vella-, són algunes de les complicacions que dificulten l'encaix del turisme a la ciutat. Arran d'aquests malestars i tensions pendents de resoldre, s'han creat certs prejudicis i estereotips al voltant de la figura del turista, de la mateixa manera que s'ha passat a identificar també el turisme com a responsable d'algunes de les problemàtiques de la ciutat.

Els conflictes relacionats amb la massificació o estandarització de l'oferta podrien anticipar un **cert desgast turístic** i podrien convertir-se en un factor de deteriorament de Barcelona, perjudicant la qualitat de vida del ciutadà i malmetent l'experiència del visitant. A més, cal no oblidar que la imatge de Barcelona, com tota imatge turística, és molt susceptible de debilitar-se si els mateixos visitants comencen a tenir males experiències.

A part de fer evident la necessitat de gestionar i ordenar l'activitat turística, la manca de conciliació entre ciutadania i turisme s'explica també, en certa manera, per un **desconeixement dels seus efectes positius**.

Es constata l'existència d'**opinions bipolaritzades** entre l'elogi i la crítica, discursos que han oscil·lat entre l'autocomplaença i el rebuig. La premsa local ha tingut un paper important en una i altra banda d'aquest pèndol, i es pot dir que l'opinió publicada ha quallat en certs col·lectius de la societat barcelonina.

No es pot deixar d'esmentar el **contrast** que existeix entre la **imatge percebuda a nivell extern**, on Barcelona gaudeix d'una excel·lent valoració, i la **mirada de la ciutadania**, que sense ni molt menys rebutjar el turisme i els seus beneficis, té una opinió més crítica en relació al seu impacte.

Al mateix temps que s'ha anat "encenent" aquesta visió crítica del turisme, una crisi econòmica i financera de magnituds mundials ha fet prendre consciència del valor d'aquesta indústria, una activitat clarament transversal, multisectorial i consolidada a Barcelona. Però el cert és que aquesta **crisi econòmica pot canviar moltes coses**, tant pel que fa als hàbits dels visitants i les condicions competitives de la ciutat, com l'oferta en general, i aquest fet suposa un nou **repte que la ciutat de Barcelona no pot eludir**.

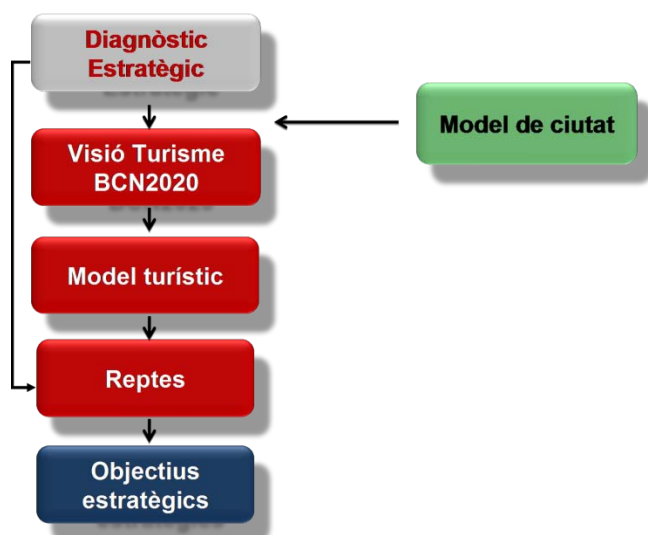
El turisme ha de ser una cosa de tots, bàsicament perquè el conjunt de la població rep els impactes, tan positius com negatius, que genera aquesta activitat, ja sigui directa o indirectament. Atenent a aquesta premissa, cal encarar el futur tenint clar que el turisme és un **projecte compartit** i no sectorial; en aquest sentit, **cal avançar en una nova idea del que suposa el turisme urbà del segle XXI**, i cal fer-ho amb **major complicitat ciutadana i institucional**.

De cara al futur, i després d'uns anys d'eufòria i de fort creixement, s'hauran de **replantejar aspectes transcendentals** com la gestió del turisme, la importància de la pedagogia i la cerca de complicitats, les oportunitats de desconcentració territorial de l'oferta i l'adaptació a la demanda, i la millora de l'activitat en un entorn cada cop més canviant i competitiu, entre d'altres qüestions.

Per sobre de tot, **Barcelona compta amb capacitat i voluntat per afrontar el futur amb garanties**.

05 Proposta estratègica

Un cop realitzat el Diagnòstic Estratègic a la primera fase, la **Proposta Estratègica** defineix: el Model de ciutat, la Visió *TurismeBcn2020*, el Model turístic desitjat, els Principals Reptes a afrontar, i els Objectius Estratègics.



La Proposta Estratègica que es presenta en aquest informe és fruit del **consens** i les contínues aportacions dels principals agents involucrats en el present Pla. El seu contingut conforma el gruix de les **grans decisions** de consens per tal de **millorar i encaixar el turisme a la ciutat**.

MODEL DE CIUTAT DESITJAT: 20 TRETS SUBSTANCIALS

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

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

El Model de ciutat que aquí presentem, doncs, reuneix **els principals aspectes i trets característics que defineixen la Barcelona actual i futura**, és a dir, el tipus de ciutat al que s'aspira en base a la realitat existent. El model que aquí es planteja integra els trets definits per un gran conjunt d'actors de la ciutat, entre els que s'hi troben el govern municipal, les institucions i els representants de sectors econòmics, socials i culturals.

El Model de ciutat s'entén com un **model desitjat**, que marca les principals decisions de ciutat i, per tant, conforma un **element fonamental en el procés de conceptualització i proposta del Model turístic desitjat**.

Barcelona vol ser una ciutat...

- heterogènia i diversa, que posa l'accent en les persones
 - tolerant i cívica
 - inclusiva, que aposta per la cohesió social
 - amb actitud oberta per acollir al visitant
 - que aposta per la cultura i l'esport
 - que compta amb un teixit associatiu ampli i divers que està compromès amb la ciutat
 - amb lideratge municipal i complicitats compartides
-
- conformada pels seus barris
 - densa i compacta, que defuig la segregació o la compartimentació
 - plurifuncional, amb diversificació d'usos a nivell territorial
 - metropolitana
 - capital i motor de Catalunya
 - "capital" de la Mediterrània
-
- diversificada, amb pluralitat de sectors econòmics, amb l'activitat turística entre d'ells
 - emprenedora, creativa, innovadora, que aposta per formar, atreure i retenir el talent
 - on l'economia dels serveis i del coneixement en són peça clau
 - amb un comerç amb identitat pròpia i que fa ciutat
 - sostenible
-
- amb projecció internacional, ben connectada i oberta al món tot i preservant les identitats pròpies
 - capdavantera i amb vocació de lideratge

VISIÓ TURISMEBCN2020

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

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

“Al 2020, Barcelona segueix essent reconeguda com la destinació turística més dinàmica i vibrant de la Mediterrània i una de les principals del món, i s'ha consolidat com una destinació que va molt més enllà dels seus límits administratius.

És una ciutat on el turisme està totalment inserit a la seva dinàmica econòmica, comercial, social i cultural i on la ciutadania reconeix els visitants de tota mena com uns ciutadans (temporals) més. El caràcter hospitalari dels barcelonins fa que sigui una ciutat volguda, amable i diferent.

Una ciutat metropolitana que es distingeix per la seva sostenibilitat ambiental, per la seva excel·lència en el servei, per una contínua capacitat de sorprendre i per la novetat de les seves propostes. La cultura, la creativitat i el coneixement són motors de la ciutat i el seu territori.

La ciutat real, la seva identitat i el seu dinamisme en són la base del seu atractiu i no hi ha lloc per als “guetos” ni per als barris exclusivament turístics.

L'activitat turística segueix contribuint a l'èxit de Barcelona i ho fa afavorint la millora de la qualitat de vida i la cohesió social dels seus ciutadans, al manteniment i creació de nous equipaments, a l'èxit d'altres sectors econòmics i a la difusió de Barcelona al món”.

MODEL TURÍSTIC DESITJAT

El Model turístic proposat expressa el tipus de turisme al que Barcelona aspira, així com el rol que aquesta activitat ha de jugar a la ciutat i al conjunt del territori i les complicitats que han d'acompanyar el seu desenvolupament.

Expressa aquell **conjunt d'aspectes que donen forma, que descriuen el turisme que volem**, aspectes alguns d'ells aconseguits ja avui dia, d'altres “en camí” i d'altres ben lluny de ser una realitat. S'entén, doncs, el model proposat, com un **model desitjat, referent i guia per “caminar”**, donant coherència al conjunt d'actuacions a emprendre en el futur. El Model turístic **forma part i a la vegada conforma el Model de ciutat**. El Model turístic contempla aspectes d'oferta, de demanda, de política i gestió. El Model proposat **justifica, respon i “treballa” per a la Visió definida**.

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

Principis del Model turístic

S'han plantejat tres principis bàsics que defineixen el Model turístic:

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

El Model turístic ha de ser plenament coherent amb el Model de ciutat. La relació entre turisme i ciutat s'ha de fonamentar en l'**alimentació recíproca** i a base de sinèrgies positives, en un sentit bidireccional.

En aquest sentit, la gestió de les activitats del turisme urbà no es pot dissociar del marc conceptual i operatiu de la gestió de la ciutat.

El Model de turisme forma part i a la vegada ajuda a conformar el Model de ciutat, de manera que la coherència entre ambdós models és cabdal, especialment perquè el turisme indueix l'evolució de la ciutat i viceversa.

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

La relació establerta entre residents i visitants que proposa el Model turístic de Barcelona ha de ser equilibrada, en el sentit que no s'han de produir ni competències ni conflictes entre uns i altres.

La convivència entre visitants i residents no només ha de ser harmònica, sinó que també ha de ser sinèrgica, basant-se en els intercanvis i aportacions recíproques, tan culturals com econòmiques, entenent que ha de ser enriquidora i mútuament constructiva.

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

El principi de la sostenibilitat es basa en la idea que la satisfacció de les necessitats del present no ha de comprometre les necessitats de les futures generacions. **Cal abordar la sostenibilitat de forma global i amb mesures polítiques, socials i econòmiques que requereixin la implicació del conjunt de la societat.**

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

El desenvolupament sostenible d'una destinació és un procés de canvi qualitatiu que ha de ser fruit d'una **voluntat política i que ha de comptar amb la participació local i també del visitant**, així com l'adaptació del marc legal i el disseny d'instruments de planificació i gestió.

A Barcelona, cal tendir vers un desenvolupament turístic basat en l'equilibri entre la preservació del patrimoni social i cultural, la viabilitat econòmica de l'activitat turística i l'equitat social del seu desenvolupament.

Els 18 trets que conformen el model turístic desitjat

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

1. Una activitat considerada i gestionada com a transversal, multisectorial i d'ampli abast territorial
2. Fonamentada en una activa gestió pública, una cooperació i implicació interinstitucional i una concertació público-privada
3. El turisme és un dels pilars econòmics de la ciutat, entre d'altres, i fomenta la distribució de rendes al conjunt del territori i a la ciutadania
4. Activitat turística integrada de manera natural a la vida ciutadana
5. Una activitat turística ben integrada en la política econòmica i en la gestió global de la ciutat, on el binomi turisme i negocis n'és una prioritat
6. Una activitat turística desenvolupada amb la complicitat ciutadana
7. El visitant, "ciudadà temporal", més enllà del concepte tradicional de turista
8. Una demanda diversificada, desestacionalitzada i multimotivacional
9. Un turisme inclusiu i no exclouent, amb drets, deures i respectuós
10. Una oferta turística caracteritzada per la seva excel·lència
11. La cultura com un dels principals elements vertebradors de l'oferta
12. Una ciutat pels ciutadans que agrada als visitants
13. Preservant i oferint els símbols d'identitat de Barcelona
14. La ciutat s'ofereix com un tot, amb relats amplis i compartits entre ciutadans i visitants
15. Una ciutat en la que el barri és una peça clau
16. Preservant la mixtura d'usos al territori
17. Ciutat metropolitana
18. Barcelona, capital de Catalunya i de la Mediterrània

REPTES

A continuació exposem els **10 principals Reptes** que, atesa la diagnosi expressada en el document "Diagnosi Estratègica", Barcelona ha d'afrontar per tal d'avançar en la línia del Model turístic establert i fer possible la Visió proposada.

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

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

Els Reptes del turisme a Barcelona es plantegen com les principals **palanques que han d'induir els canvis del turisme actual** en la línia del Model turístic desitjat; així, cada repte té un marcat **caràcter de transformació i de canvi pel futur**.

Els Reptes s'entenen com a eixos o vectors que han de projectar una millora del turisme a Barcelona; per tal que això sigui així, caldrà que siguin àmpliament assumits pel més ampli ventall possible d'agents implicats. Els Reptes, per tant, **comportaran acords, compromisos i actuacions compartides.**

Els Reptes s'agrupen en quatre grans blocs o eixos:

Desconcentració territorial de l'activitat turística

- 1. De Barcelona a la destinació Barcelona**
- 2. De les icones tradicionals a les noves icones**
- 3. De les icones al barri**

La desconcentració territorial de l'activitat turística implica l'ampliació de la destinació a l'àmbit metropolità, aprofitant les possibilitats del nou espai turístic i de l'entorn. Al mateix temps, la desconcentració territorial de l'activitat passa per posar en valor nous recursos i espais urbans així com donar un major protagonisme als barris.

La desconcentració pretén ampliar el marc d'actuació de l'activitat, afavorir un repartiment més equitatiu dels efectes econòmics i socials produïts pel turisme, així com un reequilibri territorial, alleugerint la pressió que actualment tenen algunes zones de la ciutat.

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

- 4. De turista a visitant**
- 5. 5 > De la promoció turística a una governança de l'activitat turística**
- 6. 6 > De les dades a la generació de coneixement compartit**

Les transformacions socials i econòmiques produïdes impliquen canvis, adaptacions i reformulacions en la forma de plantejar i governar les ciutats. Les dinàmiques pròpies de l'urbs, la sofisticació i importància creixent del turisme i la multiplicitat d'actors públics i privats que hi intervenen, fan complex el seu govern.

Cal, per tant, avançar cap el desenvolupament de noves estructures de gestió i coordinació de l'activitat turística i les seves relacions amb la ciutat i els diferents territoris, tenint present els rols actuals i desitjats de les diferents institucions, governs i sectors involucrats.

La generació i difusió d'informació ha de jugar també un paper important per tal d'ajudar a la consecució de les complicitats necessàries, prendre les millors decisions i afavorir la credibilitat de l'activitat.

Generació de complicitats amb la societat i les institucions

- 7. De la indiferència a la complicitat ciutadana**
- 8. De la competència a la complicitat amb Catalunya**

Pel bon funcionament i natural integració del turisme a la ciutat és cabdal comptar amb el màxim de complicitats, destacant especialment la ciutadana i la institucional catalana per la seva importància i/o mancances històriques.

La complicitat ciutadana és condició necessària per la sostenibilitat econòmica i social de l'activitat i les complicitats amb Catalunya i les seves institucions són quelcom ineludible a millorar en benefici mutu. Considerar al barceloní vol dir també fomentar l'hospitalitat, la bona acollida del visitant i la convivència i els intercanvis recíprocs. Generar complicitats institucionals, en tots els àmbits, vol dir reforçar la capitalitat de Barcelona i la projecció de Catalunya.

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

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

10. De ciutat turística al lideratge en turisme i ciutat

En el món actual, la forta competència entre ciutats fa que la competitivitat de la destinació en global i dels sectors en particular siguin factors claus d’èxit. No hi ha èxit sostingut i a llarg termini sense sostenibilitat i no hi ha sostenibilitat sense la capacitat de ser competitiu.

El boom turístic de Barcelona experimentat en els darrers anys ha demostrat la fortalesa del producte, la solvència dels negocis i la competitivitat de la destinació fins avui; tot i això, l’enrarament de l’entorn econòmic-financer actual, així com la forta competència entre destinacions, obliga a plantejar una evolució sostenible al llarg del temps, tot consolidant els mèrits obtinguts.

Tot i disposar de condicions i aptituds per assolir un lideratge en turisme urbà continuat en el temps, Barcelona ha de treballar per a la contínua millora de la competitivitat de la destinació i dels diferents sectors involucrats.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

EIX I > Desconcentració territorial de l’activitat turística

Repte 1 > De Barcelona a la destinació Barcelona

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

Repte 2 > De les icones tradicionals a les noves icones

- 2.1 Afavorir la posta en valor de nous referents d’interès turístic, tant a la ciutat com a la destinació
- 2.2 Potenciar el desenvolupament equilibrat de noves propostes i atractius de la ciutat
- 2.3 Fomentar la implantació de noves fórmules d’allotjament fora dels espais més congestionats de la ciutat

Repte 3 > De les icones al barri

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

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

Repte 4 > De turista a visitant

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

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

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

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

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

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

Repte 7 > De la indiferència a la complicitat ciutadana

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

Repte 8 > De la competència a la complicitat amb Catalunya

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

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

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

- 9.1 Apostar per a la sostenibilitat com a garantia per a consolidar l’èxit turístic de la destinació a llarg termini
- 9.2 Vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella
- 9.3 Millorar la competitivitat dels sectors implicats en el desenvolupament turístic de la destinació
- 9.4 Mantenir un increment moderat del nombre de visitants, recuperant les xifres del període d’abans de la crisi
- 9.5 Recuperar la despesa mitjana dels visitants a nivells similars d’abans de la crisi
- 9.6 Fomentar l’increment de l’estada mitjana global a la ciutat

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

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

06 Programa d'Actuació 2010-2015

El Programa d'Actuació 2010-2015 inclou unes 150 actuacions agrupades en 15 Programes, que responen a un conjunt de 40 objectius estratègics que es deriven dels 10 reptes plantejats.

Les actuacions proposades són fruit del procés iniciat a mitjans de l'any 2008, i molt especialment del procés de la segona fase del Pla endegada la tardor del 2009. Les actuacions recullen l'ampli conjunt d'aportacions fetes per tots els actors, públics i privats, implicats en aquest procés de reflexió Turisme i Ciutat, que ha comptat amb la participació directa de més de 700 persones durant el període de gairebé dos anys d'intensos treballs.

Criteris

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

La transversalitat que defineix l'activitat turística es mostra clarament a la següent matriu, on podem observar com cadascun dels Programes respon a un ampli ventall d'objectius estratègics i com per la consecució d'un objectiu es requereix de la participació de més d'un programa.

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

Intensitat de la relació

Nota: cada Eix implica la consecució de varis Objectius Estratègics (40 objectius en total)

Un Programa com el que es presenta no pot ser abordat de manera parcial ja que és el conjunt de programes i les seves línies d'actuació allò que li donen coherència i força. Les sinèrgies entre els diferents programes i línies d'actuació són evidents.

Programes

Els quinze programes han estat agrupats en quatre grans blocs:

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

Destinació Barcelona: dels barris a la regió

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

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

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

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

Màrqueting: què i qui

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

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

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

Les claus de la competitivitat

Inclou quatre Programes amb una alta incidència empresarial.

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

Lideratge i governança: la Barcelona turística del segle XXI

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

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

Les actuacions pretenen potenciar, adaptar i millorar les estructures de govern del turisme, assegurar el desenvolupament de l'activitat de forma harmònica amb la dinàmica ciutadana, millorar el finançament per a la promoció i preservació turística, potenciar el coneixement i la innovació a la indústria i ser referents internacionals en Turisme i Ciutat.

Àmbits d'actuació

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

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

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



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

- 1. Destinació Barcelona**
Activar i fer realitat les noves dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació.
- 2. Barris i Districtes**
Implicar activament els barris i districtes en la dinàmica turística de la ciutat, convertint-los en objecte turístic, sempre en funció de la seva situació.
- 3. Ciutat Vella**
Preservar i vetllar per la sostenibilitat turística de Ciutat Vella, introduint mecanismes d'ordenació, delimitació i gestió dels efectes de l'activitat turística per tal de millorar els usos del territori i la qualitat de vida dels veïns, així com l'experiència turística dels visitants.
- 4. Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments**
Incorporar les noves infraestructures de transport i les transformacions urbanes en curs o previstes, com a oportunitats per desenvolupar el nou model turístic de Barcelona caracteritzat especialment per una major desconcentració i diversitat de l'oferta.
- 5. Màrqueting**
Adaptar el màrqueting al nou model i reptes plantejats, aportant criteris i desenvolupant instruments que permetin millorar la promoció integral de la destinació Barcelona, tot alineant els diferents agents involucrats.
- 6. Adaptació del producte turístic**
Fomentar la adaptació de la destinació i els productes turístics a les noves tendències i segments de demanda, desenvolupant una oferta d'acord amb el nou Model i Visió del turisme a Barcelona.
- 7. Informació i atenció**
Unificar esforços de comunicació, tant pels ciutadans com pels visitants, afavorint una bona informació i atenció de qualitat, base d'una promoció i experiència turística excel·lent.
- 8. Sostenibilitat ambiental**
Integrar criteris de sostenibilitat ambiental en la planificació i gestió del turisme a Barcelona.
- 9. Professionalització**
Impulsar la formació i la professionalització dels treballadors, directius i empresaris de la indústria turística, per tal de fomentar una oferta de qualitat i la prestació de serveis excel·lents, en un marc òptim de relacions laborals.
- 10. Sensibilització i pedagogia**
Aconseguir un major coneixement i acceptació, per part de la ciutadania, mitjans de comunicació, visitants, institucions i indústria turística en general, del turisme i els seus efectes, tenint en compte tant els positius (a consolidar), com els negatius (a minimitzar).
- 11. Suport i partenariat amb la indústria**
Fomentar la millora integral de la indústria turística, apostant per les noves tecnologies, la qualitat i la innovació com elements clau de la competitivitat de les empreses, els serveis i els productes turístics; enfortint i millorant la coordinació i la cooperació entre els empresaris, el teixit associatiu i l'administració municipal.
- 12. Nova governança i finançament**
Potenciar i adaptar les estructures de planificació, gestió, atenció i promoció del turisme al nou Model Turístic, que es concep com a part del model de ciutat, així com millorar i garantir el seu finançament.
- 13. Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística**
Assegurar el desenvolupament de l'activitat turística de forma harmònica amb la dinàmica ciutadana, a través de la coordinació de l'actuació dels diversos serveis municipals implicats.
- 14. Intel·ligència turística**
Estructurar un sistema integral d'intel·ligència i innovació per a la millora de la planificació i gestió turística, tant pública com privada, esdevenint referents internacionals en el coneixement del turisme urbà.
- 15. Lideratge turisme i ciutat**
Contribuir al lideratge internacional de Barcelona com a model sostenible de turisme urbà, essent capdavantera en l'encaix turisme i ciutat.

PROGRAMA 01. DESTINACIÓ BARCELONA

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

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

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

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

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

Una major concertació entre les diverses institucions públiques i privades, tant de la ciutat com de l'entorn, propiciarà la millor vertebració de l'activitat turística de la destinació; l'establiment de convenis, acords, col·laboracions conjuntes i tota mena de complicitats faran possible una millor estructuració de la mateixa.

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

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

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

criteris i concertació -0101-

Fomentar espais de relació entre els agents turístics i institucions de la destinació que permetin establir acords i convenis de col·laboració per tal de coordinar esforços de planificació, promoció i gestió.

Actualment, existeixen diferents marcs de col·laboració i convenis entre institucions que ja treballen per a una millor i més efectiva gestió, promoció i planificació de la destinació Barcelona; l'ampliació i continuïtat d'aquests espais de col·laboració i concertació permetran una millor estructuració de la destinació.

En el marc d'aquest Programa, i a fi de treballar per a una millor vertebració de la destinació, es proposa prosseguir en dues línies principals de treball: la concertació institucional entre els agents implicats del territori i la creació i promoció de productes i atractius turístics.

Actuacions per a la concertació institucional -010101-

Creació i promoció de productes i atractius turístics de la destinació Barcelona -010102-

Barcelona, porta d'entrada -0102-

Posicionar Barcelona com a porta d'entrada de Catalunya, Espanya, Europa i la Mediterrània pels visitants, segons segments

La proposta de Barcelona com a porta d'entrada, simbòlica i real, pels visitants que volen conèixer Catalunya, Espanya, Europa, o que viatgen per l'àrea del Mediterrani, contribueix al posicionament global de la destinació Barcelona. Pel que fa al sector de creuers, ja fa anys que Barcelona s'ha consolidat com una de les referències més destacades i un dels ports més reconeguts del Mediterrani.

Així mateix, la recent pre-candidatura de Barcelona amb el Pirineus per celebrar els Jocs Olímpics d'Hivern – 2022, és també un notable element a considerar .

Afavorir el posicionament estratègic de "Barcelona, porta d'entrada" -010201-

Mesures per a l'acompanyament i aprofitament de la pre-candidatura dels Jocs Olímpics d'Hivern – 2022 -010202-

PROGRAMA 02. BARRIS I DISTRICTES

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

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

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

En el conjunt de barris i Districtes de Barcelona hi ha una pluralitat considerable de recursos tangibles i intangibles que no tenen projecció turística, i que pel seu valor i singularitat, podrien obtenir una nova valorització turística i generar l'atracció de demandes. A més, noves infraestructures de transport, com per exemple l'estació de la Sagrera al Districte de Sant Andreu, generaran noves centralitats al conjunt del territori i en variaran la seva geometria física, però també la simbòlica. Nous punts de la ciutat prendran un renovat protagonisme, i a efectes turístics, es crearan nous nodes i espais d'atracció, podent-se crear un nou mapa multi-nodal i d'atractius diversificats.

A diferència de Ciutat Vella, la majoria de barris i districtes de la destinació no tenen, per ara, un reconeixement turístic, si bé en alguns d'ells s'hi troben algunes de les principals icones de la ciutat (el Park Güell a Gràcia i Horta-Guinardó o la Sagrada Família, a l'Eixample).

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

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

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

La Barcelona dels barris -0201-

Aconseguir que el barri esdevingui objecte turístic, afavorint l'impuls d'iniciatives i la creació de producte, per tal de donar oportunitats reals als territoris de participar directament de l'activitat turística.

La destinació Barcelona es defineix per ser un espai multi-nodal: és una destinació d'atractius diversos i dispersos arreu del territori, en la que els barris obtenen un nou protagonisme i valor turístic.

Actualment, existeixen diversos atractius i icones arreu de la ciutat que tenen una visibilitat i projecció turística molt diferent: així, mentre algunes gaudeixen de molt de ressò i popularitat, d'altres amb pocs feines tenen reconeixement.

L'interès de donar protagonisme als barris i convertir-los en objecte turístic té una triple finalitat: d'entrada, ha de servir com a element de diversificació de l'experiència i consum turístic dels visitants, fet que li permetrà ampliar els referents i visions de la destinació Barcelona; d'altra banda, el fet de convertir els barris en objecte turístic ha de servir per donar oportunitats reals als territoris de participar directament de l'activitat turística, especialment tenint en compte que existeixen clares potencialitats en aquest sentit; finalment, afavorir la implicació dels seus agents en la planificació de l'oferta i la demanda turística.

Actuacions per a l'impuls d'iniciatives locals als barris -020101-
Actuacions per a la creació i promoció de producte turístic als barris -020102-

Planificació i gestió del turisme -0202-

Aconseguir que els Districtes incorporin el vector turístic en la seva dinàmica per donar resposta als requeriments de l'activitat turística i als seus efectes

Fins ara, el turisme no ha esdevingut un vector especialment considerat en el marc de presa de decisions i actuacions dels Districtes; en aquest sentit, el Pla Estratègic proposa l'establiment de línies d'actuació per a la consideració de l'element turístic en la seva dinàmica.

Per ara, els Districtes han abordat els temes turístics com a resposta a situacions concretes o de forma reactiva, però sense una visió global, excepte en els casos de Ciutat Vella i l'Eixample, que ja han conformat estructures d'actuació en aquest aspecte.

En el marc de la nova Governança del turisme a Barcelona, la implicació dels Districtes com a agents actius en les qüestions de planificació i gestió de l'activitat turística esdevé una peça fonamental. La implicació dels Districtes ha d'assumir funcions en matèria de gestió i coordinació amb els agents del territori implicats en l'activitat turística, així com amb les institucions públiques i privades que tenen responsabilitats en el turisme.

Planificació i gestió del turisme en els Districtes -020201-
Pla de Turisme de Districte -020202-

PROGRAMA 03. CIUTAT VELLA

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

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

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

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

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

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

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

Governança i gestió dels efectes de l'activitat turística -0301-

Planificar i gestionar l'activitat turística a fi de millorar i racionalitzar els usos turístics del territori

Actualment, Ciutat Vella ja compta amb experiència pel que fa a la governança i gestió dels efectes negatius del turisme, donades les exigències del territori i la seva condició de centralitat. En el marc de la nova governança del turisme de Barcelona, cal continuar gestionant de forma coordinada els efectes que l'activitat turística causa a Ciutat Vella, fet que ha de permetre planificar, preveure i intervenir. Es proposa implicar i sumar nous esforços i actors en les estructures de governança i processos per a la gestió del turisme.

Les actuacions per a la gestió de l'activitat turística, tant les que ja s'han implementat com les noves que s'han de crear, han de permetre minimitzar els efectes negatius derivats de l'activitat turística i potenciar els positius, i han de tenir l'objectiu principal de preservar el territori i mantenir la seva sostenibilitat territorial, cultural, social, econòmica i urbanística, tal com s'apunta en els principis del nou model turístic de la destinació.

Governança del turisme -030101-
Gestió dels efectes del turisme a Ciutat Vella -030102-

Delimitació d'usos turístics: el Pla d'Usos -0302-

Aplicació i seguiment del Pla d'Usos del Districte de Ciutat Vella per una millor ordenació i control de les activitats turístiques

L'ordenació i control de l'activitat turística, en relació al tema de llicències, ha de tenir com a objectiu la delimitació dels usos turístics del territori i repercutir en una millora de la qualitat de l'oferta, l'experiència turística i la vida general del Districte.

Aplicació i seguiment del Pla d'Usos -030201-
Ordenació i control Habitatges d'Ús Turístic -030202-
Ordenació i control souvenirs -030203-

Nous atractius turístics: actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella -0303-

Reforçar el desenvolupament dels atractius turístics que es troben a les zones del perímetre de Ciutat Vella i vetllar per la qualitat del conjunt de recursos turístics del territori

A Ciutat Vella s'hi concentren bona part dels recursos turístics de Barcelona i que capten diàriament l'atenció de nombroses quantitats de visitants. La Rambla, el conjunt monumental del Barri Gòtic, el Born, els diversos museus i centres culturals, molts d'ells concentrats especialment al Raval, el Port Vell, el Front Marítim i la Barceloneta no només en són els punts més destacats, sinó que han esdevingut veritables icones de la destinació Barcelona.

A Ciutat Vella s'hi troben alguns dels equipaments museístics i espais culturals de la ciutat amb més afluència de visitants. D'altra banda, també existeixen punts en els que pràcticament no hi conflueixen visitants. Per tot això, s'accepta que a Ciutat Vella existeixen desequilibris certament pronunciats pel que fa als usos i atractius del territori.

El foment de nous atractius, concretament als perímetres del Districte, poden servir per ajudar a diversificar l'oferta i a dispersar la demanda que es troba molt concentrada en uns espais concrets, alhora que pot servir per a la renovació general del producte. En aquest sentit, es proposa desenvolupar un conjunt d'actuacions per potenciar i generar nous atractius al Districte.

Actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella -030301-

Espais de reflexió i debat sobre el turisme -0304-

Fomentar i donar continuïtat a la creació d'espais de debat i reflexió sobre el turisme, activant la participació veïnal i la dels agents implicats en l'activitat turística

La creació de nous espais de debat i reflexió i la continuïtat dels existents han d'afavorir una major implicació i percepció veïnal quant el turisme, sobretot en la mesura que els ciutadans esdevinguin participants actius dels processos de reflexió i debat.

El foment d'un diàleg obert, compartit i contrastat entre els diversos agents del territori implicats activament o indirectament en l'activitat turística, servirà per guanyar empaties, complicitats i sinèrgies entre la població. A més, la participació en espais de debat i reflexió també ha de tenir com a finalitat la resolució de conflictes puntuals i la creació de coneixement compartit sobre el turisme.

Creació d'espais de debat i reflexió sobre el turisme -030401-

PROGRAMA 04. APROFITAMENT TURÍSTIC DE LES INFRAESTRUCTURES DE TRANSPORT I LES NOVES CENTRALITATS URBANES I EQUIPAMENTS

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

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

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

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

Infraestructures de transport -0401-

Aprofitar les oportunitats que, des d'un punt de vista turístic, representen les noves infraestructures de transport

Les noves infraestructures de transport (vies d'accés, mitjans de transport i punts d'intercanvi nodal, així com els serveis i disposicions que milloren el trànsit de passatgers), configuren sens dubte un nou mapa de la destinació, en la mesura que faciliten els desplaçaments dels visitants a nous indrets. En aquest sentit, es pot afirmar que, en part gràcies a les noves infraestructures de transport, s'està produint un veritable canvi d'escala en les dimensions de la destinació Barcelona.

En termes de planificació i gestió del turisme, és important tenir present l'existència d'aquestes infraestructures i el seu potencial pel que fa als desplaçaments dels visitants, raó per la qual cal plantejar l'aprofitament en clau turística dels nous equipaments de transport. L'oportunitat que presenten quant a la distribució de fluxos és certament important, de la mateixa manera que és important la seva capacitat per aportar grans quantitats de visitants a la ciutat.

Aeroport de Barcelona -040101-
Port de Barcelona -040102-
Tren Alta Velocitat -040103-
Xarxa transport metropolitana -040104-

Noves centralitats urbanes i equipaments -0402-

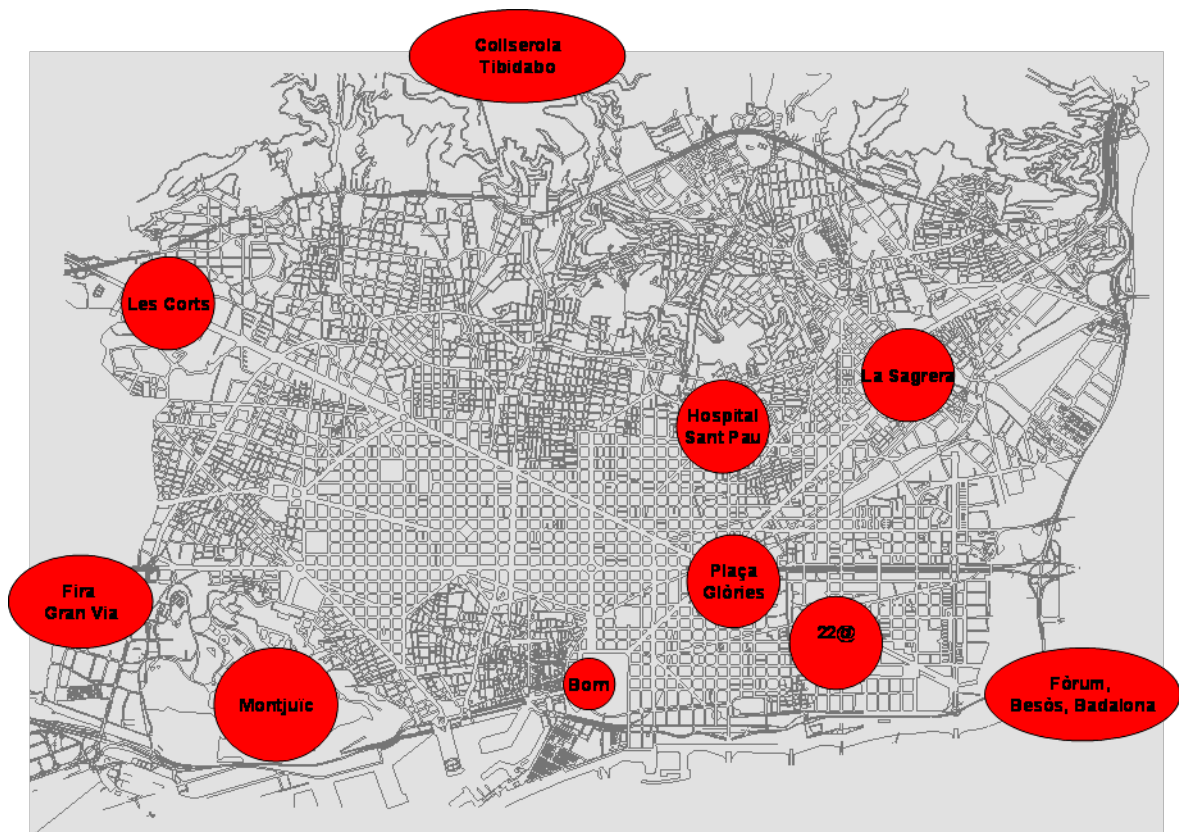
Aprofitar, des del punt de vista turístic, les noves centralitats urbanes, els equipaments culturals en construcció i els nous projectes ciutadans, per tal que esdevinguin espais d'alta potencialitat d'atracció; contribuint a la desconcentració de l'activitat turística

A diferència d'altres ciutats, a Barcelona no s'han desenvolupat atractius adreçats i pensats només pel turisme. De forma coherent amb el model turístic, són els nous projectes urbans, els equipaments culturals en construcció o en projecte aquells que han de configurar el mapa turístic dels propers anys.

Aquests nous projectes, entesos en clau d'oportunitat, han de reforçar la concepció metropolitana de la destinació Barcelona i contribuir a un dels reptes clau del Pla Estratègic, com és el de la desconcentració.

En el seu desenvolupament s'haurà de tenir ben present tots aquells criteris de gestió dels efectes de l'activitat turística.

- Actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella -040201-
- Parc de Montjuïc -040202-
- Les Corts -040203-
- Parc de Collserola -040204-
- Hospital de Sant Pau -040205-
- Sant Andreu - La Sagrera -040206-
- Plaça de les Glòries -040207-
- Eix Diagonal Mar / Poble Nou / 22@ -040208-
- Fòrum / Besòs / Badalona -040209-
- Fira de Barcelona - Gran Via -040210-



PROGRAMA 05. MÀRQUETING

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

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

Podem dir que els JJ.OO. del 92 provoquen l'inici d'un extraordinari desenvolupament de Barcelona com a destinació global, que ha evolucionat fins al punt de trobar-nos, avui dia, amb risc de "morir d'èxit". La diagnosi efectuada al llarg del 2009 pel Pla Estratègic així ens ho posa de manifest.

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

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

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

El programa de Màrqueting proposa sis grans línies d'actuació, on les primeres cinc han estat desenvolupades al llarg de la segona fase del present Pla, en el marc del que hem anomenat "Bases Estratègiques de Màrqueting 2015", restant l'acció 5.6. *Desenvolupament del Pla de Màrqueting de turisme 2011-2015* a càrrec de Turisme de Barcelona.

Objectius estratègics de Màrqueting -0501-

Proposar els principals objectius estratègics de màrqueting que, en coherència amb els reptes del turisme a Barcelona, marquen les principals decisions estratègiques del màrqueting posterior.

Barcelona compta, anualment, amb 24 milions de visitants, usuaris potencials de productes turístics durant el seu període de visita a la ciutat.

La Barcelona metropolitana compta amb 4,9 milions de ciutadans que són també usuaris potencials de productes turístics durant tot l'any.

El públic objectiu del Pla ha d'englobar tant els visitants com els ciutadans de Barcelona, des del moment en què coincideixen com a consumidors i usuaris d'un bon nombre de productes i serveis turístics que ofereix la destinació.

La destinació Barcelona cada cop va més enllà dels límits administratius i, des de l'òptica del Pla Estratègic, els recursos del territori cada cop han de ser considerats conformant un única destinació i en benefici mutu Barcelona - territori.

El futur del turisme a Barcelona passa, en primer lloc, per la recuperació i la millora contínua de la qualitat de vida dels seus ciutadans.

Objectius de desenvolupament de l'oferta global -050101-
Objectius de promoció -050102-

Posicionament de Barcelona com a destinació turística -0502-

Analitzar el posicionament turístic actual de Barcelona així com proposar el nou posicionament per al 2015.

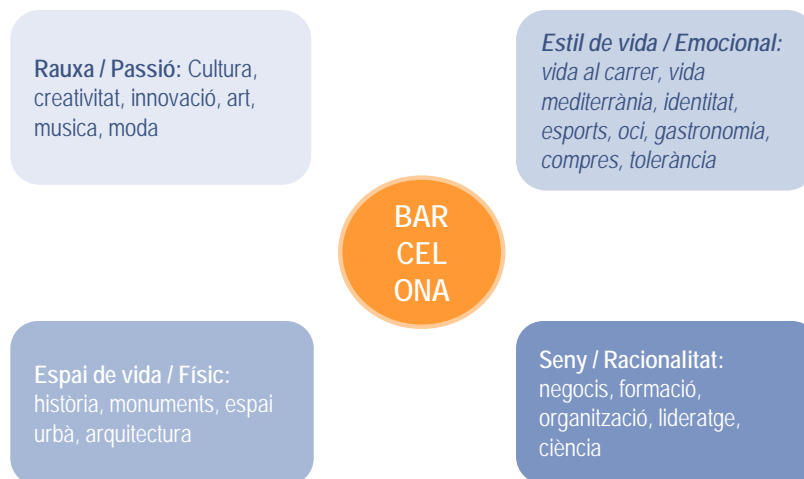
Entenem el posicionament com la percepció comparativa que tenen els "clients" de Barcelona (visitants i ciutadans) en comparació a d'altres ciutats alternatives.

Barcelona és una destinació turística que arriba a la seva maduresa, que ha gaudit de gran èxit durant els darrers deu anys i ara es troba en una etapa del seu cicle de vida en la que li cal introduir nous elements per generar un nou cicle de vida que la sostingui en el futur.

La imatge turística de Barcelona és producte d'una manera de fer ciutat pròpia dels seus ciutadans, al llarg del temps, mitjançant la iniciativa tan privada com pública.

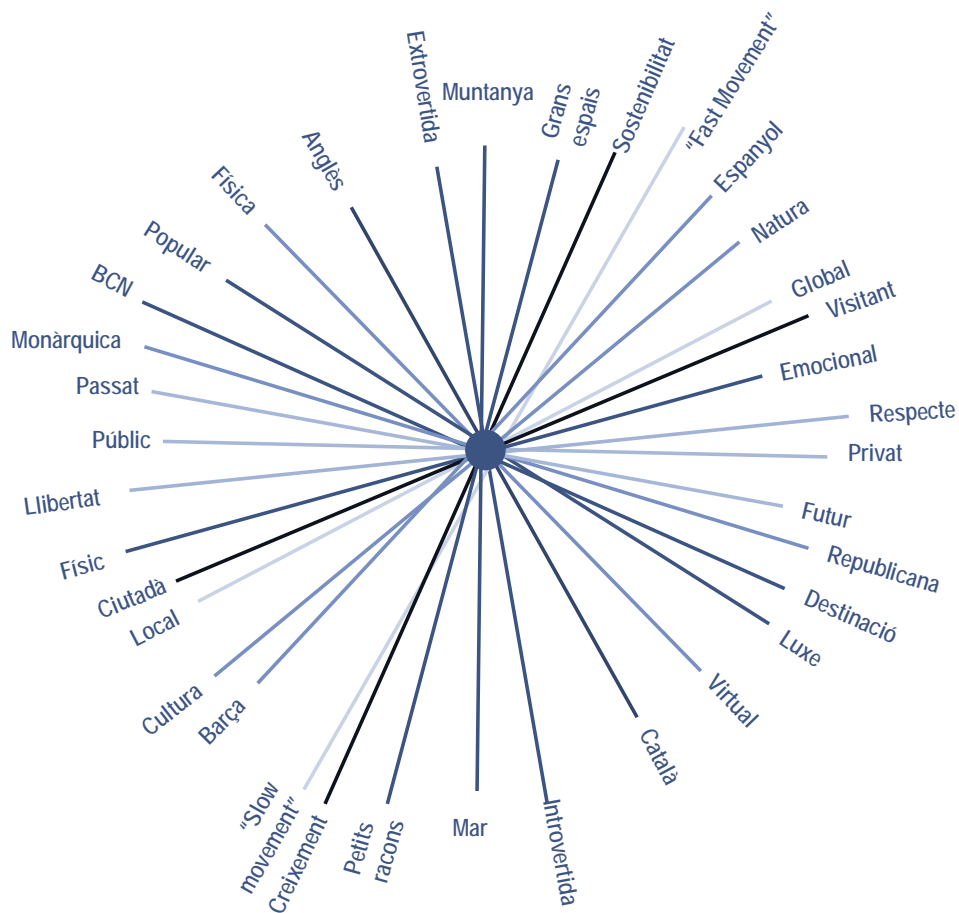
La manera de fer ciutat es pot caracteritzar a partir de quatre grans eixos: *estil de vida mediterrani, espai de vida d'escala humana i equilibri entre el "seny" i la "rauxa" a l'hora de forjar vida i espai.*

Amb la seva manera de fer ciutat, Barcelona ha anat desenvolupant recursos, productes i finalment una important marca turística



El posicionament pel 2015 hauria de ser el d'una Barcelona encara més rica en contrastos, cada vegada més equilibrats fins a poder tenir tantes Barcelones com a visitants.

2015



Posicionament actual de Barcelona -050201-
Posicionament desitjat de Barcelona -050202-

Productes i mercats estratègics -0503-

Prioritzar els mercats (geogràfics) i productes estratègics de Barcelona a l'horitzó 2015, per tal d'optimitzar l'esforç de màrqueting futur, tenint en compte la Missió i el Model Turístic desitjat.

Els mercats de proximitat, de curta i mitja distància, creixeran en importància relativa gràcies al desenvolupament de l'alta velocitat a través d'Espanya i Europa

Quant al transport aeri, s'especula que els models de baix cost i regular tendiran a apropar-se pel que fa a servei i preus, produint-se també una especialització geogràfica per part dels grans grups per competir entre ells i envers la xarxa d'alta velocitat

S'han identificat 19 tipologies de productes que es troben a diferents fases del seu cicle de vida, així com en funció del volum de visitants com d'ingressos aportats.

Tipologia de producte	Definició	Tipologia de producte	Definició
Cultural: Patrimoni (material i immaterial)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Material: arquitectura, monuments, museus, espais urbans ▶ Immaterial: tradicions, festes, costums 	"Escapada urbana"	▶ Creat per a estimular el interès en la ciutat i per convidar al visitant a conèixer la ciutat personalment. Normalment són viatges curts, dirigits a segments especials als quals els hi ofereixen productes i experiències particulars de la ciutat
Cultural: Gastronomia	▶ Inclou els productes relacionats amb la gastronomia i la cultura del vi	Educació	▶ Dirigit a persones que venen a realitzar estudis de grau i postgrau, Erasmus, intercanvis, cursos de cuina, idiomes, entre d'altres..
Cultural: Programació	▶ Festivals, concerts, teatre, dansa, espectacles musicals, ...	Gai/lesbià	▶ Una destinació d'acceptació social i amb producte específic per aquest col·lectiu
Grans Esdeveniments	▶ Competicions, presentacions, festivals, grans concerts,	Compres	▶ Compres de tots tipus incloent moda, disseny, en totes les tipologies de comerç
Esports	▶ Espectador i participant, tot tipus d'esports d'hivern i d'estiu (nàutic, futbol, esquí, golf, maratons)	Luxe	▶ Productes exclusius per a un públic de alt poder adquisitiu
Negocis (MICE)	▶ Comprèn els productes de negocis, incentius, conferències i exposicions	Benestar i Salut	▶ Inclou des de productes de benestar (bellesa, spa) fins els productes mèdics (curació, rehabilitació)
Creuers	▶ Port base: dormen a Barcelona ▶ En trànsit: no dormen a Barcelona	Sol i Platja	▶ Inclou tots els productes relacionats amb el gaudi de la platja i el front de mar
Familiar	▶ Inclou turisme en família (pares amb nens, famílies monoparentals amb nens)	Naturalesa	▶ Tots els productes relacionats amb la naturalesa (muntanya, casa rural, camp)
Touring	▶ Rutes o "tours" per zones, regions i varis països per tren , autobús o cotxe	Verd	▶ Tots els productes que promociónen turisme sostenible (de conscienciació ecològica i de inclusió social)
		Industrial	▶ Patrimoni industrial que comprèn la tecnologia i el treball (antigues fàbriques, mines, magatzems)

Estratègia de mercats -050301-
Estratègia de Producte -050302-
Estratègia Productes / Mercats -050303-

Estratègia general de promoció -0504-

Definir els criteris i objectius que han de guiar la definició més concreta de les futures estratègies de promoció de la destinació Barcelona.

La base de l'estratègia de promoció és unificar informació i promoció, visitant i ciutadà.

Estratègia		
Construir una identitat de marca unificada per a Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar els valors que fan de Barcelona una ciutat atractiva per als seus ciutadans (permanents i temporals) i alhora diferencial respecte la seva competència. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar als diferents actors del sector en l'ús de la marca
Centralitzar els esforços de informació i promoció turística/oci sota una sola estratègia	<ul style="list-style-type: none"> • Entendre la informació turística/oci com a element clau dins la estratègia de promoció de la ciutat 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercar les complementaritats entre tots els organismes que actualment gestionen la informació/promoció turística/oci de la ciutat
Integrar els ciutadans permanents i temporals com a univers de públic objectiu del pla de promoció	<ul style="list-style-type: none"> • Promoció i comunicació activa amb els ciutadans i visitants com a mercats clau • Promocionar i comunicar que el ciutadà és un turista permanent i que el turista és un ciutadà temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar als ciutadans en el consum dels productes turístics i animar als visitants per a que gaudeixin de la ciutat com a ciutadans
Construir i mantenir les relacions amb els visitants	<ul style="list-style-type: none"> • Construir i mantenir les relacions amb els visitants per fomentar relacions a llarg termini, repetir visites i incrementar el valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Ús d'eines CRM per a fomentar i mantenir el contacte amb els visitants, ja siguin ciutadans locals (mitjans locals) fins a visitants internacionals

Estratègia general de promoció -050401-

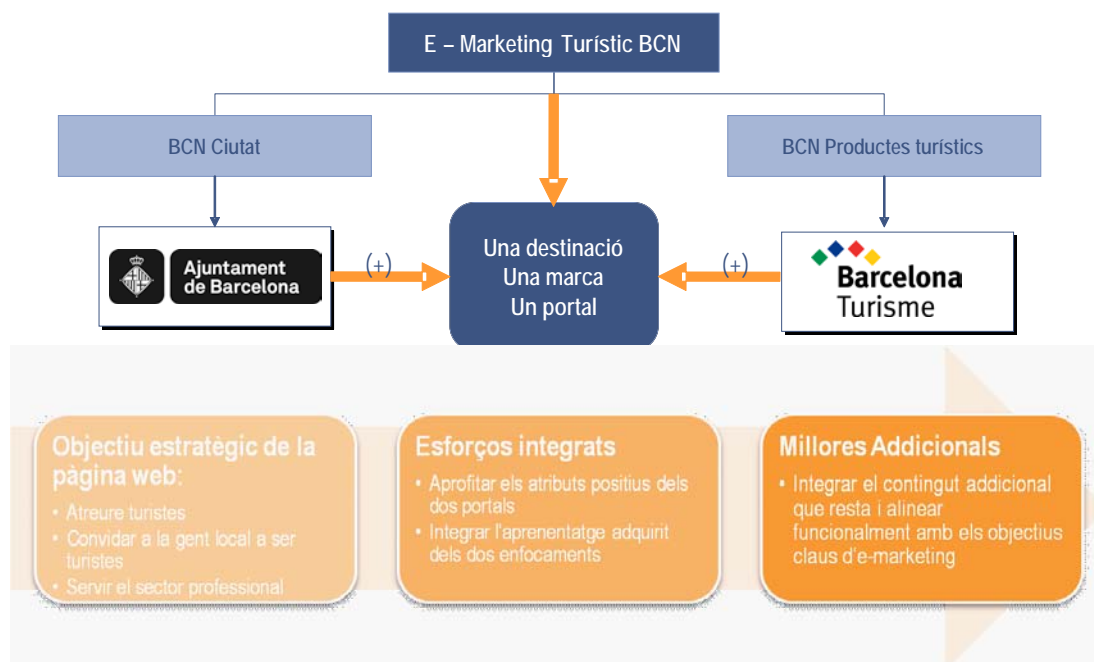
Estratègia d'e-màrqueting i estructura bàsica del nou portal turístic BCN -0505-

Criteris per desenvolupar la nova estratègia d'e-màrqueting de Barcelona, i molt especialment, el nou Portal Turístic Barcelona.

Internet ha de ser una eina per atraure clients i mantenir una relació amb ells, abans, durant i després de la seva visita a la destinació.

Els objectius estratègics principals a internet per a la promoció de la destinació Barcelona són els de *construir la identitat de marca, mantenir continguts d'alta qualitat, afegir funcionalitats de web 2.0 i seguir desenvolupant les relacions amb els clients.*

Actualment hi ha dos grans webs oficials que promocionen la marca turística Barcelona: la de l'Ajuntament de Barcelona, més enfocada a promocionar la destinació, i la de Turisme de Barcelona, més enfocada a vendre productes turístics



Estratègia d'e-màrqueting -050501-
Estructura bàsica del nou portal turístic BCN -050502-

Desenvolupament del Pla de Màrqueting de turisme 2011-2015 -0506-

Desenvolupar el Pla de Màrqueting Turístic 2011-2015, d'acord amb les Bases estratègiques proposades en el present Pla.

Un cop consensuades les bases estratègiques de Màrqueting, exposades al llarg del present programa (actuacions 0501 a 0505), cal desenvolupar les mateixes elaborant el Pla de Màrqueting 2011-2015.

La responsabilitat d'elaboració del mateix recau en el Consorci Turisme de Barcelona, òrgan responsable de la promoció turística de la ciutat. La implicació de l'Àrea de Comunicació Corporativa i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona i la Delegació de Turisme de la Diputació de Barcelona és també d'importància cabdal, donades les vinculacions territorials lligades al que hem anomenat Destinació Barcelona, així com l'estreta relació entre promoció turística i promoció de ciutat.

Desenvolupament del Pla de Màrqueting de turisme 2011-2015 -050601-

PROGRAMA 06. ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE TURÍSTIC

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

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

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

- Ser una marca reconeguda i consolidada internacionalment, tant per oci com negoci
- Disposar d'una oferta diversificada, de qualitat i competitiva i amb una barreja equilibrada d'atributs locals i globals
- Comptar amb nous recursos amb alta potencialitat turística
- Rebre una demanda internacional diversificada i desestacionalitzada
- Una manera de fer ciutat que conjumina un estil de vida mediterrani i un espai de vida d'escala humana
- Haver crescut molt, i molt ràpidament, en els darrers anys, presentant riscos de morir d'èxit si no s'actua decididament

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

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

Al llarg de pràcticament tots els Programes proposats hi ha mesures, actuacions i recomanacions que incideixen directa o indirectament en la millora i adaptació del Producte Barcelona (a ciutat-destinació en si mateix), com a contenidor (programes 01, 02, 03, 04,13, fonamentalment), els productes concrets a iniciar, potenciar o consolidar (programa 05, fonamentalment) o els sectors directament més implicats (programes 08, 09,10,11, fonamentalment).

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

Adaptació del producte Barcelona-destinació -0601-

Adaptar la destinació Barcelona al nou Model Turístic per tal de fer-la més atractiva, millorant la conciliació del turisme i la ciutat i enriquint la seva capacitat d'atracció.

Adaptar el producte Barcelona, en majúscules, vol dir fer realitat la Visió 2020.

Per tant estem davant un conjunt de recomanacions d'ampli espectre, que van dirigides a la globalitat de la destinació i que engloben aspectes tant urbanístics, com de transport i mobilitat, senyalització, serveis, col·laboració territorial, sostenibilitat o identitat, entre d'altres.

Aspectes tant turístics com no, però que tenen una incidència cabdal en la "construcció" del que hem anomenat "Ciutat pels ciutadans que agrada als visitants".

Recomanacions per a l'adaptació del producte Barcelona-destinació -060101-

Adaptació de la cartera de productes -0602-

Proposar la nova cartera de productes turístics per Barcelona 2015, tenint en compte la situació actual, el Model turístic proposat i la nova Visió 2020.

Al llarg del procés d'elaboració del Pla Estratègic ha sorgit de forma reiterada el gran atractiu que Barcelona posseeix com a destinació, així com la gran varietat de recursos i atractius turístics que ofereix.

Ara bé, l'increment de la competència fa necessari continuar adaptant i millorant la destinació i els productes oferts per tal de respondre a nous segments, nous mercats i nous hàbits de consum.

A la segona fase de desenvolupament del present Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona 2015, es va decidir endegar el que hem anomenat "**Bases Estratègiques de Màrqueting 2015**", desenvolupat amb la col·laboració de la empresa Tourism & Leisure-Europraxis, sota la coordinació de l'Oficina del Pla.

Fruit d'aquest treball es plantegen les següents actuacions:

Recomanacions per a l'adaptació de la cartera de productes -060201-
Pla de desenvolupament de nous productes turístics per a la destinació Barcelona -060202-

Adaptació del principals sectors implicats: allotjament, restauració, comerç, cultura, esports... -0603-

Afavorir l'adaptació dels diversos sectors implicats en el turisme a la nova Visió i Model turístic.

En el marc del programa d'adaptació del Producte turístic, esdevé convenient disposar d'una línia d'actuació que reculli tot aquell conjunt d'orientacions cap als diferents sectors relacionats amb el turisme que han sorgit al llarg del procés d'elaboració del Pla per tal d'adaptar els mateixos al Model i Visió proposada.

No es pretén, doncs, proposar mesures per tal de millorar la competitivitat dels diferents sectors vinculats amb el turisme a Barcelona (cosa que, per altra banda, contribueix diversos dels programes plantejats en el present Pla), sinó més aviat orientacions per tal d'adaptar la seva dinàmica als valors associats al nou Model i Visió pel turisme a Barcelona.

Les orientacions que aquí es presenten, s'agrupen en: aquelles de caràcter transversal i que per tant fan referència al conjunt de sectors que conformen la indústria en general (060301. *Indústria turística*); i aquelles que fan referència als diferents sectors en particular.

Indústria turística -060301-
Allotjament -060302-
Receptiu, guies i transport turístic -060303-
Creuers -060304-
Turisme i negocis -060305-
Turisme i comerç -060306-
Turisme i restauració -060307-
Turisme i cultura -060308-
Oci nocturn -060309-
Turisme mèdic -060310-
Turisme i esport -060311-

Barcelona Recomana -0604-

Promoure un sistema progressiu de reconeixement i prescripció dels establiments i serveis turístics de la destinació que es caracteritzin per la seva excel·lència.

Barcelona, com a ciutat capdavantera en turisme urbà, té vocació de lideratge i per tant voluntat permanent per consolidar-se com a destinació turística de referència i reconeixement internacional de qualitat en la prestació de serveis, tant públics com privats.

Aquesta actuació pretén distingir a les empreses per la seva excel·lència en el servei, la seva vocació com empreses social i ambientalment responsables i l'adequació al model turístic.

Fomenta i reconeix a les empreses amb codis de bona conducta i bones pràctiques sectorials per la millora de Barcelona com a destinació turística excel·lent.

Pretén "premiar" l'excel·lència, promocionant i recomanant els establiments i serveis turístics que compleixen els criteris que es concretin en cada cas.

Barcelona Recomana -060401-

PROGRAMA 07. INFORMACIÓ I ATENCIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

BCN? Barcelona centre d'interpretació -0701-

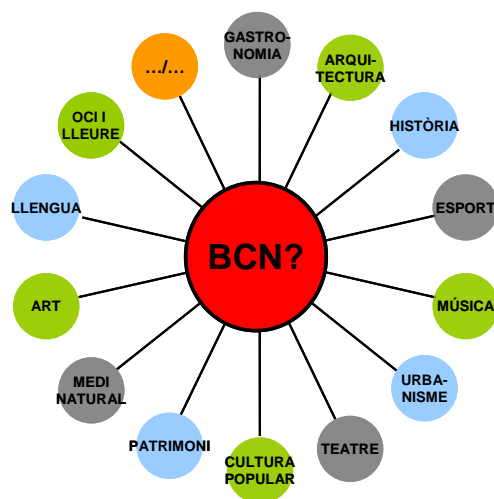
Oferir un espai que permeti aprofundir en el coneixement de Barcelona, a través d'un relat compartit amb el ciutadà, que orienti al visitant en relació a "què és", i "què ofereix" la ciutat

Al llarg del procés de debat del Pla Estratègic ha sovintejat la reflexió al voltant de la necessitat de construir un "relat" de la ciutat, que ens faciliti explicar el què i el com de Barcelona als nostres visitants.

Tot i la complexitat del tema, aquest relat compartit ha de posar l'accent en aquelles característiques que ens defineixen com a ciutat, i ha d'explicar Barcelona com a realitat complexa i plural, que mostra amb orgull la seva identitat social i cultural fruit del pòsit del seu desenvolupament i del projecte col·lectiu de futur.

Des de la visió del Pla Estratègic de turisme, el nou relat ha d'emfatitzar aquells aspectes claus proposats, com són: la desconcentració, la Barcelona dels barris, la Barcelona metropolitana, capital de Catalunya i de la Mediterrània, la Barcelona diversa oberta al món...

BCN? Barcelona centre d'interpretació -070101-



La informació i les noves tecnologies -0702-

Continuar millorant la informació disponible pel visitant aprofitant tot el potencial de les noves tecnologies per tal d'incrementar la qualitat de l'experiència del visitant, abans, durant i després de la visita

Barcelona, una de les destinacions turístiques més importants del món, precisa disposar de la tecnologia més avançada tant per l'atenció dels visitants, com en la informació de la ciutat i dels productes disponibles i oferts.

La informació turística, com qualsevol altra part de la cadena de valor turístic, necessita la incorporació de les tecnologies per fer front als canvis i donar el millor servei d'assessorament i informació possible als visitants, d'acord a les seves expectatives, i necessitats, depenent de la seva situació temporal i geogràfica.

Noves tecnologies d'informació i atenció del visitant -070201-
Agenda del Visitant de Barcelona – AGENDAVISIT -070202-
Portal de Turisme -070203-

Atenció al visitant -0703-

Contribuir a la millora de l'experiència del visitant mitjançant la millora de la rebuda, atenció i senyalització a la destinació.

Barcelona com a destinació turística de primer ordre ha d'assegurar que els seus visitants i prescriptors reben, en cada moment, la informació més rellevant sobre la ciutat i els seus recursos i equipaments.

D'aquesta manera, cal que es modernitzin i actualitzin alguns dels sistemes i serveis actuals, estructurant, homogeneïtzant i millorant els sistemes d'informació, senyalització i atenció, per tal d'augmentar el nivell de satisfacció i la fidelització dels visitants i dels prescriptors de Barcelona.

Aquesta línia d'actuació recull les següents propostes:

Senyalització de la destinació Barcelona -070301-
Oficines d'informació i atenció -070302-
Benvinguda dels visitants: Welcome to BCN -070303-

Antenes exteriors, ambaixadors i amics de Barcelona -0704-

Aprofitar la xarxa institucional d'oficines exteriors de les diverses administracions i la implicació de persones vinculades emocionalment en Barcelona, per tal de millorar la imatge, les relacions turístiques i la prescripció de Barcelona com a destinació.

Al llarg del temps, des de les institucions i organismes en general, Barcelona ha desenvolupat nombrosos acords i excel·lents relacions internacionals de gran interès per a la ciutat. Les diverses xarxes de representació a l'exterior treballen pel desenvolupament d'aquestes relacions. Tot i els continus esforços i els èxits obtinguts, sempre existeixen oportunitats de millora. És per això que des del Pla Estratègic de Turisme 2015, i per tal de mantenir el magnífic posicionament internacional de Barcelona, es proposa aprofundir en aquesta línia.

Relacions amb les antenes exteriors -070401-
Ambaixadors i Amics de Barcelona -070402-

PROGRAMA 08. SOSTENIBILITAT AMBIENTAL

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

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

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

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

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

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

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

Avaluació de l'impacte ambiental de l'activitat turística -0801-

Avaluar de forma periòdica l'impacte ambiental que genera el turisme a Barcelona.

Es pretén analitzar les implicacions de les estratègies a debat en el Pla Estratègic de Barcelona en la planificació i gestió ambiental de la ciutat, en relació a l'espai públic i la mobilitat, l'habitatge i els equipaments, la producció i consum d'energia, el cicle de l'aigua i el tractament de residus urbans.

L'increment, la variabilitat temporal i geogràfica i la diversitat d'activitats realitzades per persones no residents permanentment a la ciutat crea noves oportunitats de desenvolupament econòmic i revitalitza social i culturalment la ciutat, però també suposa un repte per a la gestió eficient i sostenible.

Avaluació de l'impacte ambiental de l'activitat turística -080101-

Valorització i promoció turística dels actius ambientals de la destinació -0802-

Posar de relleu el patrimoni natural i les bones pràctiques de gestió ambiental de la destinació, afavorint que els visitants facin un ús i un gaudi ambientalment responsable i juguin un paper de subjecte actiu en el manteniment d'un entorn urbà de qualitat.

Un entorn natural de qualitat (platges, parcs), així com els elements de natura urbana, són cada cop més valorats pels visitants. A més, la gestió ambiental de la ciutat amb solucions innovadores és un aspecte atractiu i emergent per determinats sectors professionals.

Les bases estratègiques de màrqueting turístic que es presenten en el *Programa 5* assenyalen també la importància creixent dels aspectes ambientals en la promoció turística de les ciutats.

La valorització dels actius ambientals (com les platges, els parcs, equipaments de divulgació de la natura...) i la necessària i desitjada coresponsabilització ambiental dels visitants són dues de les actuacions proposades.

Valorització dels actius ambientals -080201-
Corresponsabilització ambiental dels visitants -080202-

Foment de l'expertesa, la innovació i les bones pràctiques ambientals -0803-

Fomentar l'expertesa, la innovació i les bones pràctiques amb l'objectiu que el turisme a Barcelona sigui reconegut per la seva excel·lència en la pràctica ambiental.

Aquesta actuació aplega aquelles accions adreçades a la incorporació i conscienciació d'una bona praxi ambiental per tal que esdevingui un valor intrínsec a l'activitat turística de la destinació.

Destacar el fet que enguany s'ha posat en marxa, en el marc dels Plans Extraordinaris d'Ocupació Local 2010, una anàlisi de la sostenibilitat ambiental dels hotels de Barcelona que permetrà conèixer i sensibilitzar en relació el nivell de desenvolupament i la pràctica del sector hotelier en matèria ambiental. Aquest Pla s'impulsa a partir de la Direcció de Promoció Territorial i Turisme i el Gremi d'Hotels de Barcelona amb el suport de Barcelona Activa i l'Àrea de Medi Ambient.

Desenvolupament i difusió de bones pràctiques ambientals en l'oferta turística -080301-
Promoció de les certificacions ambientals en la indústria turística -080302-
Foment de l'expertesa, la innovació i la formació de personal en matèria ambiental -080303-

PROGRAMA 09. PROFESSIONALITZACIÓ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Concertació per a una ocupació de qualitat -0901-

"Promoure un espai de concertació i treball comú per desenvolupar un mercat de treball de qualitat, inclusiu i d'alta productivitat, i que generi oportunitats professionals per a tothom, apostant per un creixement econòmic de la ciutat de Barcelona que incorpori més valor afegit i innovació, i que permeti assolir altes quotes de competitivitat, benestar i cohesió social i territorial". (objectiu del Pacte per a l'Ocupació de Qualitat 2008-2011).

En l'actual situació econòmica, la creació del Pacte per a l'Ocupació de Qualitat 2008-2011 demostra ser un instrument idoni per a dur a terme polítiques actives d'ocupació que busquen la reactivació del mercat laboral de la ciutat.

El Pacte per a l'Ocupació de Qualitat ha permès obrir canals de comunicació i col·laboració entre els actors més destacats a fi de donar resposta als problemes d'atur i altres problemes de l'ocupació a Barcelona.

Destacar que, per iniciativa del Pla Estratègic de Turisme 2015, des del mes de maig de 2010 el *Grup de treball 3 del Pacte: Millora de l'ocupació dels professionals associats al sector comerç, hostaleria i turisme* incorpora nous agents relacionats amb turisme, com l'Escola Superior de Restauració i Hosteleria, el CETT, el Gremi de Restauració de Barcelona i el Gremi d'Hotels de Barcelona, i passa a ocupar-se especialment de la professionalització del turisme.

Pacte per a l'Ocupació de Qualitat -090101-

Diagnòstic de l'oferta formativa i anàlisi qualitativa de les necessitats formatives de l'activitat turística -0902-

Determinar l'oferta i les necessitats formatives de les professions de la indústria turística per tal d'establir propostes d'actuació per a la millora de la formació turística.

Una de les mesures inicials impulsades des del Grup 3 del Pacte per a l'Ocupació 2008-2011 és la realització d'una diagnosi per analitzar i fer recomanacions sobre l'oferta i les necessitats formatives que es generen en les diferents activitats i professions turístiques.

Aquest diagnòstic esdevindrà un instrument per establir propostes d'acció i per actuar tant en l'oferta com en els continguts i les necessitats formatives dels treballadors turístics.

Anàlisi / Diagnosi de l'oferta formativa -090201-

Anàlisi qualitativa de les necessitats formatives -090202-

Mesures i incentius a la capacitació, qualificació i retenció dels treballadors -0903-

Impulsar mesures i incentius per capacitar, qualificar i retenir els treballadors a la indústria turística i assegurar la qualitat en l'ocupació i professionalitat en les activitats turístiques

D'acord amb la finalitat d'impulsar la professionalització de tots els treballadors de la indústria turística, per tal de fomentar una oferta de qualitat i la prestació de serveis excel·lents i un marc òptim de relacions laborals, s'han d'impulsar mesures i incentius per l'augment de la retenció i capacitació del personal, la disminució de conflictes i l'increment de l'atractivitat de les professions turístiques i el seu prestigi social.

Mesures de retenció de treballadors -090301-

Mesures de capacitació i qualificació -090302-

Mesures per millorar la sensibilització i el prestigi social -090303-

Formació turística (reglada, ocupacional, contínua, directiva...) -0904-

Millorar la formació dels professionals que presten servei a la indústria turística. Millorar la qualitat, adequació i excel·lència de l'oferta formativa relacionada amb les activitats turístiques

Aquesta línia d'actuació pretén la millora de la formació de tots els agents implicats en les activitats turístiques i a tots els nivells sociolaborals. L'acció requereix, d'una banda, l'establiment i millora dels programes de formació per a cadascun dels col·lectius i segments, i de l'altra la potenciació de Barcelona com a centre de referència per la seva excel·lència en la formació turística.

Impuls, millora i ampliació de la formació turística -090401-

Modernització i professionalització de la gestió empresarial -090402-

Barcelona com a centre de formació d'excel·lència -090403-

PROGRAMA 10. SENSIBILITZACIÓ I PEDAGOGIA

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

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

Paral·lelament, ha aparegut una pluralitat considerable d'interpretacions, opinions i percepcions a propòsit del turisme i els seus efectes a la ciutat; aquestes valoracions sovint es presenten clarament polaritzades, sobretot en funció dels interessos i punts de vista. Així, existeixen discursos contraposats, que oscil·len entre la crítica i el rebuig i els elogis i la complaença. Sovint s'utilitza el turisme com a boc expiatori d'una sèrie de qüestions que en realitat van més enllà del turisme; el cas és que, en els darrers anys, a Barcelona han aflorat una sèrie de crítiques i descrèdit a propòsit del turisme, fet que, d'altra banda, és comú en moltes destinacions turístiques d'arreu del món. Els discursos negatius associats al turisme formen part d'un fenomen que alguns autors han identificat com a "turismofòbia", i que acostuma a aparèixer quan socialment es percep que la capacitat de càrrega turística del territori ha estat superada o arriba als seus límits.

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

S'entén que la pedagogia i la sensibilització adreçada a la ciutadania i als visitants, esdevenen reptes importants a fi de millorar l'encaix turisme i ciutat.

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

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

Per a la generació de complicitats entre els ciutadans, les institucions i els visitants es plantegen una sèrie d'actuacions encaminades a ampliar el coneixement sobre el turisme, tot fomentant la reflexió, el debat i l'empatia. El *Programa Sensibilització i Pedagogia* també planteja mesures i propostes per millorar la convivència en el marc urbà, assumint que tant els barcelonins i barcelonines com els visitants tenen drets i deures, i que el respecte mutu ha de conformar la base d'una bona convivència. En conjunt, es tracta de propostes i mesures per a reforçar missatges i discursos relatius a la importància social i econòmica del turisme i dels seus sectors, que ha de tenir enfocaments diferents segons els col·lectius als quals s'adreça.

Apropar el turisme a la ciutadania -1001-

Afavorir una consciència ciutadana compartida i positiva sobre el turisme mitjançant la creació i desenvolupament d'espais de debat, reflexió i coneixement, amb l'interès de promoure una major comprensió del fet turístic a la ciutat.

Conjunt d'actuacions pensades per a l'apropament del turisme a la ciutadania de Barcelona, i per afavorir un major coneixement general d'aquesta activitat.

Es pretén també aconseguir una socialització dels recursos, productes i espais turístics, i per efecte, que els ciutadans i ciutadanes no només coneguin millor i respectin més al turisme, sinó que gaudeixin, també, de la ciutat turística.

Espais per a la reflexió i sensibilització ciutadana -100101-

Fes turisme a la teva ciutat -100102-

El turisme a les escoles -100103-

El turisme als mitjans de comunicació -100104-

Sensibilització dels visitants -1002-

Sensibilitzar al visitant sobre els seus drets i deures a la ciutat de Barcelona, en tant que ciutadà temporal.

El reconeixement del turista com a ciutadà temporal de Barcelona implica que aquest assumeixi una sèrie de drets i deures que facin que la seva vida a la ciutat es desenvolupi amb respecte i cordialitat amb la resta de ciutadania; a fi de fer conèixer al visitant els seus drets i deures, i de donar-li la benvinguda a la ciutat, el Pla Estratègic proposa la redacció i difusió de la Carta de Drets i Deures del Visitant com a mitjà per donar la benvinguda al turista i donar-li a conèixer la ciutat i els seus principals hàbits i normes de funcionament.

Redacció i difusió de la "Carta de drets i deures del visitant" -100201-

Informació convivència -100202-

Relació amb les institucions i indústria turística -1003-

Fomentar un reconeixement de l'activitat turística en les diverses institucions, públiques i privades, de la destinació Barcelona, així als diferents sectors implicats.

Al llarg del procés del Pla s'ha incidit de manera especial en la comprensió del turisme com un fet transversal de la societat, pel fet que es tracta d'una activitat que implica diferents parts i facetes de la vida de la ciutat. Tal com ja s'ha vingut constatant, el turisme no afecta només un sector econòmic, sinó que incumbeix vessants diverses de la societat, com la cultura i el territori, entre d'altres.

Es proposen una sèrie d'actuacions encaminades a introduir una major presència del turisme en l'àmbit institucional i de les indústries a fi de tenir en compte aquesta realitat a l'hora de planificar i desenvolupar actuacions.

Presència del turisme en les institucions -100301-

Presència del turisme en el món empresarial -100302-

PROGRAMA 11. SUPORT I PARTENARIAT AMB LA INDÚSTRIA

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

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

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

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

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

Aquest programa planteja:

Donar suport i atreure noves iniciatives empresarials, talent i emprenedors.

Generar i enriquir les plataformes de suport a les empreses turístiques, donant especial recolzament a iniciatives innovadores, responsables i sostenibles.

Enfortir el teixit associatiu turístic i els mecanismes de contacte i coordinació amb altres agents.

Impulsar plans per a la millora de la competitivitat dels sectors turístics.

Fomentar la qualitat a tots els nivells, amb serveis i productes turístics amb els estàndards més alts de qualitat i servei.

Fomentar la innovació com a element de competitivitat, tant a les empreses com als productes i serveis de la destinació.

Impulsar les noves tecnologies a les empreses turístiques.

Un programa en el que és capdal la implicació de tots els agents involucrats, tant públics com privats.

Atracció d'emprenedors, empreses i inversions -1101-

Aconseguir atreure i facilitar noves inversions i projectes empresarials turístics de qualitat millorant el suport que es dona a les empreses i emprenedors de la indústria turística.

En el marc del *Programa de suport i partenariat amb la indústria turística* és convenient disposar d'una línia d'actuació específica que potenciï tant l'atracció d'emprenedors i projectes innovadors, com la generació i millora dels sistemes de suport a les empreses turístiques.

En el marc de les estructures i programes ja existents i a partir de l'experiència d'agents públics com Barcelona Activa, (amb programes com Incubadora d'Empreses, Centre per a la iniciativa emprenedora o l'espai per a noves ocupacions Porta 22...), i privats, fonamentalment la Cambra de Comerç de Barcelona, és preceptiu incrementar l'accent turístic a tots els programes de suport empresarial.

- Suport i capacitat dels emprenedors -110101-
- Sistemes d'atracció, capacitat i suport empresarials -110102-
- Fòrums anuals per a emprenedors -110103-
- Acompanyament a les inversions en turisme a Barcelona -110104-
- Catàleg de projectes i productes d'especial interès -110105-

Enfortiment del teixit associatiu i millora de la competitivitat sectorial -1102-

Millora del teixit associatiu i la competitivitat sectorial, enfortint les associacions i gremis dels sectors relacionats amb el turisme; millorant la coordinació entre el sector privat i l'administració.

A Barcelona, tot i l'existència d'estructures associatives sectorials molt consolidades que enforteixen i milloren els sectors, s'han detectat mancances i necessitats en alguns àmbits. En aquest sentit, cal impulsar la col·laboració entre les empreses de cada sector per tal d'enfortir l'associació i representació de les mateixes a fi de facilitar la seva representativitat i capacitat de millora sectorial en projectes conjunts de ciutat.

- Foment de les estructures associatives i de representació -110201-
- Coordinació entre l'administració municipal i el teixit associatiu 110202-
- Plans de millora de la competitivitat -110203-

Foment de la qualitat, la innovació i les noves tecnologies -1103-

Contribuir a la millora competitiva de la indústria turística mitjançant el foment de la qualitat, la innovació i les noves tecnologies a l'empresa.

La indústria turística, com qualsevol altra activitat, precisa de la contínua innovació, la millora de productes, serveis i processos i la incorporació dels avanços tecnològics que han de permetre fer front a un entorn cada cop més exigent i canviant.

Una de les prioritats d'aquesta línia d'actuació és la introducció del turisme com una línia preferent en les iniciatives i programes que ja es desenvolupen i facilitar el coneixement i accés de les empreses i agents turístics a plans, programes i eines de recolzament empresarial (nacionals, estatals i internacionals) per a iniciatives innovadores, de qualitat i noves tecnologies.

- Qualitat pels establiments i la destinació turística -110301-
- Foment de la innovació -110302-
- Foment de les noves tecnologies -110303-
- Centre de capacitat tecnològica per a professionals -110304-
- Oportunitats de negoci que es generen pel nou pla d'usos (Ciutat Vella) -110305-
- Indicadors i estudis per mesurar la competitivitat empresarial -110306-
- Taules amb empresaris -110307-

PROGRAMA 12. NOVA GOVERNANÇA I FINANÇAMENT

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

Situació de partida: Ajuntament, Cambra i Turisme de Barcelona

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

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

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

La gestió del turisme

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

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

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

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

Àmbit territorial d'actuació

La gestió global de l'activitat turística, en les seves vessants de planificació, promoció, atenció i gestió, entre d'altres, hauria de ser considerada en un marc territorial que aniria entre l'AMB i (el projecte de) la nova vegueria del Barcelonès, que incorpora les 7 comarques que conformen l'actual Regió Metropolitana de Barcelona.

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

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

Una oportunitat

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

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

Consell Turisme i Ciutat -1201-

Formalitzar un ampli espai de debat i reflexió compartit entre tots els actors implicats per tal de vetllar pels tres principis del Model Turístic proposat: coherència amb el Model de Ciutat, equilibri ciutadà - visitant i sostenibilitat, com a garantia de l'èxit a llarg termini.

Al llarg del procés d'elaboració del Pla s'ha constatat la necessitat de relacionar turisme i ciutat en un mateix espai.

Un espai on conflueixin el més ampli ventall d'actors públics i privats, involucrats en l'esdevenir del turisme i la ciutat.

Es proposa disposar d'un ampli espai de participació, consell, contrast i seguiment de les línies mestres del Pla i en especial del Model Turístic proposat, per tal de legitimar el procés endegat durant el procés de reflexió 2008-2010.

Es planteja un Consell que operi a modus de "Senat" amb una composició que respongui als criteris de transversalitat i màxima representació.

Aquest Consell ha de ser entès com un òrgan de participació i consell, d'ampli abast institucional.

Composició i funcions -120101-

Consorci Turisme de Barcelona -1202-

Promocionar la Destinació Barcelona, tant internament (ciutadà), com externa, en el marc de la política turística municipal consensuada fruit del Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona 2015.

Adaptar Turisme de Barcelona al nou Model Turístic establert pel Pla Estratègic de Turisme 2015, on aspectes com la visió àmplia del fenomen turístic, la coordinació empresarial i institucional d'ampli abast, la necessitat d'un major pressupost i els nous límits territorials de la promoció turística, en són aspectes clau a considerar.

Finançament de Turisme de Barcelona -120201-

Principals canvis proposats -120202-

Adequació de l'estructura executiva de l'Ajuntament als reptes que planteja el turisme a la ciutat -1203-

Impulsar el rol municipal adequat en el camp del turisme que permeti tant facilitar l'activitat turística com la seva millor adequació a la realitat urbana a través dels instruments competencials de representació, gestió i coordinació interdepartamental necessaris.

Tal com s'ha constatat en el transcurs de l'elaboració del Pla Estratègic de Turisme, i aquest document posa de manifest de manera reiterada en molts dels seus apartats, són molts els àmbits de gestió de la ciutat on la dimensió i la importància adquirides per l'activitat turística requereixen respostes adequades a les seves característiques.

L'Ajuntament, òbviament, no ha deixat de fer front als requeriments que ha plantejat l'afluència creixent de visitants a Barcelona. Els instruments executius de gestió de la ciutat han donat resposta, cadascun des de la perspectiva que li és pròpia, a aquesta realitat que s'ha fet present de manera progressiva en el transcurs de les darrers dues dècades.

En aquest Pla Estratègic es posa de manifest la necessitat de donar una perspectiva unitària a aquestes polítiques per millorar la seva visibilitat i eficiència. No és suficient – per bé que segueix essent essencial – l'impuls municipal a les polítiques de promoció del turisme a través del consorci de *Turisme de Barcelona* (veure punt 1202). Cal també que “en nom del turisme”, i de manera coherent a l'esforç de promoció que es realitza, s'alineïn adequadament les actuacions de les diferents àrees municipals per tal que la seva resposta es doni des de la perspectiva global de la gestió del Turisme a la ciutat, donant resposta als dos grans objectius que han presidit l'elaboració d'aquest Pla: afavorir la millora de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona i millorar-ne el seu encaix.

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

Direcció de Turisme de l'Ajuntament de Barcelona -120301-
Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat -120302-

Promoció global de ciutat (City Marketing) -1204-

Contribuir al millor posicionament internacional de la ciutat per tal de facilitar la generació de valor, fonamentalment econòmic, mitjançant la captació de talent, empreses, inversions, visitants i grans esdeveniments, contribuint a la millora de la qualitat de vida dels seus ciutadans.

La promoció turística va molt lligada a la promoció global de ciutat, per la qual cosa cal dotar-la d'òrgans i espais formals del que podem anomenar *City Marketing*, tal com ja fan les seves principals competidores.

Uns objectius i estratègia comuna, així com una major i millor coordinació de totes les tasques promocionals que Barcelona du a terme, facilitaria, donaria coherència i alinearia la promoció turística amb la resta, fet que l'ajudaria a guanyar en eficàcia i eficiència.

Es proposa un desenvolupament en dues fases, partint de la recentment creada *Barcelona World*.

Barcelona World -120401-
Barcelona Marketing Platform -120402-

Fons econòmic Turisme i Ciutat -1205-

Dotar a Barcelona d'una major i més estable capacitat financera pel que fa a la promoció, atenció i gestió del turisme, com a condició imprescindible per a la sostenibilitat i millora competitiva d'una de les principals indústries de Barcelona.

Els governs locals contribueixen al desenvolupament del turisme mitjançant l'articulació de serveis específicament adreçats al sector i amb el redimensionament dels serveis d'abast general.

L'afluència d'un nombre important de visitants obliga als municipis a dimensionar alguns serveis per a un volum d'usuaris superior al de la població resident. Això es reflecteix en una major despesa en seguretat, protecció civil, neteja viària i gestió de residus, abastament i sanejament d'aigua, promoció i difusió de la cultura i patrimoni històric-artístic. No obstant, el seu sistema d'ingressos no els permet recuperar part d'aquesta despesa.

A Espanya, la contribució del sector públic local al desenvolupament del sector turístic no s'acompanya de major capacitat fiscal derivada dels tributs propis, les bases dels quals (béns immobles, activitats, vehicles) són rígides al creixement econòmic derivat del turisme; ni de majors recursos procedents de transferències, que tenen en compte la població de dret (present o passada), però en cap cas la població estacional; ni d'un major rendiment dels tributs compartits (IRPF, IVA i IIEE).

En absència d'esforços addicionals, la congestió dels serveis municipals, a més d'ocasionar un perjudici als residents, lesionaria l'atractiu de l'oferta turística del municipi.

En aquest sentit, caldrà concretar les fonts i determinar els mecanismes de gestió i assignació de recursos:

> Considerar la viabilitat política, legal i administrativa de mesures que permetin la contribució dels turistes a la dotació del Fons.

> Considerar la possibilitat d'una major participació en els tributs de l'Estat per a la consecució de nous ingressos lligats a l'activitat generada pels no residents com a fórmula per compensar l'impacte de l'activitat turística a la ciutat.

> Identificar i estudiar la viabilitat de treure rendiment econòmic a la gestió turística d'espais públics (patrimoni monumental i natural) susceptibles d'entrar en la dinàmica de l'activitat turística.

En quant a la promoció turística, es destaca també que Barcelona es troba en una situació de debilitat respecte als principals destins urbans internacionals, donat el seu baix pressupost net destinat a la mateixa.

Unes majors necessitats de despesa derivades del turisme -120501-
Volum i estructura d'ingressos del Consorci Turisme de Barcelona -120502-
Propostes del nou finançament -120503-

PROGRAMA 13. GESTIÓ MUNICIPAL DELS EFECTES DE L'ACTIVITAT TURÍSTICA

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

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

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

- La necessitat d'intensificar els esforços en matèria de gestió dels impactes negatius que tota activitat turística genera en una ciutat com Barcelona.
- La necessitat d'avançar en la integració de l'activitat turística als òrgans de gestió i administració de la ciutat, afavorint una visió més integral de l'activitat turística a la ciutat. La transversalitat, multisectorialització i sinèrgies amb d'altres activitats és quelcom a aprofitar en major mesura, vinculant el món educatiu, les indústries culturals, les inversions estrangeres i la captació de grans esdeveniments, entre d'altres.
- Molts ciutadans perceben una insuficient gestió quotidiana de les externalitats negatives generades pel turisme. Aspectes com el soroll, la manca de neteja, la massificació i la inseguretat són també els principals aspectes negatius adduïts tant per visitants com pels sectors involucrats en el dia a dia del turisme a la ciutat.
- L'èxit turístic de Barcelona, tant qualitatiu com especialment quantitatiu, aconseguit de manera molt accelerada en els últims 15 anys, i específicament entre 2003 i 2008, està generant dificultats a la ciutat i es considera que existeix una inadequada gestió d'aquestes. Els impactes negatius podrien provocar el risc de "morir d'èxit".

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

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

Gestió d'espais turístics -1301-

Gestionar amb una concepció integral els espais turístics de la ciutat.

Adaptar la gestió dels serveis municipals a l'ús intensiu de l'espai urbà que en facin els visitants, ja sigui en moments puntuals o indrets concrets.

Establir mesures que a través de la gestió millorin la dinàmica i minimitzin l'impacte en l'entorn urbà d'aquells espais que es trobin saturats per un nombre de visitants que excedeixi la seva capacitat de càrrega.

L'activitat turística fa un ús intensiu de l'espai urbà, ja sigui en indrets concrets o en moments puntuals quan es desenvolupen grans esdeveniments.

En la nostra ciutat, alguns espais i equipaments compten amb un nombre de visitants molt elevat que genera en el seu entorn una gran complexitat de gestió per tal d'equilibrar els interessos dels residents amb la pròpia activitat turística. Aquesta pot generar una difícil convivència, ja sigui per dificultats de mobilitat circulatoria i dels vianants, com la sensació d'inseguretat, manca de neteja...

Els serveis municipals han de garantir que la qualitat de vida dels residents en un indret d'alta densitat turística sigui tant o més alta que en d'altres indrets de la ciutat.

Alhora, aquesta massificació pot generar una insatisfacció per part dels visitants. La manca de condicions per gaudir d'una experiència de qualitat pot repercutir en el posicionament i la imatge de la ciutat, devaluant el propi producte turístic.

Aquestes consideracions fan necessari preveure el seu impacte en l'espai urbà en relació als serveis municipals de medi ambient, neteja viària, prevenció del soroll, seguretat o mobilitat, entre d'altres.

Pla de gestió de visitants -130101-
Mesures de gestió a la Rambla -130102-
Nou accés al Museu Picasso per Plaça Sabartés -130103-
Pla Integral d'Actuacions al Park Güell -130104-
Entorns Sagrada Família -130105-

Seguretat ciutadana i turisme -1302-

Assolir nivells òptims de seguretat pels visitants de la ciutat.
Fomentar la corresponsabilitat davant els problemes d'inseguretat associats al turisme.
Millorar la imatge exterior de Barcelona en relació a la seguretat.

Al llarg del procés del Pla Estratègic, la inseguretat ha estat un dels aspectes més destacats, tant en relació a la seva percepció com per la importància dels petits furtus, esdevenint aquesta una de les principals amenaces en relació al posicionament internacional de la destinació Barcelona.

Assolir uns nivells òptims de seguretat que s'avinguin amb els usos turístics de l'espai públic de cada barri esdevé un element clau per garantir la sostenibilitat econòmica i social d'un model turístic de qualitat.

Malauradament, l'actual marc legislatiu fa difícil incidir en la prevenció dels petits furtus que es cometen de forma reiterada, per la qual cosa l'Alcalde de Barcelona ha dut a terme gestions amb el Ministeri de Justícia i el Consejo General del Poder Judicial.

El Pla de Seguretat Ciutadana de Barcelona 2009-2011 reconeix el turisme com un àmbit prioritari d'intervenció.

En el marc de l'esmentat Pla de Seguretat Ciutadana de Barcelona s'ha constituït el Grup de Treball de prevenció de la inseguretat per l'acció dels agents socioeconòmics, proposant les següents actuacions.

Estudi percepció i incidència de seguretat -130201-
Consells autoprotecció -130202-
Activitat serveis de policia -130203-
Resposta problemes d'inseguretat -130204-
Implicació operadors turístics i gestors -130205-
Seguiment i promoció imatge exterior -130206-

Mobilitat turística -1303-

Establir les mesures de millora de la mobilitat turística que afavoreixin la seva plena compatibilitat amb la dinàmica de mobilitat de la ciutat.

La mobilitat dels visitants és un dels elements més importants de l'activitat turística en el si de la ciutat.

En relació als modes de transport que utilitzen els visitants, s'han de diferenciar dues tipologies: l'oferta de connexió amb la ciutat o als seus accessos i l'oferta interior de la ciutat.

Per analitzar la mobilitat turística, la Direcció de Serveis de Mobilitat de l'Àrea de Prevenció, Seguretat i Mobilitat de l'Ajuntament de la ciutat ha dut a terme una anàlisi de la mateixa que posa els fonaments i les bases estratègiques pel coneixement i seguiment de la mobilitat dels turistes i excursionistes de la ciutat a fi de potenciar línies d'actuació que millorin l'experiència en els desplaçaments dels visitants a la nostra ciutat.

En base a la diagnosi realitzada i conforme a les línies estratègiques presentades es proposen les següents actuacions:

Informació mobilitat turística -130301-
Transport col·lectiu de qualitat pels visitants -130302-
Transport especialitzat pels visitants -130303-
Punts d'intercanvi modal -130304-
Pla d'estacionament i parades d'autocars turístics -130305-
Els desplaçaments a peu -130306-
Desplaçaments en bicicleta -130307-
Informació i senyalització -130308-
Gestió i coordinació de la demanda -130309-

Ordenació i control de l'activitat turística -1304-

Ordenar l'activitat turística per tal d'aconseguir el necessari equilibri definit pel Model Turístic proposat pel Pla Estratègic.

Aplicar les mesures de control de l'activitat turística que es du a terme en el municipi amb l'objecte d'assegurar la qualitat de l'oferta i el seu desenvolupament harmònic amb la dinàmica ciutadana.

El desenvolupament del turisme en el medi urbà fa del tot imprescindible l'exercici, per part del municipi, de les funcions d'ordenació i control per tal d'aconseguir els principis d'actuació del Model Turístic proposat en aquest Pla Estratègic.

Són, doncs, objectius d'aquesta ordenació: aconseguir el necessari equilibri d'usos, sense caure en una excessiva especialització de l'espai i una manca d'identitat, cercant alhora una convivència harmònica entre visitants i residents.

Es tracta d'aconseguir que no es produeixin ni competències ni conflictes entre uns i altres, i si sorgeixen, poder resoldre'ls en funció del benefici col·lectiu. En definitiva, el creixement de l'activitat turística ha d'efectuar-se dintre d'uns paràmetres d'equilibri i d'equitat en els que el creixement de l'activitat produeixi el menys desgast possible i aporti el màxim de benefici a la comunitat.

Ordenació de l'activitat turística en els Plans especials d'usos -130401-
Habitatges d'ús turístic -130402-
Botigues venda "souvenirs" -130403-
Inspecció activitat turística -130404-

Centre Municipal d'Operacions -1305-

Afavorir una adequada gestió dels fluxos de visitants per anticipar-nos als seus efectes, coordinant els serveis municipals i els operadors turístics.

L'Ajuntament de Barcelona compta, a partir de l'organització dels Jocs Olímpics del 92, amb una llarga experiència de constituir taules de coordinació quan se celebren a la ciutat grans esdeveniments de caràcter cultural, esportiu o firal.

La creixent complexitat dels diversos usos i fluxos que caracteritza l'activitat turística a la nostra ciutat, així com el fet que cada cop hi sovintegin més esdeveniments, grans congressos, convencions i arribades massives de fluxos de visitants, fa aconsellable la creació d'un espai de coordinació municipal amb caràcter permanent que doni resposta adequada a les diverses situacions en relació a l'ús de l'espai públic.

La previsió en l'acollida dels visitants i el contacte previ amb els emissors i la coordinació conjunta esdevé una acció especialment significativa en la celebració de competicions esportives que comporten la visita a la ciutat per part d'un nombre important d'aficionats. Un bon exemple de com gestionar aquests fluxos de visitants ha estat l'organització, per part de l'Ajuntament de Barcelona, de les anomenades "*Fans Zone*" per acollir els aficionats dels equips que participaven en les diverses eliminatòries de la Champions amb el Futbol Club Barcelona.

Centre Municipal d'Operacions -130501-
Fans Zone -130502-

PROGRAMA 14. INTEL·LIGÈNCIA TURÍSTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Observatori Turisme urbà BCN -1401-

Dotar a Barcelona d'un espai integral d'intel·ligència turística que actuï com a plataforma receptora, generadora i distribuïdora del coneixement turístic de la destinació, del que ha de formar part molt rellevant el Sistema d'Informació Turístic de base que proporcioni dades estadístiques oficials sobre l'activitat turística de la destinació Barcelona.

Actualment, hi ha diferents entitats que generen i difonen informació pel seguiment de l'activitat turística de la ciutat.

Ara bé, tota la informació generada no és suficient per cobrir les necessitats actuals i futures i, en alguns casos, generen confusió per la disparitat de dades i metodologies utilitzades.

La creixent complexitat de les activitats turístiques, la maduresa de la indústria i l'increment de la competitivitat entre les destinacions, fa cada cop més necessari disposar de més i millor informació per a la planificació i la presa de decisions, així com disposar de fonts oficials permanents i fiables, per tota aquella informació estadística considerada com a bàsica.

**Observatori Turisme urbà BCN: OBSETUR BCN -140101-
Recomanacions per un millor Sistema Integral d'Informació Turística Bàsica per Barcelona
-140102-**

Centre d'innovació turística BCN: BCN LABTUR -1402-

Contribuir a la millora de la destinació Barcelona i les seves empreses impulsant un espai que fomenti constantment la recerca aplicada, la capacitat d'innovar i la transferència tecnològica entre les universitats, els centres d'investigació, els experts, les administracions, les empreses i els agents productius.

Barcelona s'ha posicionat com una de les destinacions turístiques més importants del món, consolidant la indústria turística com una important font generadora d'activitat econòmica i llocs de treball.

L'esperit obert, innovador i de renovació constant de la ciutat ha estat un dels factors de l'èxit turístic de Barcelona.

Per tal de seguir essent competitius en un entorn cada cop més "difícil", cal impulsar espais que facilitin la constant innovació tant de la destinació, les empreses com dels productes oferts per tal de seguir millorant i assegurant la sostenibilitat del model turístic a llarg termini.

El coneixement i la capacitat d'innovar esdevenen peces clau per a la millora constant tant de la destinació com de les empreses i organismes turístics que hi operen.

Centre d'innovació turística BCN: BCN LABTUR -140201-

Portal del coneixement Turisme Urbà BCN -1403-

Promoure una plataforma única i interactiva de difusió del coneixement i de la informació turística, que permeti millorar la seva accessibilitat i disponibilitat, esdevenint l'espai virtual de referència per compartir coneixement turístic urbà.

La revolució per l'ús generalitzat d'internet ha fomentat, d'una banda, la proliferació d'informació (publicada) i la seva accessibilitat telemàtica, i de l'altra, una important dispersió del coneixement i la informació.

La pluralitat de fonts, webs i d'informacions disponibles, fa moltes vegades difícil la verificació, constatació i fiabilitat de les mateixes.

Les anteriors actuacions plantejades en aquest Programa (Observatori i Centre d'Innovació) justifiquen plenament a necessitat d'impulsar un espai de socialització del coneixement generat i/o consolidat.

Cal, doncs, un lloc de trobada per aquells usuaris (empreses, professionals, experts, investigadors...), que desitgen adquirir, compartir i transmetre informació de valor en l'àrea de turisme urbà.

[Portal del Coneixement Turisme Urbà BCN -140301-](#)

PROGRAMA 15. LIDERATGE TURISME I CIUTAT

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

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

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

Al llarg de la diagnosi efectuada pel Pla Estratègic, s'ha assenyalat i s'ha constatat, mitjançant diversos estudis, que Barcelona gaudeix d'una molt bona posició com a ciutat desitjada en el pla internacional i que es troba entre les principals destinacions turístiques europees i del món.

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

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

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

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

El suport a projectes líders que encaixin amb el Model desitjat és també una actuació fonamental del present programa.

Per últim, destacar que el procés i la metodologia d'elaboració d'aquest Pla ha suposat un nou i innovador estil de treball, fomentat la participació i implicació d'un nombre molt important d'actors, amb l'objectiu d'inserir el turisme en la ciutat i millorar la seva competitivitat en el marc d'un desenvolupament sostenible.

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

Turisme i relacions institucionals -1501-

Continuar millorant la presència de Barcelona en associacions, xarxes i institucions nacionals i internacionals de referència turística i urbana, mitjançant la participació activa en les mateixes, la introducció de nous discursos en la línia de l'encaix Turisme i Ciutat i afavorint l'establiment de seus de referència a Barcelona.

Les aspiracions de lideratge en turisme i ciutat com a estratègia aconsellen que Barcelona formuli les seves aspiracions a participar activament en les relacions internacionals i sigui capdavantera, tant amb la seva presència i treball a l'exterior com en la captació de seus d'institucions i organitzacions de caràcter internacional.

Des del Pla Estratègic de Turisme 2015, i sempre amb l'objectiu de respondre al repte de lideratge en turisme i ciutat, s'aposta per donar impuls a totes les iniciatives de Barcelona que permetin millorar la presència i imatge de Barcelona en l'àmbit global.

En aquest sentit, aquesta actuació proposa continuar, i en la mesura del possible incrementar, la participació activa dels representants de la ciutat a les diferents xarxes, organismes i entitats de caràcter internacional, estatal i nacional, tant de caràcter turístic com urbà, per tal de liderar els nous discursos en la línia de l'encaix Turisme i Ciutat i el desenvolupament sostenible.

Captació de seus de prestigi -150101-

Presència institucional, aliances i xarxes de ciutat -150102-

Presència institucional a organismes i xarxes de promoció turística -150103-

Lideratge en coneixement turístic -1502-

Aconseguir que Barcelona esdevingui i sigui reconeguda internacionalment com la ciutat capdavantera en el coneixement i gestió de la relació del turisme i la ciutat.

En els darrers anys, el turisme urbà, la gestió turística de destinacions urbanes i la relació entre les activitats turístiques i la ciutat estan esdevenint temes de gran interès econòmic, polític i social. Com a evidències d'aquesta importància cal destacar la creixent atenció per part de la comunitat científica d'aquest fet, o la mateixa realització del present Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona 2015.

El repte del lideratge en turisme i ciutat implica que Barcelona impulsi decididament el coneixement turístic a tots els àmbits.

En aquest sentit, es proposen actuacions orientades a la generació i difusió de coneixement i el lideratge de Barcelona en el model de relació turisme i ciutat.

Congrés Turisme i Ciutat: BCN city & tourism international congress -150201-

Coneixement sobre el turisme urbà i la relació turisme i ciutat -150202-

Projecte "Turisme a 4 ciutats d'Europa: Barcelona, Londres, París i ..." -150203-

Iniciatives i projectes per enfortir el posicionament estratègic de Barcelona -1503-

Identificar i donar suport a projectes i iniciatives singulars i excel·lents que ajudin a enfortir el posicionament estratègic de Barcelona.

De forma reiterada, durant la fase d'Anàlisi i Diagnosi del Pla s'ha fet palesa la qualitat i varietat de l'oferta turística de la destinació. Per tal de mantenir la seva qualitat i ajust al Model Proposat, Barcelona necessita projectes amb alts estàndards d'innovació i excel·lència per tal de no defraudar a cap dels seus públics, començant pels propis ciutadans i ciutadanes.

Així mateix, en el seu procés d'evolució, les ciutats turístiques necessiten enfortir estratègies de desenvolupament que els permetin capitalitzar totes les inversions fetes al llarg de molts anys d'inversió en atractius i equipaments turístics.

Aquesta actuació planteja la necessitat d'identificar noves iniciatives i projectes que incorporin la vocació d'excel·lència i referència internacional, destacant la implantació del Sistema de Turisme Responsable per tal d'obtenir la certificació BIOSPHERE en la categoria de destinació, contribuint, d'aquesta manera, a la projecció i consolidació de Barcelona com a destinació turística innovadora, líder, sostenible, diferenciada i de qualitat.

Projectes innovadors d'especial interès -150301-
Certificació com a destinació turística sostenible "Biosphere destination" -150302-

Fem Pla Estratègic de Turisme BCN 2015 -1504-

Donar continuïtat al procés participatiu emprat durant l'elaboració del Pla Estratègic de turisme 2015, ajudant a consolidar la presència del turisme a la societat, coordinant mesures per tal d'avançar en l'encaix Turisme i Ciutat.

Al llarg de dos anys, el Pla Estratègic de Turisme de Barcelona 2015 ha suposat un magnífic instrument per a la reflexió Turisme i Ciutat.

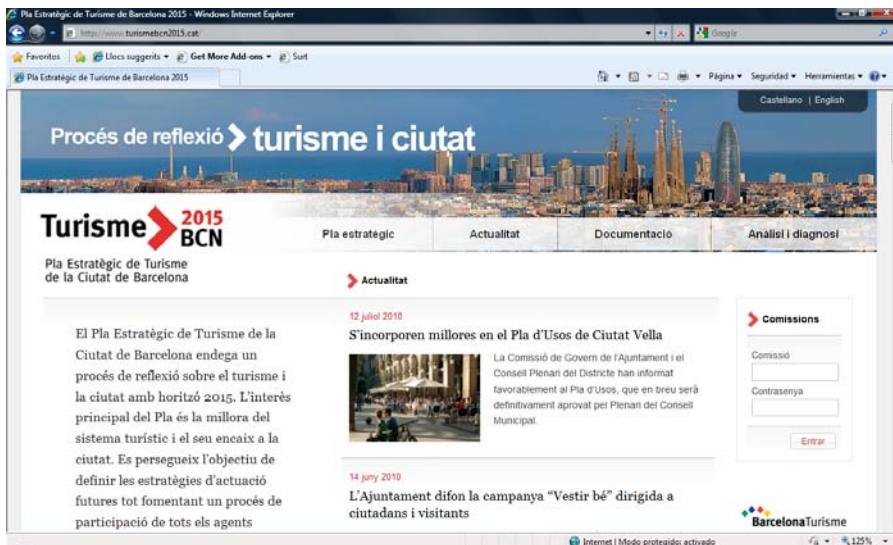
La metodologia emprada durant la seva elaboració ha estat basada en la generació de coneixement, la transparència, la participació, la transversalitat de l'aproximació i l'adaptació constant en l'esdevenir del projecte entès com a quelcom viu i en evolució.

Des del primer moment, la transparència ha estat un dels criteris clau, comptant amb la web del Pla com a eina fonamental pel que fa a la transmissió dels avenços i coneixement que el Pla ha anat generant.

Es pot dir que la metodologia ha estat, amb el procés participatiu i transversal al capdavant, un dels punts forts del procés.

La present línia d'actuació proposa seguir apostant pels principis metodològics de transparència, transversalitat, participació i millora contínua.

Projecció permanent del Pla: www.turismebcn2015.cat -150401-
Jornades i debats sobre l'encaix i la millora competitiva del turisme a la ciutat -150402-
Idees per millorar: Plataforma Open Innovation Lab Barcelona i el Turisme -150403-



PROGRAMA D'ACTUACIÓ 2010-2015:

LLISTAT D'ACTUACIONS PER ÀMBIT

ÀMBIT TURISME I CIUTAT

Ajuntament de Barcelona

DESTINACIÓ BARCELONA

Criteris i concertació

Actuacions per a la concertació institucional

Creació i promoció de productes i atractius turístics de la destinació Barcelona

Barcelona, porta d'entrada

Afavorir el posicionament estratègic de "Barcelona, porta d'entrada"

Mesures per a l'acompanyament i aprofitament de la pre-candidatura dels Jocs Olímpics d'Hivern – 2022

BARRIS I DISTRICTES

La Barcelona dels barris

Actuacions per a l'impuls d'iniciatives locals als barris

Actuacions per a la creació i promoció de producte turístic als barris

Planificació i gestió del turisme

Planificació i gestió del turisme en els Districtes

Pla de Turisme de Districte

CIUTAT VELLA

Governança i gestió dels efectes de l'activitat turística

Governança del turisme

Gestió dels efectes del turisme a Ciutat Vella

Delimitació d'usos turístics: el Pla d'Usos

Aplicació i seguiment del Pla d'Usos

Ordenació i control Habitatges d'Ús Turístic

Ordenació i control souvenirs

Nous atractius turístics: actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella

Actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella

Espais de reflexió i debat sobre el turisme

Creació d'espais de debat i reflexió sobre el turisme

APROFITAMENT TURÍSTIC

Infraestructures de transport

Aeroport de Barcelona

Port de Barcelona

Tren Alta Velocitat

Xarxa transport metropolitana

Noves centralitats urbanes i equipaments

Actuacions urbanes al perímetre de Ciutat Vella

Parc de Montjuïc

Les Corts

Parc de Collserola

Hospital de Sant Pau

Sant Andreu - La Sagrera

Plaça de les Glòries

Eix Diagonal Mar / Poble Nou / 22@

Fòrum / Besòs / Badalona

Fira de Barcelona - Gran Via

ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE TURÍSTIC

Adaptació del producte Barcelona-destinació

Recomanacions per a l'adaptació del producte Barcelona-destinació

INFORMACIÓ I ATENCIÓ

BCN? Barcelona centre d'interpretació

BCN? Barcelona centre d'interpretació

SOSTENIBILITAT AMBIENTAL

Avaluació de l'impacte ambiental de l'activitat turística

Avaluació de l'impacte ambiental de l'activitat turística

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

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

Promoció de les certificacions ambientals en la indústria turística

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

PROFESSIONALITZACIÓ

Concertació per a una ocupació de qualitat

Pacte per a l'Ocupació de Qualitat

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

Anàlisi / Diagnosi de l'oferta formativa

Anàlisi qualitativa de les necessitats formatives

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

Mesures de retenció de treballadors

Mesures de capacitat i qualificació

Mesures per millorar la sensibilització i el prestigi social

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

Impuls, millora i ampliació de la formació turística

Modernització i professionalització de la gestió empresarial

Barcelona com a centre de formació d'excel·lència

SENSIBILITZACIÓ I PEDAGOGIA

Apropar el turisme a la ciutadania

Espais per a la reflexió i sensibilització ciutadana

Fes turisme a la teva ciutat

El turisme a les escoles

El turisme als mitjans de comunicació

Sensibilització dels visitants

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

Informació convivència

Relació amb les institucions i indústria turística

Presència del turisme en les institucions

Presència del turisme en el món empresarial

SUPORT I PARTENARIAT AMB LA INDÚSTRIA

Atracció d'emprenedors, empreses i inversions

Suport i capacitat dels emprenedors

Sistemes d'atracció, capacitat i suport empresarials

Fòrums anuals per a emprenedors

Acompanyament a inversions en turisme a Barcelona

Catàleg de projectes i productes d'especial interès

Enfortiment del teixit associatiu i millora de la competitivitat sectorial

Foment de les estructures associatives i de representació

Coordinació entre l'administració municipal i el teixit associatiu

Plans de millora de la competitivitat

Foment de la qualitat, la innovació i les noves tecnologies

Qualitat pels establiments i la destinació turística

Foment de la innovació

Foment de les noves tecnologies

Centre de capacitat tecnològica per a professionals

Oportunitats de negoci que es generen pel nou pla d'usos

Indicadors i estudis per mesurar la competitivitat empresarial

Taules amb empresaris

NOVA GOVERNANÇA I FINANÇAMENT

Consell Turisme i Ciutat

Composició i funcions

Consorci Turisme de Barcelona

Finançament de Turisme de Barcelona

Principals canvis proposats

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

Direcció de Turisme de l'Ajuntament de Barcelona

Taula Municipal Turisme i Ciutat

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

Barcelona World

Barcelona Marketing Platform

Fons econòmic Turisme i Ciutat

Unes majors necessitats de despesa derivades del turisme

Volum i estructura d'ingressos del Consorci Turisme de Barcelona

Propostes del nou finançament

Execució, seguiment i avaluació del Pla Estratègic 2015

Planificació Estratègica Permanent

Fem Pla

Execució i monitorització del Pla

Organització de seguiment

GESTIÓ MUNICIPAL DELS EFECTES DE L'ACTIVITAT TURÍSTICA

Gestió d'espais turístics

Pla de gestió de visitants

Mesures de gestió a La Rambla

Nou accés al Museu Picasso per Plaça Sabartés

Pla Integral d'Actuacions al Park Güell

Entorns Sagrada Família

Seguretat ciutadana i turisme

Estudi percepció i incidència de seguretat

Consells d'autoprotecció

Activitat serveis de policia

Resposta problemes d'inseguretat

Implicació operadors turístics i gestors

Seguiment i promoció imatge exterior

Mobilitat turística

Informació mobilitat turística

Transport col·lectiu de qualitat pels visitants

Transport especialitzat pels visitants

Punts d'intercanvi modal

Pla d'estacionament i parades d'autocars turístics

Desplaçaments a peu

Desplaçaments en bicicleta

Informació i senyalització

Gestió i coordinació de la demanda

Ordenació i control de l'activitat turística

Ordenació de l'activitat turística en els Plans especials d'usos

Habitatges d'ús turístic

Botigues venda "souvenirs"

Inspecció activitat turística

Centre Municipal d'Operacions

Centre Municipal d'Operacions

Fans Zone

INTEL·LIGÈNCIA TURÍSTICA

Observatori Turisme urbà BCN

Observatori Turisme urbà BCN

Recomanacions per un sistema integral d'informació turística bàsica

Centre d'Innovació turística BCN

Centre d'innovació turística BCN

Portal de coneixement Turisme Urbà BCN

Portal de coneixement Turisme urbà BCN

LIDERATGE TURISME I CIUTAT

Turisme i relacions institucionals

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

Lideratge en el coneixement turístic

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

Iniciatives i projectes per enfortir el posicionament estratègic de Barcelona

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

Fem Pla Estratègic de Turisme BCN 2015

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

PROGRAMA D'ACTUACIÓ 2010-2015:

LLISTAT D'ACTUACIONS PER ÀMBIT

ÀMBIT PROMOCIÓ

Turisme de Barcelona

MÀRQUETING

Objectius estratègics de màrqueting

- Objectius de desenvolupament de l'oferta global

- Objectius de promoció

Posicionament de Barcelona com a destinació turística

- Posicionament actual de Barcelona

- Posicionament desitjat de Barcelona

Productes i mercats estratègics

- Estratègia de mercats

- Estratègia de Producte

- Estratègia Productes / Mercats

Estratègia general de promoció

- Estratègia general de promoció

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

- Estratègia d'e-marketing

- Estructura bàsica del nou portal turístic BCN

Desenvolupament del Pla de Màrqueting de turisme 2011-2015

- Desenvolupament del Pla de Màrqueting de turisme 2011-2015

ADAPTACIÓ DEL PRODUCTE TURÍSTIC

Adaptació de la cartera de productes

- Recomanacions per l'adaptació de la cartera de productes

- Pla de desenvolupament de nous productes turístics per la destinació Barcelona

Adaptació dels principals sectors implicats

- Indústria turística

- Allotjament

- Receptiu, guies i transport turístic

- Creuers

- Turisme i negocis

- Turisme i comerç

- Turisme i restauració

- Turisme i cultura

- Oci nocturn

- Turisme mèdic

- Turisme i esport

Barcelona recomana

- Barcelona recomana

INFORMACIÓ I ATENCIÓ

La informació i les noves tecnologies

- Noves tecnologies d'informació i atenció del visitant

- Agenda del Visitant de Barcelona - AGENDAVISIT

- Portal de Turisme

Atenció al visitant

- Senyalització de la destinació Barcelona

- Oficines d'informació i atenció

- Benvinguda dels visitants: Welcome to BCN

Antenes exteriors, ambaixadors i amics de Barcelona

- Relacions amb les antenes exteriors

- Ambaixadors i Amics de Barcelona

SOSTENIBILITAT AMBIENTAL

Valorització i promoció turística dels actius ambientals de la destinació

- Valorització dels actius ambientals

- Corresponsabilització ambiental dels visitants

07

Execució, seguiment i avaluació

Portar a la pràctica les recomanacions i actuacions proposades pel Pla (l'execució del Pla), establint els oportuns mecanismes i instruments de monitorització del procés (avenç dels Programes i Actuacions) i del grau d'èxit (contribució als objectius estratègics), així com donar continuïtat a l'esforç col·lectiu iniciat amb el present Pla per tal que el mètode emprat formi part d'una "manera" natural i permanent de fer.

Al llarg de dos anys (juliol 2008 – juliol 2010) s'ha elaborat el Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona, essent un projecte d'ampli abast, participació i consens.

El document que aquí es presenta fa una Diagnosi integral del turisme a Barcelona, proposa una nova Visió i Model turístic i desplega el Pla en base a 10 reptes (agrupats en 4 grans blocs o Eixos Estratègics d'actuació), 40 objectius, 15 Programes i més de 150 actuacions estratègiques.

El procés, conduït per l'Oficina del Pla Estratègic i dirigit per un Comitè Tècnic constituït per representants de Turisme de Barcelona i del sector de Promoció Econòmica de l'Ajuntament, a més dels membres de l'Oficina, ha comptat amb la participació de més de 600 persones entre els que s'hi troben experts, acadèmics, gestors públics i privats, empresaris i representants d'institucions econòmiques, socials i culturals, tots ells clau pel resultat final al que s'ha arribat.

La pròpia elaboració del Pla ha suposat ja l'inici d'un profund procés de transformació, on l'abast del que avui suposa el fet turístic a la ciutat, la dimensió territorial que se li dóna i la implicació multisectorial i multiinstitucional encetada, en són exemples notables.

Així mateix, durant el període de realització del Pla s'han iniciat ja diverses dinàmiques i actuacions proposades en el Pla i fins i tot algunes d'elles han estat finalitzades abans de la finalització de mateix. Cal destacar, entre elles, la creació de la Direcció de Promoció Territorial i Turisme, la Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat, el treball amb els Districtes a través de les Direccions de Territori, els treballs tècnics amb les àrees de Mobilitat, Seguretat i Medi Ambient, els convenis de col·laboració entre Turisme de Barcelona i la Diputació i l'elaboració de les Bases Estratègiques de Màrqueting 2015, entre d'altres.

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

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

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

Aquest apartat pretén, doncs, posar les bases per continuar aquest procés: **i ara què, com i qui.**

És aquest un apartat que **requereix el màxim compromís per tal "d'encetar" una nova etapa en la política turística de Barcelona al segle XXI.**

Per tal de seguir avançant en la línia del Pla i fer possible la implementació del mateix es proposen les actuacions que es detallen a continuació.

Planificació Estratègica Permanent

La Planificació Estratègica ens és útil en la mesura que ens permet anticipar-nos als esdeveniments, identificant i promovent estratègies de suport a la indústria turística de la destinació Barcelona. Per tant, cal estar atents, contínuament, identificant oportunitats, preveient problemes i avançant solucions.

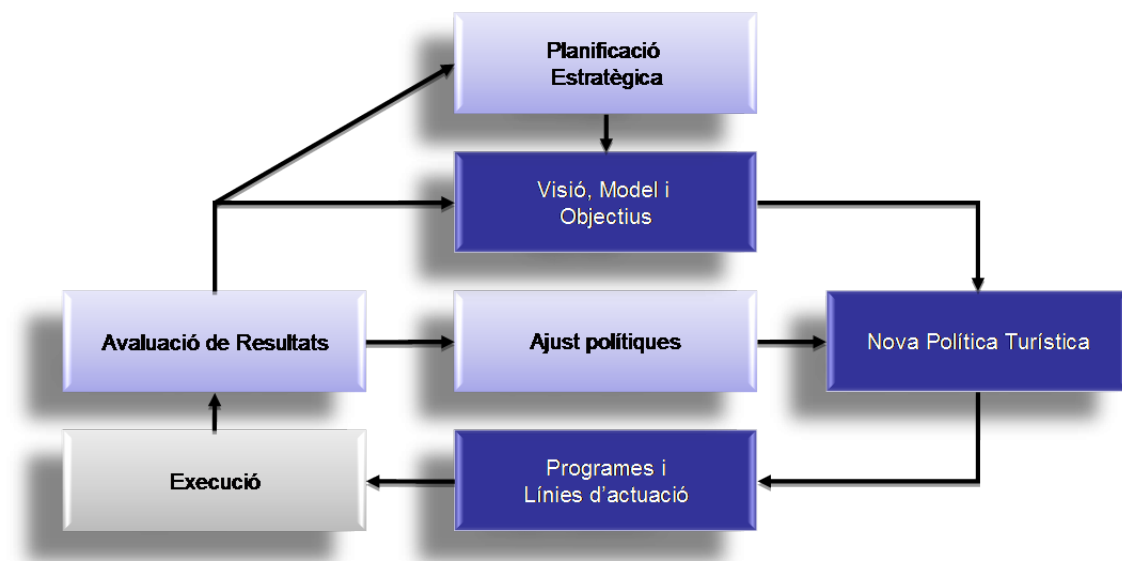
Una de les funcions assignades a la Direcció de Promoció Territorial i Turisme és precisament la de Planificació Estratègica en Turisme.

Per la qual cosa caldrà que es doti d'instruments per a

- Anticipar-se als reptes de futur
- Facilitar els canvis necessaris per afrontar aquests reptes
- Promoure la participació de tots els agents implicats
- Fer possible el consens entre interessos divergents
- Prioritzar decisions

El mètode de treball haurà de seguir estant basat en la participació, el consens, el lideratge compartit i la cooperació de tots els agents que participen en el disseny de les estratègies.

Planificació Estratègica Permanent



Fem Pla

Cal donar continuïtat al procés obert i participatiu emprat durant l'elaboració del Pla, ajudant a consolidar la presència del turisme a la societat, coordinant mesures per tal d'avançar en l'encaix Turisme i Ciutat.

Veure actuació **Fem Pla Estratègic de Turisme BCN 2015 -1504-**, on es descriuen les següents actuacions.

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

Execució i monitorització del Pla

Pla Operatiu 2011-2015

Cal passar de l'estratègia a l'operació. S'està ara treballant en la concreció i priorització de la totalitat d'actuacions plantejades al Pla Estratègic 2015, establint el Pla Operatiu de llançament (2010) i posant les bases dels posteriors i successius plans anuals 2011-2015.

En el marc dels Programes i Actuacions estratègiques proposades en el Pla, ara cal avançar en un major detall de les mateixes, fent un exercici d'assignació de responsables, concreció de *timings*, desenvolupament i precisió de continguts.

El Pla operatiu marca clarament l'abast i implicació d'agents tan compromesos pel Turisme de la ciutat són com l'Ajuntament de Barcelona, la Cambra de Comerç, Turisme de Barcelona, la Diputació de Barcelona, la Direcció General de Turisme, el Gremi d'Hotels de Barcelona, el Gremi de Restauració, de Comerç, els operadors culturals o les agències de viatge, entre molts d'altres.

Pla Director de Turisme de l'Ajuntament de Barcelona

Un ventall important del conjunt d'actuacions proposades pel Pla tenen com a responsable l'Ajuntament de Barcelona, actuacions que se situen en àmbits tan diversos com la mobilitat, el medi ambient, la seguretat o la comunicació.

Una de les primeres tasques de la Direcció de Promoció Territorial i Turisme és la d'articular, en base a les propostes del Pla i la tasca iniciada per la Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat, el que s'anomena Pla Director de Turisme de l'Ajuntament de Barcelona 2015.

Pla d'empresa de Turisme de Barcelona

Un cop finalitzats els treballs de definició d'actuacions per part de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona, el Consorci Turisme de Barcelona, com un dels actors més rellevants en el concert turístic de la ciutat, incorpora en la definició dels seus respectius Plans d'empresa tot aquell conjunt de recomanacions que l'afecten directament i estableix mesures per tal de fer realitat els objectius que li són assignats.

Les orientacions en el Màrqueting de la ciutat establertes en el *Programa 05* del Pla incideixen, de manera especial i notable, en les orientacions, tasques i mesures que el Consorci endegarà en els propers mesos.

Monitorització

Per una correcta avaluació de l'execució del Pla serà necessari disposar d'una metodologia de seguiment i control que permeti obtenir informació fiable de l'estat d'avenç i que faciliti les tasques de control per part dels responsables, així com la readaptació de la planificació estratègica enfront els canvis i nous escenaris.

Per optimitzar i donar-li una coherència global, aquesta metodologia es desenvoluparà en el marc del sistema de gestió per objectius *Cognos*, que ha estat implementat per fer el seguiment i l'avaluació en si de l'organització municipal.

Definint un **Sistema d'indicadors de Seguiment (SIS)**, que distingeixi entre

- Indicadors de Seguiment de la implementació: seguiment de projectes, actuacions i Programes.
- Indicadors de Resultats o d'Èxit: grau d'acompliment dels objectius estratègics.

Caldrà definir, també, quina serà l'**operativa i organització del seguiment**, definint responsables, instruments i mecanismes de presa de decisions.

Organització de seguiment

El sistema de seguiment i control del Pla estarà impulsat per la Direcció de Promoció Territorial i Turisme de l'Ajuntament de Barcelona.

Les principals fonts d'informació provindran de la informació tramesa pels diversos responsables de les actuacions i dels Informes de Seguiment.

Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona

Oficina del Pla Estratègic de Turisme

Enric Truñó. Coordinador
Joan Serra. Director de Continguts
Xavier Suñol. Director d'Operacions
Jordi Moll. Tècnic
Saida Palou. Tècnica
Miriam Antequera. Administració

Comitè Tècnic

Pere Duran. Director General de Turisme de Barcelona
Joan Torrella. Director de Promoció Territorial i Turisme de l'Ajuntament de Barcelona
Enric Truñó. Coordinador del Pla Estratègic de Turisme
Joana Homs. Adjunta de Direcció de Turisme de Barcelona
Joan Serra. Director de Continguts de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme
Xavier Suñol. Director d'Operacions de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme
Jordi Moll. Tècnic de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme
Saida Palou. Tècnica de l'Oficina del Pla Estratègic de Turisme

Consell Assessor

Josep Chias. President Chias Marketing - Barcelona
Àngel Díaz. Director Advanced Leisure Services
Francesc López Palomeque. Professor Departament de Geografia Regional. Universitat de Barcelona
Josep Ros Santasusana. Director Ros Development and Planning, S. L.