

Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020

Diagnosis estratégica

Setiembre del 2016

**Dirección de Turismo
Gerencia de Empresa y Turismo**

ÍNDICE

1.	Introducción	4
1.1	Objetivos del Plan Estratégico de Turismo 2020.....	4
1.2	Equipo del plan.....	5
1.3	Elaboración del Plan Estratégico 2020: fases y actividades.....	6
1.4	Metodología.....	7
1.5	Informes y estudios.....	8
1.6	El Plan Estratégico de Turismo 2020 en el marco de las políticas turísticas ...	9
1.7	Estructura del documento	10
2.	FUNDAMENTOS	12
2.1	Justificación	12
2.2	Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona 2015	12
2.3	Barcelona, ciudad y turismo. Diálogo para un turismo sostenible	14
2.4	Compromisos adquiridos en materia de turismo sostenible y responsable ...	16
2.5	Visión 2020 de la planificación estratégica turística de Barcelona y Cataluña 20	
3.	DISPOSICIONES INICIALES	22
3.1	La relación coconstitutiva del turismo y la ciudad	22
3.2	Del modelo turístico a la ciudad turística.....	23
3.3	Del turista al visitante: ampliando el espectro del turismo	24
3.4	El turismo, una cuestión colectiva	25
3.5	La gestión integrada del turismo	26
3.6	La geometría variable del destino	27
3.7	Sostenibilidad y competitividad: un binomio indivisible	27
4.	CRITERIOS	29
5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	30
5.1	Conocimiento de la actividad turística en Barcelona	30
5.2	decidim.barcelona.....	33
6.	TENDENCIAS DEL TURISMO	39
6.1	Aumento del turismo en las ciudades	39
6.2	Elevada sensibilidad por la coyuntura geopolítica.....	40
6.3	Uso turístico de las infraestructuras metropolitanas.....	41
6.4	Irrupción de nuevos intermediarios y actividades turísticas.....	43
6.5	Aumento de la oferta y nuevas modalidades de alojamiento turístico	44
6.6	Aumento del peso relativo del turismo para la economía de la ciudad.....	45
6.7	Nuevos perfiles de turistas, visitantes y residentes	47

6.8	Cambios de tendencias en la percepción del turismo por parte de los residentes	48
6.9	Masificación y presión de zonas de alta frecuentación turística	49
6.10	Evolución sociodemográfica de las zonas de alta frecuentación turística	51
7.	RELATORÍAS	53
7.1	Justificación	53
7.2	Síntesis de los contenidos	55
8.	RETOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	65
	<i>Ámbito 1. Gobernanza</i>	<i>66</i>
	<i>Ámbito 2. Gestión turística</i>	<i>70</i>
	<i>Ámbito 3. Estrategia territorial</i>	<i>74</i>
	<i>Ámbito 4. Trabajo y empresa</i>	<i>78</i>
	<i>Ámbito 5. Promoción y márketing</i>	<i>82</i>
9.	CONCLUSIONES	86
	ANEXO 89	

1. Introducció

El presente documento expone los resultados de los trabajos de elaboración de la diagnosis del Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020, de la que se deriva la propuesta estratégica de retos y objetivos que debe fundamentar las actuaciones en materia de turismo en Barcelona con el horizonte 2020.

El Plan Estratégico de Turismo 2020 (en adelante, PET20) nace como propuesta en la medida de gobierno con el título "Impulso del proceso participativo sobre el modelo turístico de Barcelona", presentada el 20 de julio de 2015. En este documento, el Gobierno municipal adquiere el compromiso de elaborar unas propuestas estratégicas de actuación apoyadas en el Plan Estratégico de Turismo del 2015 y en el documento "Barcelona, turismo y ciudad. Bases para un pacto local para la gestión y promoción de un turismo responsable y sostenible", presentado en mayo del 2015.

Asimismo, el Plan de Actuación Municipal (PAM), elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona en febrero del 2016, para el periodo 2016-2019, incluye en el eje 2 ("Una Barcelona con impulso para una economía plural"), en el epígrafe 2.5 ("Turismo sostenible"), el compromiso de elaboración del Plan Estratégico de Turismo para el periodo 2016-2020.

Este documento de diagnosis estratégica, que se presenta con fecha de 6 de setiembre de 2016, es el resultado de la fase de diagnosis del Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020. Se recoge así el trabajo realizado a lo largo de estos meses, que culmina con la exposición de los retos y los objetivos que deben abordar las políticas turísticas de Barcelona, a partir de los cuales se estructurarán las propuestas de actuación para los próximos años.

1.1 Objetivos del Plan Estratégico de Turismo 2020

Los objetivos del Plan Estratégico de Turismo 2020 son los siguientes:

1. Elaborar la hoja de ruta de las políticas turísticas de Barcelona para los próximos cinco años de acuerdo con una diagnosis participada.

2. Generar debate público y conocimiento compartido sobre el turismo y sus efectos a través del análisis de la situación actual y de los escenarios de futuro previstos.
3. Integrar de forma concurrente los posicionamientos de los diversos espacios de trabajo en torno al turismo en la ciudad: PAM, PEUAT, Plan de Movilidad Turística, Plan de Turismo Inclusivo, etcétera.

1.2 Equipo del plan

Desde finales del 2015, la Dirección de Turismo y Acontecimientos coordina el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020. Con el fin de llevar a cabo este proceso, se encargó a Albert Arias la dirección de todos los documentos y el despliegue posterior del plan. Posteriormente, se fueron sumando otras personas y grupos que conformaban la estructura de organización del Plan Estratégico 2020.

- La **Dirección del Plan** Estratégico se ha encargado a Albert Arias, que asume la dirección de todos los trabajos de elaboración y despliegue del plan, y cuenta con la coordinación técnica de Jordi Moll.
- El **Comité Técnico** impulsa el proceso y le da apoyo, garantizando las diversas dinámicas del desarrollo del plan. Está formado por Albert de Gregorio, gerente; Joan Torrella, director de Turismo; Xavier Suñol, responsable de Proyectos Estratégicos; Alba Vidal, responsable de Gestión; Rosa Bada, secretaria técnica del Consejo Turismo y Ciudad; y el resto del equipo de la Dirección de Turismo del Ayuntamiento.
- El **Grupo de Asesores** aporta una visión técnica y externa del proceso. Está formado por cuatro expertos reconocidos: Enric Truñó, Maria Abellanet, Oriol Nel-lo y Julie Wilson.
- Con el fin de elaborar una diagnosis compartida y profundizar en temáticas concretas de especial relevancia, se han encargado trece **relatorías** que han ido acompañadas de grupos de debate. Los relatores son Josep Capellà, Ángel Díaz, Luis Falcón, Daniel Imbert, Francesc López-Palomeque, Jordi Moll, Saida Palou, Ricard Pié, Nemo Remesar, Joan Manuel Ribera, Paolo Russo, Ramon

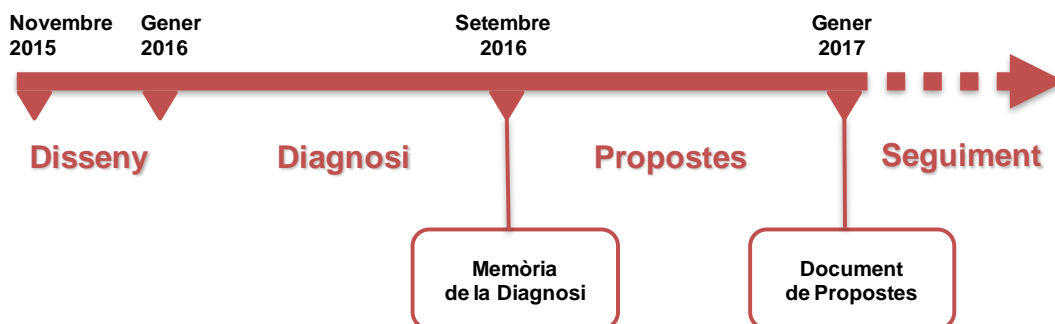
Serrat, Elsa Soro, Enric Truñó, Josep Francesc Valls y Josep Maria Vilanova. Momentum^{co} ha sido la responsable de prestar el apoyo técnico al proceso de participación y la redacción de las actas.

- Otros mecanismos de coordinación con espacios de trabajo institucionales. El plan estratégico forma parte, o ha formado parte, de varios espacios de trabajo de coordinación internos del Ayuntamiento, interinstitucionales (Diputación de Barcelona, AMB, Turismo de Barcelona...) y otros proyectos y dinámicas participativas de la ciudad, como el Plan de Actuación Municipal (PAM), el Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos (PEUAT), el Plan de Movilidad Turística (PMT), el Plan de Turismo Inclusivo o el Plan de Desarrollo Económico de Ciutat Vella, entre otros.

1.3 Elaboración del Plan Estratégico 2020: fases y actividades

El proceso de redacción del Plan Estratégico de Turismo se divide en tres partes: la fase previa de diseño, la fase de diagnosis y una fase de elaboración de propuestas.

En la fase de **diseño** del trabajo, que tuvo lugar durante el periodo de noviembre del 2015 a enero del 2016, se realizaron todos los trabajos de diseño de la metodología, así como una evaluación exhaustiva del anterior Plan Estratégico 2010-2015, y se tuvieron en cuenta iniciativas como el Código Ético Mundial del Turismo, la certificación Biosphere y el Pacto Local para la Gestión y Promoción de un Turismo Responsable y Sostenible. También se analizaron los procesos participativos del PAM-PAD 2016-2019, ciudades y destinos turísticos que, por sus características, fueron considerados como referentes de gestión, y otros procesos relevantes como el PEUAT (Plan Especial Urbanístico de Alojamiento Turístico) o el Plan de Movilidad Turístico.



En la primera fase de elaboración del plan, la fase de **diagnosis**, que finaliza en setiembre del 2016, se llevó a cabo un esfuerzo para el análisis y la diagnosis del momento actual y las perspectivas de futuro de la ciudad y el turismo en Barcelona. En todo momento se ha asumido el turismo desde una perspectiva integral, es decir, el turismo como elemento inherente e indisoluble de la ciudad. A lo largo de esta fase se invirtió un esfuerzo importante en la participación e implicación de los agentes territoriales, los sectores productivos relacionados con turismo y los expertos de varias disciplinas que forman parte de la dinámica de Barcelona.

En esta fase se analizaron datos y opiniones de diferentes fuentes y se encargaron estudios propios con el fin de generar nuevo conocimiento de temas poco conocidos o con limitaciones de conocimiento. También se organizaron reuniones técnicas con expertos, grupos de trabajo y reuniones con los diferentes grupos políticos. Como resultado de esta fase de diagnosis, se elaboró este documento de **diagnosis estratégica**, y se fijaron los retos y objetivos de Barcelona, así como una revisión de la visión a largo plazo, la visión 2020.

En la segunda fase, la fase de propuestas, que se desarrollará a partir del mes de setiembre del 2016 y que finalizará en enero del 2017, se definirán y trabajarán las propuestas de actuación que se desplegarán en el marco de este plan estratégico.

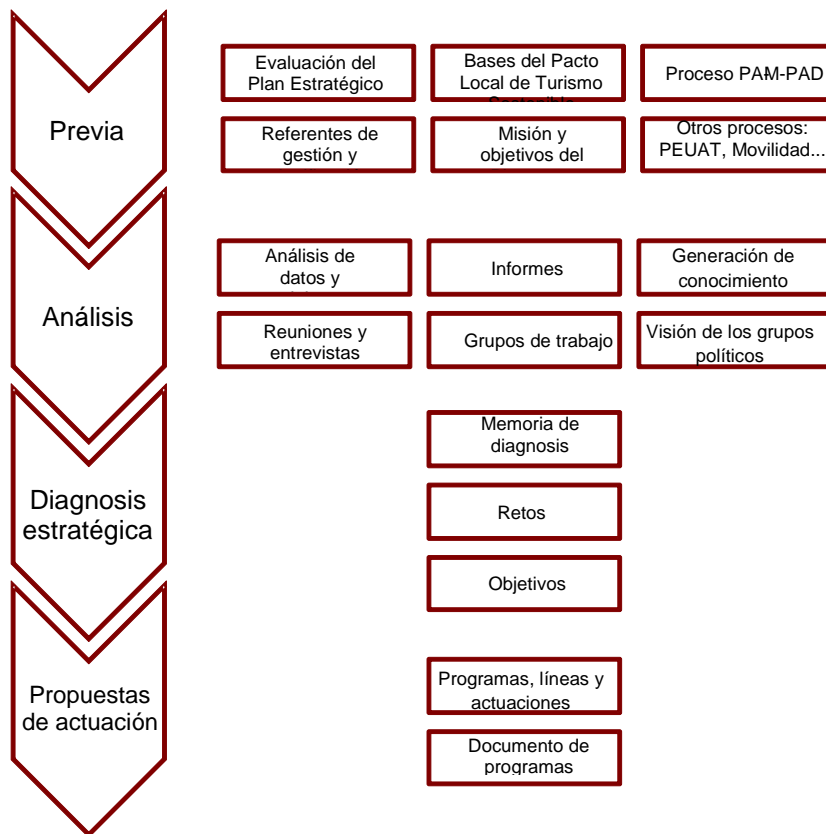
Para acabar este apartado metodológico, cabe mencionar que el Plan Estratégico de Turismo 2020 cuenta con la experiencia acumulada de Barcelona como destino turístico y de la política turística que se empezó a desarrollar a partir del año 2008 con el Plan Estratégico 2015. En este sentido, el PET15 generó un estilo propio de trabajo en el ámbito de la gestión del turismo que este nuevo plan asume como punto de partida.

1.4 Metodología

El Plan Estratégico de Turismo 2016-2020 actúa con la voluntad de generar conocimiento compartido en torno al turismo en Barcelona mediante el debate con todos los agentes implicados y el análisis en profundidad de la coyuntura actual y de los escenarios de futuro.

Metodològicament, en el procés de elaboració se utilitzen diferents eines, com el treball en grup sobre temes concrets, reunions amb els grups municipals i els principals agents interessats i la generació de coneixement a partir d'estudis encarregats. Aquestes eines metodològiques, organitzades en el temps, asseguren la coherència i el correcte desenvolupament del procés, sempre amb l'objectiu de generar un document de diagnòstic de la situació actual i una recopilació de les propostes per gestionar l'activitat turística en els pròxims anys.

Esquema metodològic



1.5 Informes y estudios

El present pla té també la voluntat de generar nou coneixement amb un doble objectiu. En primer lloc, cobrir els déficits d'informació incidint en aquells aspectes que resulten rellevants per al propi desenvolupament del pla, per a donar suport a reptes,

objetivos y propuestas. En segundo lugar, pretende iniciar, tal como hizo el plan anterior, nuevas líneas de conocimiento que sean útiles para apoyar las políticas turísticas de los próximos años.

En este sentido, desde el Plan Estratégico de Turismo 2020 se han encargado, o están a punto de ser encargados, hasta cinco informes que se publicarán a medida que se disponga de los documentos definitivos. Estos informes son los siguientes:

1. Impacto del alquiler vacacional en el mercado de alquiler residencial de Barcelona
2. Análisis del impacto ambiental de la actividad turística
3. Actualización de la cuantificación de turistas y visitantes en Barcelona
4. Análisis de los puestos de trabajo y las condiciones laborales de la actividad turística en Barcelona
5. Análisis del comercio en las áreas de afluencia turística de Barcelona

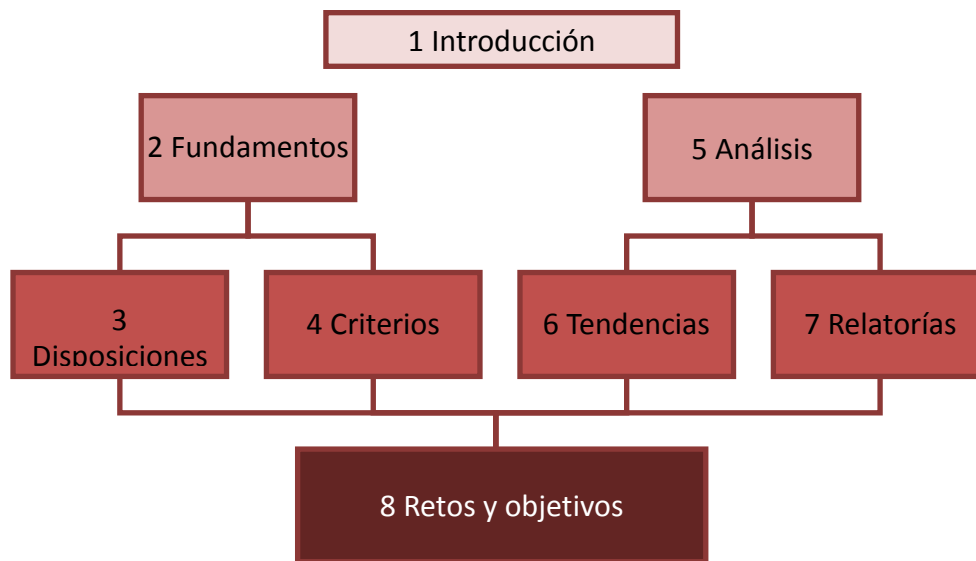
1.6 El Plan Estratégico de Turismo 2020 en el marco de las políticas turísticas

El Plan Estratégico de Turismo 2020 se inició, como ya se ha comentado, con una medida de gobierno del 20 de julio de 2015 con el título "Impulso del proceso participativo sobre el modelo turístico de Barcelona". Esta medida incluía también la constitución del Consejo Turismo y Ciudad, la elaboración del Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos o medidas contra el alojamiento ilegal. Asimismo, las políticas municipales en torno al turismo, mayoritariamente coordinadas por la Dirección de Turismo y Acontecimientos, siguieron su curso. Además, en paralelo al plan estratégico, hubo otros planes y proyectos en marcha, como el Plan de Movilidad Turística o el Plan de Turismo Inclusivo.

Por todo ello, el Plan Estratégico de Turismo 2020, aparte de trazar la hoja de ruta de la política turística a cinco años vista, tal como se explicita en sus objetivos, tiene como labor garantizar la concurrencia de los posicionamientos y las estrategias de los diferentes planes en marcha. Por eso, a lo largo del periodo de elaboración de la fase de diagnóstico, ha habido un intercambio y una interlocución constante con los equipos responsables de los demás planes y actuaciones con el fin de generar y transferir conocimiento, alinear posicionamientos y coordinar espacios de debate compartidos.

1.7 Estructura del documento

Los contenidos de este documento se han organizado en ocho capítulos que se estructuran de forma lógica para culminar con los **retos y los objetivos estratégicos** (8), la parte central de esta diagnosis.



El primer capítulo corresponde a la **introducción** (1), donde se exponen los elementos generales del documento, los objetivos, la metodología y el marco del plan en las políticas turísticas actuales. En el segundo capítulo, se presentan los **fundamentos** (2) del plan, una revisión de aquellos elementos que han sido considerados el legado del actual plan, como el Plan Estratégico de Turismo 2015 y el documento "Barcelona, turismo y ciudad. Bases para un pacto local para la gestión y promoción de un turismo responsable y sostenible", los ineludibles compromisos que ha ido adquiriendo Barcelona en materia turística y la visión 2020 que se fijó en el anterior Plan Estratégico 2015, así como la visión 2020 del Plan Estratégico de Turismo de Cataluña 2020. A partir de estos fundamentos, se construyen dos de los pilares del plan, que componen el tercero y el cuarto capítulo: las **disposiciones iniciales** (3), o premisas conceptuales del plan, y los **criterios** (4), que establecen marcos deseados de actuación.

El capítulo quinto introduce los elementos que han servido para el **análisis** (5) de la actividad turística. Para llevarlo a cabo, se explican las diferentes fuentes de conocimiento para entender la evolución, estado y percepción del turismo en Barcelona, así como los resultados del proceso de participación de Decidim Barcelona en el marco del Plan de Actuación Municipal 2013-2016. Este análisis alimenta, aunque no de forma exclusiva, el sexto capítulo, que sintetiza las **principales tendencias** (6) del turismo urbano, con especial énfasis en aquellas que inciden con más fuerza en Barcelona. El séptimo capítulo recoge un resumen de los resultados surgidos de las trece **relatorías** (7), encargadas a un conjunto de expertos para abordar de forma profunda los temas a los que se ha creído necesario otorgar un mayor énfasis, y siempre acompañados de una o dos sesiones de trabajo con las partes interesadas o afectadas o con expertos.

El octavo capítulo recoge el resultado del proceso de trabajo de la diagnosis del plan (8). En este último capítulo se explicitan, agrupados en cinco ámbitos, **los veinte retos y ochenta objetivos estratégicos** a partir de los cuales se estructuran y justifican las propuestas del plan en la fase posterior. Asimismo, se presenta a modo de **conclusiones** (9) una recopilación de los aspectos relevantes que deben asentar las voluntades del futuro de Barcelona como destino.

En resumidas cuentas, el presente documento de diagnosis estratégica del Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona pone en valor estos meses de trabajo, el proceso de participación y el conocimiento compartido, que dará paso a la segunda etapa de elaboración de las propuestas de actuación del plan.

Este documento se complementa con una serie de anexos que forman parte del documento de diagnosis estratégica, como la memoria de participantes, el calendario de actos y presentaciones, las actas de los grupos de trabajo, las relatorías realizadas por los expertos, entre otros. Esta información, junto con otros documentos e informaciones complementarias, se puede consultar en la página web del plan:

<http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/es/plan-estrategico>

2. FUNDAMENTOS

2.1 Justificación

No hay mejor manera de afrontar el futuro que evaluando el legado del pasado. Tal como se ha puesto de manifiesto en la introducción, el Plan Estratégico de Turismo 2020 no pretende hacer tabla rasa. Al contrario, tiene la firme voluntad de construir la hoja de ruta de los próximos cinco años a partir de aquellos elementos que, por su relevancia, pluralidad y universalidad, han jugado un rol clave en la reflexión, la generación de conocimiento y el diseño de la gestión del turismo en Barcelona.

Se presentan tres elementos fundamentales que se han analizado en profundidad y que se detallan a continuación en diferentes apartados. Se desgranará, en primer lugar, el Plan Estratégico de Turismo 2015, punto de partida indudable con respecto a la reflexión sobre la gestión turística de la ciudad de Barcelona. En segundo lugar, se analizará el documento resultante del proceso de reflexión "Barcelona, turismo y ciudad. Bases para un pacto local para la gestión y promoción de un turismo responsable y sostenible", donde se apuntan, de forma sintética y clarividente, muchos de los retos y objetivos plenamente vigentes hoy. En tercer y último lugar, se hará un repaso de los diferentes compromisos internacionales adquiridos por Barcelona desde la entrada de la década vigente y que sientan las bases para desarrollar una política valiente en materia de turismo sostenible y responsable.

El análisis y la evaluación de estos fundamentos, vivos y en constante evolución, permite construir dos de los pilares a partir de los que se sostienen los objetivos del PET20 y que se expondrán en los capítulos siguientes: por una parte, las disposiciones iniciales, entendidas como las premisas conceptuales a través de las que afrontar el turismo, la ciudad y la relación entre ambos; por otra parte, los criterios del plan que ponen de manifiesto los marcos deseados de actuación de las políticas públicas en materia de turismo.

2.2 Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona 2015

El Plan Estratégico de Turismo 2015 (en adelante, PET15) ha sido, sin ningún género de dudas, la piedra angular de los fundamentos del plan actual. Elaborado entre el

2008 y el 2010 bajo la dirección de Enric Truñó, el PET15 supuso un giro copernicano en la concepción del turismo, en su relación con la ciudad y en su gestión. Un documento con un trabajo analítico exhaustivo e innovador, una diagnosis compartida por una pluralidad de agentes insólita hasta entonces y un documento programático que evidenciaba la necesidad de trascender el ámbito de la promoción turística para poner el énfasis en la gestión integrada y su gobierno.

El PET15, recordemos, tenía dos objetivos principales: favorecer la mejora de la actividad turística en la ciudad de Barcelona y mejorar el encaje del turismo en la ciudad. Estos dos objetivos se sostenían en torno a criterios que, en su momento, fueron muy novedosos y hoy resultan esenciales. En primer lugar, se proponía la concepción unitaria de los términos *turismo* y *ciudad*, asumiendo que no se puede concebir una realidad independiente de la otra, sino que ambas se construyen mutuamente. En este sentido, se escribía: "La salud de la actividad turística en la ciudad depende del bienestar de su población, que debe ser causa y efecto del buen desarrollo turístico de Barcelona". En segundo lugar, se evidenciaba que el turismo no era solo un sector económico, una industria, cerrada e independiente, sino que formaba parte de una realidad múltiple y transversal, que incide "en el conjunto de la sociedad y afecta a su vida económica, social, cultural y territorial". Por último, se amplió el espectro clásico del concepto del turista poniendo en evidencia que los motivos de las visitas eran múltiples y que los estereotipos no ayudaban a entender la realidad. Para reforzarlo, se lanzó la idea de que los turistas y visitantes eran "ciudadanos temporales de la ciudad que hacen un uso y consumo específico según sus intereses y duración de la estancia".

Con respecto a la revisión de los contenidos de la diagnosis, huelga decir que muchos de los 150 aspectos, tendencias y dinámicas apuntadas en el 2009 después de un gran esfuerzo analítico perduran hoy y son plenamente integrables en la diagnosis actual. Sin embargo, es conveniente apuntar que, en los últimos años, la realidad del turismo en Barcelona ha cambiado mucho: han aparecido nuevas actividades disruptivas como la comercialización de alojamientos a través de plataformas en línea, nuevos medios de transporte vinculados al ocio, un aumento de la inversión de los alojamientos, nuevos marcos legislativos, un aumento de la presencia de visitantes en barrios que hace cinco años parecía impensable... es necesario, por lo tanto, una actualización del análisis, con la incorporación de dinámicas inexistentes entonces. Del

mismo modo, los diez retos estratégicos propuestos y los cuarenta objetivos asignados podrían ser en gran parte extrapolables hoy. Aun así, de nuevo, las prioridades y las necesidades de las políticas turísticas no son estáticas y han basculado de forma evidente hacia la prioridad de gestionar los impactos y las externalidades, así como hacia la necesidad de innovar en formas de coordinación y coproducción entre los agentes. Por último, la evaluación del estado de las propuestas del PET15 a fecha de julio del 2015, recogidas en el anexo de este plan, ha sido un ejercicio clave para conocer el momento en que nos encontramos en el 2016 y poder revisar qué se ha hecho a lo largo de los cinco años de vigencia del plan y, por lo tanto, en qué hay que incidir más, qué hay que revisar o actualizar y qué puede descartarse. Asimismo, esta evaluación permite hacer una revisión de los motivos por los que no se han llevado a cabo las medidas no ejecutadas o las no ejecutadas de forma suficiente.

Aparte de los contenidos de los diferentes documentos, hay que mencionar especialmente que el PET15 dio pie a una manera de aproximarse al turismo con una metodología diferente. En primer lugar, se llevó a cabo a lo largo de dos años un proceso compartido, asegurando una pluralidad de agentes inédita hasta entonces, poniendo la cuestión turística a debate en instituciones, departamentos y agentes que hasta entonces no la tenían en consideración. En segundo lugar, el PET15 inició varios proyectos de investigación y obtención de información que todavía perduran hoy. No hay que olvidar que puso sobre la mesa, por primera vez, que el número de visitantes en la ciudad era casi cuatro veces superior al número de turistas alojados en hoteles. No eran 6 millones de turistas aproximadamente, sino 25 millones de visitantes. También promovió el estudio del impacto económico generado por las actividades turísticas en la ciudad, con aquella cifra que oscilaba, según los diversos escenarios, entre el 10 y el 12 % del PIB, evidenciando la importancia del conjunto de actividades que conformaban el turismo. En este sentido, aparte de estudios encargados de forma puntual, el PET15 inició la serie de estudios de percepción y opinión sobre el turismo por los residentes y los visitantes, que son hoy piedra angular del conocimiento turístico de la ciudad.

2.3 Barcelona, ciudad y turismo. Diálogo para un turismo sostenible

A principios del 2015 se inició un proceso de reflexión y debate con el objetivo de construir "las bases para un pacto local para la gestión y promoción de un turismo

responsable y sostenible", comisionado por la Dra. Maria Abellanet. Una propuesta sólida que pretendía ser de utilidad "para los diferentes actores implicados en el turismo, y tener recorrido en el ámbito político, empresarial y ciudadano".

Para ello, se llevaron a cabo tres sesiones de participación corales, con más de 130 participantes y una representatividad plural, en la que se debatieron tendencias y diagnosis, retos y propuestas en torno al turismo y la ciudad:

- Sesión 1: Tendencias y diagnosis (06/02/15)
- Sesión 2: Retos y temas clave de futuro (23/02/15)
- Sesión 3: Propuestas para mejorar el encaje entre ciudad y turismo (13/03/15)

Es innegable que "Barcelona, turismo y ciudad" seguía la trayectoria del Plan Estratégico de Turismo del 2015, que encaraba su último año de vigencia. El planteamiento era claro: reflexionar en torno al turismo de forma indivisible con la ciudad y trazar recomendaciones para su gestión y promoción más allá de las coyunturas políticas. Y los resultados fueron excepcionales, en muy poco tiempo se construyó una propuesta sólida y estructurada. Con un esfuerzo de síntesis loable, se construyeron las siete bases para el pacto que se reproducen a continuación:

- Gestión y distribución inteligente de los flujos turísticos en la ciudad y el territorio
- Reducción de los impactos negativos que genera el turismo en la ciudad
- Ordenación, regulación y control de la actividad turística y las actitudes incívicas
- Definición de un nuevo modelo de gobernanza y de financiación del turismo
- Fomento de la identidad y la singularidad de Barcelona como destino sostenible, competitivo y de excelencia
- Distribución más equitativa y transversal de los beneficios que genera el turismo
- Sensibilizar sobre los beneficios del turismo y favorecer la complicitad de la ciudadanía

Estas bases han sido plenamente consideradas en la diagnosis del presente plan, si bien se han ordenado de forma diferente para encajarlas en su estructura y relato.

Habría sido un error flagrante no hacerlo, debido a la vigencia de las propuestas — menos de un año del inicio del Plan Estratégico 2020—, pero también debido a la legitimidad de su construcción y la pluralidad de las voces a través de las cuales fueron construidas.

No obstante, más allá de las bases, en el documento "Barcelona, turismo y ciudad" se expuso una lista de 35 propuestas de actuación detalladas en torno a la gestión de flujos, el diseño de nuevos iconos, la gestión inteligente de la información, el reglamento y la normativa, las políticas fiscales y de financiación, la promoción y el márketing, etcétera. Aunque no existe una evaluación exhaustiva del estado de ejecución de las propuestas, y teniendo en cuenta su carácter heterogéneo y que tampoco fueron redactadas con un calendario ni unos agentes responsables de su ejecución, sí puede afirmarse que se han realizado acciones relacionadas con más de tres cuartas partes de las 35 propuestas desde el Ayuntamiento o el Consorcio Turismo de Barcelona.

2.4 Compromisos adquiridos en materia de turismo sostenible y responsable

En el 2010, como resultado de las reflexiones y propuestas del Plan Estratégico de Turismo 2015, se inició la apuesta del Ayuntamiento por alcanzar compromisos en materia de turismo sostenible y responsable. Estos compromisos son también clave a la hora de construir los fundamentos del plan actual. A continuación se detallan de forma cronológica los documentos aprobados y firmados, acompañados de una breve explicación y un extracto de su contenido.

- A. 2010, 13 de julio. Comisión Municipal de Promoción Económica, Empleo y Conocimiento.
- B. 2010, 20 de diciembre. Firma de la Carta de Turismo Responsable (Ayuntamiento de Barcelona, ITR, Unesco).
- C. 2011, 30 de junio. Obtención de la certificación Biosphere World Class Destination.
- D. 2013, 4 de octubre. La visión por el turismo responsable de Cataluña 2020: la declaración de Barcelona.
- E. 2015, 27 de noviembre. Carta Mundial del Turismo Sostenible + 20.

F. 2016, 13 de abril. Convenio para la creación del estándar Biosphere-Barcelona.

Comisión Municipal de Promoción Económica, Empleo y Conocimiento

En la sesión de 13 de julio de 2010, la Comisión Municipal de Promoción Económica, Empleo y Conocimiento aprobó, por unanimidad de todos los grupos políticos municipales, la proposición siguiente, que se convirtió en punto de partida del proceso de certificación y base para la definición de la política municipal de turismo responsable:

Definir un plan de actuación para la implantación del Sistema de Turismo Responsable en la ciudad de Barcelona, obteniendo la certificación Biosphere en la categoría de destino, estableciendo un compromiso con los ciudadanos y ciudadanas, y contribuyendo de esta manera a la proyección y consolidación de Barcelona como destino turístico innovador, líder, sostenible, diferenciado y de calidad, con valor añadido.

Carta de Turismo Responsable con el Instituto de Turismo Responsable

Del compromiso voluntario adquirido por el Ayuntamiento de Barcelona para orientar la actividad turística de la ciudad hacia un modelo de desarrollo turístico sostenible, surgió la colaboración con el Instituto de Turismo Responsable (ITR),¹ para la obtención de la certificación del destino Biosphere, de acuerdo con el estándar World Class Destination. El 20 de diciembre de 2010 se firmó, por parte del Ayuntamiento de Barcelona, ITR y Unesco, la Carta de Turismo Responsable, documento de reconocimiento público por parte de la ciudad del firme compromiso de avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo turístico basado en los principios de la sostenibilidad, la diversidad cultural y la responsabilidad social.

Según la carta:

La aplicación del Sistema de Turismo Responsable en la ciudad de Barcelona supone posicionar la ciudad como destino turístico líder, innovador en responsabilidad y

¹ El Instituto de Turismo Responsable es una entidad asociada a la Unesco y a la Organización Mundial de Turismo (OMT) y es miembro fundador del Global Sustainable Tourism Council (GSTC), que cuenta con el apoyo de la Fundación de las Naciones Unidas, la Organización Mundial de Turismo (OMT) y el Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas (UNEP).

sostenibilidad, haciendo de la sostenibilidad un producto turístico en sí mismo y un elemento diferencial del modelo turístico de la ciudad de Barcelona.

Certificación Biosphere World Class Destination

Finalmente, el 30 de junio de 2011, en el marco de la segunda asamblea anual del Global Sustainable Tourism Council, el ITR entregó a la ciudad de Barcelona la certificación Biosphere de Turismo Responsable en la categoría World Class Destination. En el proceso de implantación y certificación del sistema de turismo responsable Biosphere participaron todas las áreas del Ayuntamiento de Barcelona que estaban vinculadas directa o indirectamente con la sostenibilidad turística, así como otras organizaciones de la ciudad que tenían relación con el turismo y que, una vez conseguida la certificación, debían seguir trabajando en la actualización de la documentación de justificación de los requisitos del sistema. En julio del 2014, Barcelona obtuvo la renovación de la certificación Biosphere World Class Destination para tres años más.

La visión por el turismo responsable de Cataluña 2020: la declaración de Barcelona

Documento resultante de las reflexiones llevadas a cabo en el contexto de la VII Conferencia Internacional sobre Turismo Responsable en Destinos, celebrada en Barcelona el 3 y 4 de octubre de 2013. En esta declaración de Barcelona, el sector público y privado acordaron criterios, directrices y compromisos para el futuro desarrollo del turismo responsable, fruto de un proceso de debate colectivo. De nuevo, los retos y objetivos que se apuntan para Cataluña son altamente extrapolables a Barcelona. Si bien todo el documento es reseñable, se apunta aquí una de las afirmaciones de la declaración más trascendentes y reproducidas posteriormente:

"Lo que es bueno para el ciudadano, es bueno para el turismo. Los lugares que son buenos para vivir, son buenos para visitar. Los esfuerzos se concentrarán en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, gestionando la fricción entre residentes y visitantes, fomentando el diálogo y la interacción entre visitante y residente".

La declaración afronta el turismo de forma integrada, como actividad transversal que afecta al territorio y a muchas otras económicas, sociales, territoriales y culturales. Se apuesta por la asunción de los impactos ambientales del turismo, por una gobernanza que implique a todos los actores relevantes con un espíritu de responsabilidad

compartida, que cuide del sentido del lugar donde los turistas *también* son constructores, que facilite un turismo inclusivo y accesible, y que se evalúen los impactos más allá de las medidas convencionales cuantitativas.

Carta Mundial del Turismo Sostenible + 20

Barcelona ha tenido un papel protagonista en la redacción de la Carta Mundial de Turismo Sostenible + 20, que supone la actualización de la Carta Mundial del Turismo Sostenible suscrita en 1995. La nueva carta se proclamó el pasado 26 de noviembre de 2015 con la clausura de la Cumbre de Turismo Sostenible en Vitoria-Gasteiz.

La Carta Mundial de Turismo Sostenible + 20 incorpora los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible adoptados en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas en setiembre del 2015, y representa una gran oportunidad para orientar decididamente el turismo hacia vías integradoras y sostenibles. En la carta se reivindica, asimismo, la preservación de la propia calidad de los destinos y de la industria turística y de la capacidad de satisfacción del turista como objetivos prioritarios, así como la necesidad de promover formas alternativas de turismo. Finalmente, se insta a las autoridades y asociaciones relacionadas con esta actividad a impulsar las acciones que contribuyan a la puesta en práctica de los principios y recomendaciones trazados en la Carta Mundial de Turismo Sostenible.

La carta, de grandísima trascendencia por su valor internacional, afirma:

"El turismo debe utilizar los bienes y servicios locales de modo que pueda aumentar los vínculos con la comunidad y reducir al mínimo las fugas económicas, con el reconocimiento de la cohesión social y económica como principio fundamental del desarrollo del turismo sostenible".

Asimismo, recuerda que es necesario lo siguiente:

"Considerar la capacidad de carga de los destinos, no solo en el caso de los lugares naturales, sino también en las zonas urbanas, especialmente cuando la calidad de vida de los residentes se puede ver comprometida".

Convenio para la creación del estándar Biosphere-Barcelona

A mediados del 2016, Barcelona reafirma su compromiso con el turismo sostenible con la creación del nuevo estándar Biosphere-Barcelona con el Instituto de Turismo

Responsable, que pretende desarrollar los atributos de la certificación de manera singular en Barcelona. El acuerdo con este organismo independiente supone un paso más para fortalecer el trabajo hecho en la ciudad a favor del turismo sostenible y promover que otros operadores del sector turístico de Barcelona se sumen e implementen acciones y programas de desarrollo sostenible. El objetivo es incrementar el nivel de exigencia de la certificación introduciendo criterios propios de la ciudad, que se trabajarán junto con el Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020.

2.5 Visión 2020 de la planificación estratégica turística de Barcelona y Cataluña

Uno de los elementos ineludibles de la reflexión estratégica ha sido la elaboración de las visiones a largo plazo. En este sentido, tanto con el Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona 2010-2015 como con el Plan Estratégico del Turismo en Cataluña 2013-2016 se hizo un esfuerzo para proyectar el escenario factible deseado para el 2020, coincidente con el horizonte del presente plan. Se expone a continuación la visión 2020 de ambos documentos con el fin de dejar constancia del compromiso del plan actual de asumirlas como propias.

Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2010-2015

"En el 2020, Barcelona sigue siendo reconocida como el destino turístico más dinámico y vibrante del Mediterráneo y como una de las principales ciudades turísticas del mundo, y se ha consolidado como un destino que va mucho más allá de sus límites administrativos.

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

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

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

La actividad turística sigue contribuyendo al éxito de Barcelona y lo hace con la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, con el mantenimiento y creación de nuevos equipamientos, con el éxito de otros sectores económicos y con la difusión de Barcelona al mundo".

Plan Estratégico del Turismo en Cataluña 2013-2016

"Cataluña 2020, referente turístico global fruto de la riqueza de experiencias de calidad creadas sobre la base de los activos y su identidad, formando una propuesta de valor sostenible y competitiva gracias a un modelo de liderazgo público y privado compartido e innovador que priorice la calidad por encima de la cantidad, con el objetivo final de que el turismo contribuya a aumentar la riqueza y a mejorar la calidad de vida de los catalanes".

3. DISPOSICIONES INICIALES

Tal como se ha anunciado en la introducción de este apartado, se presentan aquí unas disposiciones iniciales construidas a través de los tres elementos expuestos: el Plan Estratégico de Turismo 2015, el documento "Barcelona, turismo y ciudad" y los compromisos adquiridos. Estas disposiciones iniciales son un punto de partida, declaraciones sobre cómo concibe el turismo y su gestión este plan estratégico. No se cree irrelevante, al contrario. Establecer antes que nada estas disposiciones es básico para construir posteriormente los retos y los objetivos y, sobre todo, lo será a la hora de diseñar las propuestas en una fase ulterior del plan. Se han estipulado siete disposiciones iniciales que se desgranarán a continuación:

- La relación coconstitutiva del turismo y la ciudad
- Del modelo turístico a la ciudad turística
- Del turista al visitante: ampliando el espectro del turismo
- El turismo, una cuestión colectiva
- La gestión integrada del turismo
- La geometría variable del destino
- Sostenibilidad y competitividad: un binomio indivisible

3.1 La relación coconstitutiva del turismo y la ciudad

Barcelona se ha convertido en una ciudad turística en muy pocos años. Se estima que cuenta con 30 millones de visitantes anuales, cerca de 40 millones de usuarios en el aeropuerto de El Prat, más de 130.000 plazas de alojamiento turístico regladas... Barcelona ocupa una posición destacada en las diferentes clasificaciones europeas de ciudad y las previsiones apuntan a que continuará siendo así durante los próximos años. Barcelona, pues, es y continuará siendo una ciudad turística.

A pesar de la importancia central del turismo en la configuración de la ciudad en los últimos 20 años, todavía hoy se trata demasiado a menudo como un fenómeno ajeno, algo que no le es propio. Algunas causas que explicarían este hecho son la creación constante de una alteridad muy marcada —el turista, foráneo, que se comporta

diferente— contra la que descargar lo que no gusta o hablar en su nombre cuando se trata de tomar decisiones; la constante identificación del sector turístico tradicional como responsable de los buenos resultados, pero también de los efectos negativos en la ciudad; o la resistencia de una gran parte de la sociedad a aceptar que no vivirán nunca más sin los efectos de las actividades y las prácticas turísticas. En definitiva, el turismo se trata como fenómeno exógeno y disruptivo, como objeto discreto y perfectamente delimitado, como sector —o incluso, industria— al margen del funcionamiento económico de la ciudad.

Lejos de ser un fenómeno ajeno, el turismo produce la ciudad y, al mismo tiempo, la ciudad configura también las posibilidades del turismo. El turismo es parte inherente y constitutiva del fenómeno urbano actual. Las actividades turísticas no se pueden considerar algo extraño a la ciudad, no están "allí fuera", sino que forman parte de su día a día, de sus dinámicas intrínsecas, incluso de su cotidianidad. De este modo, los turistas no deben ser considerados agentes pasivos "en la ciudad", sino visitantes con derechos y deberes "de la ciudad".

Este plan tiene la voluntad de romper las posiciones dicotómicas que separan claramente el "turismo" y el "resto de la ciudad", un posicionamiento que se inicia con el anterior plan estratégico cuando se anuncia explícitamente: "El turismo se convierte en un elemento claramente estructurante de la ciudad, ya que su actividad incide de manera transversal en el conjunto de la sociedad y afecta a su vida económica, social, cultural y territorial en múltiples facetas". Al mismo tiempo, es la ciudad, su gestión y su construcción, la que facilita los marcos de posibilidad de las actividades turísticas.

3.2 Del modelo turístico a la ciudad turística

Es precisamente esta relación coconstitutiva entre el turismo y la ciudad la que traslada un reto conceptual clave: pasar de la discusión sobre el "modelo turístico" al debate sobre la construcción de la "ciudad deseada". Los retos de la gestión del turismo son retos de ciudad, desde la promoción hasta las externalidades de las actividades. Es impensable pretender intervenir en la ciudad sin tener en cuenta las actividades turísticas y sus efectos, elementos centrales en gran parte de la ciudad. Del mismo modo, se considera del todo inapropiado pensar que se puede "modelar" el turismo sin tener en cuenta los elementos "no turísticos" de la ciudad. La ciudad

turística, aquella que se configura a través de las diferentes imágenes, prácticas y actividades turísticas, comparte y forma parte al mismo tiempo de una ciudad mucho más compleja, múltiple y heterogénea.

Hay que profundizar en la concepción del turismo para la gestión de la ciudad. "Mejorar el encaje del turismo en la ciudad", como proponía el PET15, supuso incorporar el turismo como parte inherente de la condición urbana actual. Pero hay que dar un paso más. El reto hoy no es solo cómo gestionar el turismo en la ciudad, sino cómo gestionar la ciudad con el turismo. Es decir, el reto consiste en cómo hacer convivir la ciudad turística con el resto de necesidades de la ciudad múltiple que es Barcelona. Este cambio de perspectiva es crucial a la hora de pensar en instrumentos para gestionar los efectos de unas prácticas turísticas, de los usos turísticos de la ciudad, que cada vez están más integrados en las dinámicas cotidianas. Si se considera que el turismo y la ciudad son inseparables, no se puede actuar solo en una de las partes sin que la otra se vea afectada. Asumir este hecho ayudará también a dejar de tratar el turismo de forma esencialista y apriorística: el turismo no es ni bueno ni malo, depende del contexto, de los elementos estructurantes y de sus efectos. Discutir las controversias sin esencialismos, desgranando cada una de las prácticas que configuran la cuestión concreta que se aborde, seguramente ayudará a tomar decisiones sin posiciones totalitarias.

3.3 Del turista al visitante: ampliando el espectro del turismo

La frontera entre lo que se considera turístico y lo que no, como se ha apuntado anteriormente, ha quedado totalmente desdibujada por las propias prácticas de los visitantes. Si bien los circuitos turísticos tradicionales todavía captan el imaginario colectivo, estos son solo una parte del fenómeno; hay muchas ciudades turísticas que no resultan tan obvias ni visibles a la luz pública: la de los negocios, la de las visitas de amigos y familiares, la que se construye temporalmente a través de un acontecimiento puntual, etcétera. Es obvio que hay espacios donde estas trayectorias se cruzan con mayor intensidad y los efectos son notables. Pero también lo es el hecho de que muchos de los turistas o visitantes, sobre todo los profesionales o los que repiten estancia, tienen comportamientos muy diferenciados y alejados de los iconos turísticos.

La elaboración del Plan Estratégico de Turismo del 2015 supuso el cuestionamiento de los marcos hegemónicos de la concepción del turismo en Barcelona vinculado a las vacaciones —mayoritariamente en verano— o a los viajes al exterior. Históricamente el turismo se había asociado desde hacía años al exotismo del viaje o al ocio fuera del ámbito doméstico, y el turista era un ser enajenado de la ciudad, una persona que contemplaba y disfrutaba del destino de forma pasiva, cargado de connotaciones y estereotipos: sombreros mexicanos, cámaras en mano, actitud naïf... Uno de los grandes logros del PET15 fue diversificar la imagen y las prácticas del visitante en la ciudad, no todos tienen las mismas motivaciones, sus orígenes son muy diversos, practican la ciudad de forma distinta y sus expectativas también son diferentes. Las personas que participan en un congreso internacional, que van a una feria, que visitan a familiares o que hacen un viaje organizado son todas turistas por igual. Los estereotipos ya no servían porque la realidad era mucho más diversa. Sin embargo, además de los turistas, el PET15 hizo pública la incidencia de los excursionistas, aquellos visitantes pasajeros que no dormían en la ciudad, pero cuya presencia era clave a la hora de tener en cuenta el destino: excursionistas que visitaban la ciudad durante el día, los viajeros que hacían escala, los cruceristas o los visitantes de fuera de la región metropolitana con motivos no laborales o de estudio. El PET15 proponía dejar de hablar de turistas para referirse a los visitantes, englobando así esta diversidad de motivaciones y prácticas diversas.

3.4 El turismo, una cuestión colectiva

El turismo se ha convertido en un tema central tanto en las ágoras políticas como en los medios y en la opinión pública. El aumento progresivo de visitantes y la evidencia de sus efectos ha hecho emerger un debate visible y plural, posibilitado en gran parte por el altavoz que suponen las redes sociales. Asimismo, las elecciones municipales de junio del 2015 constataron que el turismo es un tema central en la agenda política de la ciudad. El indudable impacto de las cuestiones turísticas en la esfera pública obliga a insistir en algo ya anunciado por el Plan Estratégico de Turismo 2015 y el documento "Barcelona, turismo y ciudad": la necesidad de abordar el turismo como una cuestión colectiva y participada.

El turismo ya no puede ser tratado exclusivamente como un producto de ámbito sectorial, y su debate debe trascender las voces de los agentes interesados,

mayoritariamente empresariales, rodeados en espacios sectoriales o enfocados al márketing y la promoción, tanto de dentro como de fuera de las administraciones e instituciones consolidadas. Se explicita, pues, la necesidad de promover un debate público que tenga como objeto de actuación la ciudad turística, el destino, no solo las actividades empresariales que componen la oferta o las actividades que llevan a cabo los visitantes.

En este sentido, el Consejo Municipal de Turismo y Ciudad, puesto en marcha el 2 de mayo de 2016, con una composición heterogénea con agentes del sector empresarial, entidades vecinales, sindicales y culturales, cristaliza esta mirada y da respuesta a una demanda histórica tanto del Plan Estratégico de Turismo 2015 como del documento "Barcelona, turismo y ciudad".

3.5 La gestión integrada del turismo

Hoy, más que nunca, se pone en evidencia que las actividades turísticas inciden y tienen efectos en muchos ámbitos, espacios e instrumentos de gestión de la ciudad que no se presuponen turísticos: movilidad, seguridad, inspección, etcétera.

Si bien durante muchos años la política turística giraba exclusivamente en torno a la promoción y la atracción del mayor número visitantes, hoy la gestión del turismo debe abordarse de forma integrada y transversal. En primer lugar, hay que coordinar, regular y gestionar las actividades turísticas de forma estratégica, teniendo en cuenta no solo las externalidades y los efectos negativos, sino también su potencial de desarrollo local. En segundo lugar, hay que alinear las estrategias de promoción y márketing turístico con las estrategias de comunicación, promoción y gestión de la ciudad.

Consecuentemente, con el fin de tratar las cuestiones de forma integrada con el funcionamiento y las estrategias de la ciudad, se explicita la necesidad de reforzar el "liderazgo público de la gestión del turismo". Sin embargo, este liderazgo no tiene que significar forzosamente tomar decisiones de forma unilateral. Al contrario, este liderazgo debe impulsar y facilitar espacios y mecanismos de gobernanza que permitan la deliberación conjunta con una pluralidad de agentes acerca de cuestiones generales y específicas de la política de la ciudad.

3.6 La geometría variable del destino

Hay que abordar el concepto de *destino* desde una doble vertiente. En primer lugar, tiene un carácter marcadamente virtual. El destino se construye a través de su imagen y sus relatos. Estos generan unas expectativas que los visitantes esperan ver cumplidas. No en vano, las herramientas de márketing turístico proyectan sitios placenteros y excepcionales, por los que valga la pena desplazarse para conocerlos. En segundo lugar, la plasmación de estas expectativas tiene un carácter claramente territorial: la visita, las prácticas y las actividades se llevan a cabo en lugares concretos, lo que genera al mismo tiempo efectos que los configuran.

El Plan Estratégico de Turismo 2015 inició muy acertadamente esta doble reflexión. La necesidad de una estrategia territorial que minimizara los impactos de las visitas en las zonas saturadas, y que pusiera a la vez en valor la visita a otros territorios, especialmente a los barrios, suponía ampliar la imagen proyectada de Barcelona más allá de sus límites municipales. Barcelona como destino turístico era más que la ciudad central y su continuo urbano, y se debía concebir el destino como un territorio de geometría variable compuesto de atractivos o puntos de interés que sobrepasaban los límites administrativos, una idea que ha sido desarrollada por la Diputación de Barcelona con el programa "Barcelona es mucho más".

Para conseguir que el destino Barcelona vaya más allá de sus iconos, hay que fortalecer las estrategias comunicativas, de promoción y de gestión con su entorno y con el destino Cataluña, tal como lo evidencia el Plan Estratégico de Cataluña 2013-2016.

3.7 Sostenibilidad y competitividad: un binomio indivisible

Resulta hoy inapelable abordar la competitividad del destino bajo criterios de sostenibilidad y responsabilidad. El destino ya no puede pensarse de otro modo que no sea garantizando su viabilidad en el tiempo y en el espacio; y hacerlo de forma integrada, contextualizada, con una mirada territorial y teniendo en cuenta, como se ha apuntado, la relación coconstitutiva del turismo y la ciudad. En este sentido, el Plan

Estratègic de Turisme 2015 proponía ya entonces un giro copernicano en las prioridades de la política turística, esto es, dejar de pensar en términos incrementalistas con respecto a la atracción de visitantes y empezar a poner el esfuerzo en garantizar la sostenibilidad del destino y responsabilizar a los agentes, tanto públicos como privados. Una estrategia claramente apoyada por el documento "Barcelona, turismo y ciudad" y, como no podía ser de otra manera, también por los compromisos firmados en el marco del turismo sostenible y responsable.

Con el fin de asegurar el éxito del destino, mantener su singularidad, dotar de valor añadido a toda la cadena, garantizar y promover nuevas experiencias y convertir el turismo en una actividad innovadora y con valor añadido, es necesario que se ratifiquen los compromisos con la sostenibilidad y la responsabilidad firmados por la ciudad y, lo más importante, es preciso que se vehiculen con propuestas de actuación concretas y valientes.

4. CRITERIOS

En este último apartado del capítulo de fundamentos, se exponen los cinco criterios que establecen marcos deseados de actuación de las políticas públicas en materia de turismo: sostenibilidad, responsabilidad, redistribución, cohesión e innovación. Este apartado, pues, sirve para aclarar los conceptos utilizados a lo largo de la diagnosis del presente plan, y su redacción responde a la síntesis de los contenidos de los diversos documentos presentados anteriormente.

Sostenibilidad

Las políticas, programas, actividades económicas y relaciones entre agentes que garanticen el bienestar futuro del destino sin comprometer los recursos básicos del territorio y de la población residente y visitante: medio ambiente, vivienda, etc.

Responsabilidad

El marco ético de acción individual y colectiva que se compromete a minimizar los impactos económicos, ambientales y sociales a la vez que garantiza que la actividad económica no se produzca en detrimento de derechos fundamentales de la población residente y visitante.

Redistribución

Los mecanismos públicos y privados que aseguran un reparto equitativo de la riqueza generada por las actividades económicas a través de las rentas del trabajo, la fiscalidad y las relaciones económicas, sociales y empresariales del territorio.

Cohesión

El fortalecimiento de los vínculos de las actividades turísticas con los agentes y la población del territorio con el fin de emprender proyectos colectivos que velen por la ciudad en su complejidad como espacio común contemplando la pluralidad de voces y necesidades.

Innovación

El impulso de nuevas formas de gestión y organización económica y social que generen valor compartido y que ayuden a multiplicar y a fortalecer los vínculos entre agentes económicos, sociales y culturales para el beneficio mutuo.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Este apartado contiene un análisis de la situación turística actual con el fin de hacer más sólidos los retos y los objetivos propuestos al final de esta diagnosis. Este capítulo cuenta con dos grandes bloques. En primer lugar, se expone un estado de la cuestión del conocimiento disponible y los diferentes instrumentos, fuentes primarias y secundarias que produce o coordina el Ayuntamiento con otras instituciones y que sirven para hacer el seguimiento de la actividad turística en Barcelona. Estos y otros documentos mencionados están disponibles en la web de Turismo del Ayuntamiento².

En segundo lugar, se presentan en este capítulo los resultados del proceso de participación **decidim.barcelona**, a través del cual se han recogido los proyectos, actuaciones y temáticas prioritarias en torno a la línea estratégica "Turismo sostenible".

5.1 Conocimiento de la actividad turística en Barcelona

Barcelona es uno de los destinos urbanos que cuenta con más información respecto de su actividad turística con estadísticas propias desde 1989; sin embargo, las características de su desarrollo en los últimos años, sus límites geográficos difusos y una gran transversalidad de su actividad hacen que todavía existan carencias de información en aspectos clave. De cara al futuro, se plantean varios retos en relación con el conocimiento turístico de la ciudad.

Un buen ejemplo de este conocimiento es la encuesta de **perfil de los turistas** que desde el 2014 ha ampliado su universo a las diversas tipologías y que anualmente nos facilita una exhaustiva radiografía de los turistas que se alojan en Barcelona.

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/enquesta_de_lactivitat_turistica_a_barcelona_2015_0.pdf

También contamos con la encuesta periódica de **percepción ciudadana**, que recoge la opinión de los barceloneses y barcelonesas en relación con el turismo.

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/enquesta_percepcio_del_turisme_a_barcelona_2015_0.pdf

En la última edición de esta encuesta de percepción ya se dispone de datos significativos a nivel de distrito y, para los próximos informes, se ha aumentado el

² Véase: <http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/documentacio>

volumen de muestra para disponer de datos significativos de los barrios con mayor actividad turística.

Sin embargo, en el marco de las propuestas del Plan Estratégico 2020, como se señala en la presente diagnosis, se tendrán que emprender diversas líneas de análisis e investigación con el objetivo de dar respuesta a las carencias de información de diversos aspectos clave.

Uno de los aspectos en los que hay que profundizar es el de la **cuantificación de visitantes**. Se estima que Barcelona recibe alrededor de unos 30 millones, de los cuales la mitad se alojan (turistas) y la otra mitad son visitantes que no pernoctan (excursionistas).

Se sabe que a través de las encuestas de ocupación solo se conoce con precisión el número de turistas alojados en hotel: 8,3 millones en el 2015. Los datos de ocupación hotelera mensual, ya sean los correspondientes al INE o los que facilita el Gremio de Hoteles, permiten evaluar su crecimiento sostenido, que este 2016, según datos de julio, ya ha experimentado un crecimiento de un 6 % respecto del año anterior.

Estos datos se tendrán que completar de forma progresiva con los correspondientes a otras tipologías de alojamiento, por lo que este año se ha emprendido el proyecto Tourism Data System, a cargo del Laboratorio de Turismo y Ocio de la Universidad Rovira i Virgili, que permitirá contabilizar mensualmente los turistas alojados en VUT.

Asimismo, está prevista la firma de un convenio con AENA para disponer de los datos estadísticos de los pasajeros del aeropuerto y la posibilidad de realizar otras encuestas que mejoren las estimaciones actuales. No hay que olvidar que el 76 % de los turistas que recibe Barcelona llegan a través del aeropuerto, que hasta julio del 2016 ha incrementado su tráfico de pasajeros en un 12 % respecto del 2015.

El número de excursionistas que visitan la ciudad es bastante desconocido. Se conocen con precisión los flujos correspondientes a los cruceristas según los datos que facilita el Puerto de Barcelona, pero con respecto a los turistas que pernoctan en otros destinos y hacen la visita de día a Barcelona, solo se cuenta con aproximaciones del volumen de aquellos cuyo origen se sitúa en la provincia de Barcelona. En el futuro, se deberá contar con datos de otros destinos, en especial la Costa Brava y la

Costa Daurada, así como información de los pasajeros provenientes de la red ferroviaria y de los autocares turísticos.

La realización en curso del **Plan de Movilidad Turística** se convertirá también en una fuente notable de conocimiento en relación con los flujos internos y externos de la actividad turística en el destino.

Una metodología para mejorar y profundizar en el conocimiento de los flujos turísticos que genera el excursionismo es el **análisis big data**. En este sentido, cabe mencionar el proyecto *IoT Big Data Tourism Management*, coordinado por Eurecat en el marco del Big Data CoE-Barcelona y que cuenta con la colaboración de GSMA y la Fundación Mobile World Capital.

Este proyecto piloto, desarrollado a lo largo de este verano, combina varias fuentes de información de movilidad telefónica y wifi que permiten analizar la movilidad en el conjunto del destino, así como en torno a la Sagrada Familia, con el fin de disponer de sistemas que permitan monitorizar los flujos turísticos y así mejorar la gestión.

Asimismo, con el fin de asegurar la disponibilidad de este tipo de datos, en el próximo contrato municipal de telefonía, se incorporará una cláusula por la que la operadora que gane el concurso tendrá que suministrar periódicamente la información *big data* de la que disponga.

En relación con el conocimiento del **alojamiento turístico**, la realización del Plan Especial Urbanístico de Alojamiento Turístico (PEUAT) ha significado un exhaustivo análisis y la creación de un censo propio que permitirá disponer de datos dinámicos en relación con la oferta de alojamiento en las diversas modalidades.

De forma complementaria, los trabajos de la inspección y la sistemática de la oferta de alojamiento ilegal a través de la araña web permiten acotar sus dimensiones.

A partir de los estudios impulsados por el anterior plan estratégico, se conoce el impacto económico de la actividad turística, el peso relativo del turismo en la economía, la importancia de su transversalidad sectorial y la incidencia diversa que tiene en el territorio, pero es preciso iniciar unos nuevos **análisis coste-beneficio** que incidan también en el **retorno social del turismo** y en su **redistribución**.

En esta línea, la profundización en el análisis del **impacto ambiental** de la actividad turística a cargo de Barcelona Regional se convierte en una herramienta de conocimiento clave en este ámbito. Este análisis cuenta con una primera fase analítica basada en la información disponible y, de forma paralela, la recogida de información relativa a los consumos específicos del sector turístico con la voluntad de realizar el cálculo de la huella ecológica en función de las diversas tipologías de turismo que visita la ciudad.

Otro ámbito de ineludible interés es el ámbito de la **ocupación laboral** generada por la actividad turística. Los datos de los que disponemos son parciales y no dan una imagen real de las condiciones laborales, por lo que se han emprendido diversos estudios, algunos con la colaboración del Consejo Económico y Social de Barcelona, con el objetivo de mejorar el conocimiento.

Cabe señalar, finalmente, los trabajos emprendidos con la Diputación de Barcelona y el Consorcio de Turismo de Barcelona para la creación del **Observatorio de la Actividad Turística** como plataforma de colaboración, con el objetivo de generar y profundizar en el conocimiento de la actividad turística del destino Barcelona, entendido como la ciudad y su entorno territorial. Fruto de este trabajo conjunto es la publicación de "Estadísticas de turismo 2015. Barcelona: ciudad y entorno", que recoge los principales datos de la actividad turística.

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/estadistiques_de_turisme_2015_barcelona_ciutat_i_entorn.pdf

5.2 decidim.barcelona

El proceso participativo **decidim.barcelona** se ha llevado a término durante los meses de febrero y marzo del 2016 con el fin de construir el Plan de Actuación Municipal 2015-2019. Este proceso ha abierto a la ciudadanía varios canales de participación. A partir de una primera propuesta del Gobierno municipal, se ha abierto un proceso colectivo con mecanismos heterogéneos que ha vinculado la participación presencial en los barrios a través de citas, debates y carretillas de recogida de propuestas con la participación digital tanto a través de la plataforma <http://decidim.barcelona> como a través de las redes sociales.

Coincidiendo con el inicio del Plan Estratégico de Turismo 2020, se decidió apoyar y coordinar diferentes debates y citas presenciales de la línea estratégica de "Turismo sostenible" dentro del eje "Economía plural".

Citas presenciales coordinadas desde el Plan Estratégico de Turismo 2020

FECHA	TEMAS DE DEBATE	DESCRIPCIÓN
09/02/2016	Movilidad turística	Presentación del Plan de Movilidad Turística, calendario, metodología y espacios de trabajo
14/03/2016	Gobernar el turismo en la ciudad	Presentación de los diferentes instrumentos y mecanismos de gestión en marcha y previstos en torno a la gestión del turismo y debate sobre las posibilidades y necesidades para la ciudad.
15/03/2016	Fiscalidad y retorno social de la actividad turística	Debate sobre las posibilidades fiscales de las actividades y visitas turísticas, así como reconsideración de los mecanismos ya existentes para promover el turismo responsable.
16/03/2016	Destino y promoción turística	Debate para pensar de forma integrada el destino Barcelona y sus mecanismos de promoción con el fin de alinearse con las necesidades de gestión del turismo y del territorio metropolitano.
29/03/2016	Mecanismos de gestión de los alojamientos turísticos	Debate para abordar aquellos mecanismos de gestión, regulación y promoción de las prácticas de alojamiento que queden fuera del ámbito de acción del PEUAT.
31/03/2016	Empleo y empresa en el sector turístico	Debate sobre los retos del mercado de trabajo, las condiciones laborales y las organizaciones empresariales del sector turístico con el fin de incidir en las posibilidades de acción municipal al respecto.
01/04/2016	Turismo, cultura y patrimonio	Debate sobre los impactos de los visitantes en los monumentos, acontecimientos y tejido cultural en la ciudad, así como las posibilidades de planificación, gestión y coordinación con los agentes.

Se realizaron un total de siete citas presenciales de ciudad propuestas por el Plan Estratégico de Turismo de forma coordinada con otros planes y proyectos en el marco de las políticas turísticas de la ciudad. La sesión "Movilidad turística" fue coordinada con los responsables del Plan de Movilidad Turística, así como la sesión "Mecanismos de gestión de los alojamientos turísticos", que complementaba las temáticas relacionadas, pero que no trataba directamente el Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos. Se organizó una jornada abierta, "Gobernar el turismo en la ciudad", para acoger un debate amplio sobre los mecanismos de gobernanza del turismo, con la participación de tres ponentes que abrieron el debate: Claire Colomb (docente e investigadora en la City, University of London), Ángel Díaz (director de

ALS) o Meritxell M. Pauné (periodista en *La Vanguardia*). Las otras sesiones fueron a puerta cerrada, con un público cautivo propuesto por el plan estratégico, con el fin de abordar de forma iniciática temas como la fiscalidad, los instrumentos de promoción, las políticas de empleo y empresa y la relación del turismo con la cultura y el patrimonio. Todas las actas pueden encontrarse en la web del plan.

Asimismo, los distritos propusieron una batería de citas presenciales a las que el plan estratégico dio apoyo. Fueron sesiones más o menos específicas sobre el turismo y sus efectos en los distritos con resultados muy interesantes para entender los intereses, los retos y los temores en voz de los ciudadanos.

Citas presenciales coordinadas desde los distritos con el apoyo del Plan Estratégico de Turismo 2020

FECHA	Distrito	TEMAS DE DEBATE	DESCRIPCIÓN
11/02/2016	Sant Martí	Turismo y usos del espacio urbano y público	Normativa urbanística de espacios singulares en el distrito (rambla del Poblenou, terrazas, actividades musicales, ferias artesanales) y el impacto de los alojamientos turísticos.
01/03/2016	Les Corts	Por un turismo inclusivo	Debatir el proyecto de turismo inclusivo a través de la sensibilización de los operadores e impulsar una red de turismo inclusivo en el distrito.
11/03/2016	Horta-Guinardó	La cumbre del Turó de la Rovira, ¿cómo preservar su naturaleza?	Abordar la gobernanza, la gestión de las visitas y la relación del turismo con el barrio para preservar su singularidad, la convivencia y el disfrute.
18/03/2016	L'Eixample	La presión turística en la Sagrada Família	Presión turística, ocupación del espacio público, corresponsabilidad, control y retorno de la tasa.
16/03/2016	L'Eixample	Turismo y gentrificación en Sant Antoni	Cómo prever la presión turística, nuevo mercado como riesgo, uso del espacio público...
30/03/2016	Eje Ciutat Vella	Redistribución de beneficios del turismo en el territorio.	Mecanismos de colaboración entre el tejido económico y social del distrito.
11/03/2016	Eje Ciutat Vella	Reducir impactos del turismo.	Impacto de los alojamientos turísticos y propuestas de regulación. Mecanismos de gestión y regulación en torno a la movilidad.
04/04/2016	Gràcia	Gobernanza, gestión de actividades turísticas (alojamiento, movilidad), encaje del turismo y los barrios.	Turismo en Gràcia: retos y oportunidades

Aparte de las citas y debates presenciales, decidim.barcelona ha recogido de forma abierta y plural las propuestas de actuación relacionadas con la línea estratégica

"Turismo sostenible", así como los apoyos y los comentarios en torno a estas. Las propuestas tienen fuentes diferentes. Aparte de las recogidas en las citas presenciales, el Gobierno, las asociaciones y los particulares han podido libremente hacer propuestas de actuación para incorporarlas en el programa municipal de la presente legislatura.

Los datos de toda la actividad relacionada con el "Turismo sostenible", una vez finalizada la revisión y evaluación de todas las propuestas del proceso, muestra el gran interés por los temas turísticos. Se presentan aquí las propuestas con el título original que aparece en la plataforma:

Propuestas más votadas en "Turismo sostenible"

Propuestas	Actuaciones	Votos	Comentarios
Plan Estratégico de Turismo 2016-2020	58	793	165
Plan Director del Park Güell	7	590	32
Preservar el comercio de proximidad de los efectos negativos del turismo	3	406	13
Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos (PEUAT)	43	380	78
Hacer el desarrollo territorial del Plan Estratégico de Turismo	8	339	22
Potenciar el turismo sostenible y responsable	6	227	17
Poner en marcha programas de inversión para paliar los efectos negativos del turismo	6	218	9
Recuperar La Rambla para los barceloneses	18	177	38
Controlar y cerrar los apartamentos turísticos ilegales	4	165	12
Ordenación Singular de la Rambla del Poblenou	3	131	3
Plan de ordenación y criterios de actividad turística	8	121	18
Regular espacios para tratar temas de turismo en diferentes barrios	8	118	20
Modificar la fiscalidad para compensar impactos y costes de la actividad turística	8	117	18
Tomar medidas contra el furtivismo turístico	8	109	14
Observatorio del turismo	7	107	13
Actuaciones sobre el impacto del turismo en el distrito	6	103	8
Constituir un fondo a partir del IEET para compensar la sobrepresión turística	8	76	10
Preservar el parque de los Tres Turons, incluida la zona de la batería antiaérea	9	75	15
Desarrollo territorial del Plan Estratégico de Turismo	16	68	22
Programa de corresponsabilización de la industria turística en el control y los efectos en el entorno	7	65	7
Poner en marcha un plan de detección de actividades turísticas no regladas	2	58	6
Redistribución de la asignación de la tasa turística	1	58	3
Establecer mecanismos de codecisión y cogestión en los entornos de la Sagrada Familia	5	56	9
Visibilización de espacios vinculados a la memoria	1	36	5
Recuperar la memoria de nuestros barrios	4	35	0
Señalización de contenidos culturales y naturales del parque de Collserola	4	33	2

Rutas guiadas por Sant Andreu	2	26	2
Hacer una distribución previa de las terrazas en todo el entorno de la Sagrada Familia	1	25	2
Consejo Turismo y Ciudad	3	21	4
Abrir la Casa de l'Aigua de la Trinitat Vella y conectarla con la de la Trinitat Nova	1	18	4
Mapa de promoción de espacios de interés de Sant Andreu	2	16	5
Plan de señalización	1	13	1
Proyecto de turismo inclusivo: la sede del Distrito	1	12	0
Plan de turismo	2	11	2
Hacer un mapa histórico de la propiedad inmobiliaria	1	11	0
Controlar los apartamentos turísticos	1	10	0
Reanudar el debate sobre la ampliación del templo de la Sagrada Familia	2	9	0
Impulsar medidas de convivencia entre el vecindario y los comercios de Ciutat Vella	4	8	2
Extensión de la señalización cultural e histórica en los barrios del distrito	2	7	1
Crear un espacio de relación e intercambio con centros históricos de ciudades con una intensidad turística alta	1	7	0
Facilitar la información del distrito a los diferentes agentes y operadores	1	5	0
Elaborar proyectos que incorporen la línea de trabajo sobre turismo inclusivo	1	4	1
Total general	284	4864	583

Tal como se puede ver en la siguiente tabla con las propuestas ordenadas por el número de votos de apoyo recibidos, el Plan Estratégico de Turismo 2016-2020 ha sido la propuesta que ha recibido más apoyo, con 793 votos, 556 comentarios, 1.092 intervenciones en las diferentes citas y hasta 58 actuaciones relacionadas. Cabe tener en cuenta que la propuesta "Desarrollo territorial del plan estratégico" ha sido también una de las más votadas, con 339 votos, 22 comentarios y hasta 16 actuaciones asociadas.

Las actuaciones asignadas al plan estratégico son heterogéneas y dispares. Se presentan aquí las veinte primeras. La propuesta de elaboración de un "marco normativo justo y racional" para compartir casa ha sido la más aclamada, pero también la más controvertida, tal como se puede leer en los comentarios. Hay propuestas muy amplias, como "Turismo para barceloneses" o "Rutas turísticas", y muy específicas, como la obligatoriedad de que los guías turísticos usen auriculares durante las visitas.

Propuestas de actuación asignadas al Plan Estratégico de Turismo 2016-2020

Actuaciones	Votos	Comentarios
Plan Estratégico de Turismo 2016-2020	793	165
Queremos un marco normativo justo y racional para compartir nuestro hogar	267	60

Profesionalizar a los guías turísticos	80	8
Plan de decrecimiento turístico	63	6
Plan Estratégico de Turismo 2016-2020	56	66
Guías turísticos con auriculares	46	5
Inspecciones de servicios turísticos	41	2
Poner en valor el conocimiento de los guías turísticos	38	7
Impulsar estrategias para que los ciudadanos de Barcelona puedan disfrutar de los equipamientos culturales con gran afluencia turística	31	1
Impulsar un pacto para el empleo en el sector turístico	28	0
Respaldo las iniciativas internas y a las entidades de difusión turística	12	0
Reforzar la inspección de la oferta turística ilegal	12	1
Turismo para barceloneses	12	1
Implicar al sector hotelero con el entorno propio	10	1
Promover y regular el turismo colaborativo	9	1
Regular y controlar el turismo	9	1
Crear un sello de calidad turística	8	0
Rutas turísticas	8	1
Diseñar acciones de sensibilización dirigidas a los turistas	7	0
Regular y controlar el turismo	6	0
Fomentar la innovación y el emprendimiento en el sector turístico	5	0
Desarrollo territorial del Plan Estratégico de Turismo	68	22
Plan de turismo del distrito	31	14
Limitación de altura y permisos de construcción de hoteles	20	0
Fomentar un turismo más familiar y cultural en Gràcia	3	0
Abrir espacios comunes de encuentro entre vecinos y visitantes	3	1
Apostar por un modelo de turismo sostenible	2	0

Fuente: <http://decidim.barcelona>

Las actuaciones de la propuesta de desarrollo territorial del plan estratégico contemplan la creación, actualización y revisión de los planes de turismo de distrito o la limitación de plazas de alojamiento.

6. TENDENCIAS DEL TURISMO

Este apartado pretende recoger las diez principales tendencias del turismo que afectan especialmente a la ciudad de Barcelona. La selección no pretende ser exhaustiva, ni en el número, ni en la profundización de los contenidos. Estas tendencias han sido recogidas, ya que se consideran importantes por su novedad, por su irrupción y por su relevancia en el contexto de la ciudad de Barcelona.

1. Aumento del turismo en las ciudades
2. Elevada sensibilidad por la coyuntura geopolítica
3. Uso turístico de las infraestructuras metropolitanas
4. Irrupción de nuevos intermediarios y actividades turísticas
5. Aumento de la oferta y nuevas modalidades de alojamiento turístico
6. Aumento del peso relativo del turismo para la economía de la ciudad
7. Nuevos perfiles de turistas, visitantes y residentes
8. Cambios de tendencias en la percepción del turismo por parte de los residentes
9. Masificación y presión de zonas de alta frecuentación turística
10. Evolución sociodemográfica de las zonas de alta frecuentación turística

6.1 Aumento del turismo en las ciudades

En el contexto global, el turismo gana cada vez más peso en la economía, tanto en las zonas urbanas como en el resto de territorios. La Organización Mundial del Turismo calcula que, durante el año 2015, se produjeron 1.184 millones de desplazamientos turísticos internacionales, mientras que en el 2014 fueron 1.134 millones. Los últimos seis años han sido un periodo de fuerte crecimiento de la demanda turística. Europa, con un crecimiento del 3 %, lideró el crecimiento en términos absolutos con 15 millones más de turistas internacionales y un total de 582 millones de llegadas. A largo plazo, y de acuerdo con las previsiones de la OMT, se espera que en el año 2030 se llegue a los 1.800 millones de viajes turísticos en el mundo, lo que representa un crecimiento constante de entre un 3 % y un 4 % anual.

El turismo de ciudad es el segmento de mayor crecimiento del mercado turístico en un periodo en que otras tipologías de turismo crecen menos o simplemente se mantienen. De acuerdo con los datos de IPK International del 2015, el número de viajes de ciudad creció un 82 % entre el 2007 y el 2014, generando el 22 % del total de todas las vacaciones. Esta fuente también sostiene que en países avanzados, como el Reino Unido, los viajes de ciudad ya han superado a las vacaciones de sol y playa como vacaciones más populares.

En Europa, el turismo urbano continúa creciendo con ritmos acelerados. En el 2014, los europeos hicieron cerca de 70 millones de viajes internacionales, lo que representa un aumento del 60 % con respecto al año 2007 (7 % anual). Otro dato que permite dimensionar el turismo europeo de ciudad son los 400 millones de pernoctaciones que se generaron en el año 2014.

Este crecimiento del turismo urbano plantea grandes retos a nivel social, económico y geográfico. La propia Organización Mundial del Turismo sostiene que el turismo genera cambios sustanciales en las ciudades y aumenta la presión sobre los habitantes. Este hecho pone de relieve que el turismo urbano genera un reto compartido para las ciudades del mundo.

Los datos de actividad turística de Barcelona muestran una clara tendencia al crecimiento. Tomando como referencia el número de turistas alojados en hoteles, serie histórica que permite analizar la evolución en el tiempo, en el 2015 se superaron los 8,3 millones de turistas, cuando en el año 1990 este mismo dato era de 1,7 millones de turistas. En los últimos cinco años la demanda turística ha crecido un 17 %, lo que representa un crecimiento significativo, a pesar de la inestabilidad y volatilidad del entorno económico y social. Aprovechando la elaboración de este plan estratégico, se están actualizando los estudios e indicadores de visitantes, con el fin de obtener datos fidedignos sobre el volumen total de la demanda turística de la ciudad.

6.2 Elevada sensibilidad por la coyuntura geopolítica

La compleja actualidad del mundo se puede entender a través de la gran cantidad de procesos e intereses a escala global y, al mismo tiempo, la interdependencia entre los

lugares a nivel mundial. El turismo, lejos de ser un fenómeno ajeno, está altamente condicionado por las coyunturas geopolíticas.

El previsible agotamiento de las fuentes tradicionales de energía, como las energías fósiles, genera muchas tensiones a escala internacional. Por eso, es indudable la geopolítica que existe en torno al petróleo y las consecuencias económicas derivadas de su precio. Los intereses de los países y sus políticas se pueden dividir de varias formas. Por ejemplo, hay diferencias en las políticas de los países productores, de los dependientes, de los grandes consumidores, etcétera. En el ámbito del turismo, el encarecimiento del precio del petróleo tiene implicaciones en el coste de los desplazamientos, además de otras implicaciones ambientales para los destinos. En los últimos cinco años, el precio del petróleo ha fluctuado de manera notable, hecho que previsiblemente continuará en el futuro y afectará al turismo en general y a los hábitos de movilidad de los turistas. Un previsible encarecimiento del petróleo podría comportar una disminución de los desplazamientos turísticos, cambios significativos en los sistemas de transporte utilizados por los turistas, aumento de la recaudación de impuestos, etcétera.

Otro elemento destacable son las guerras civiles y los conflictos armados existentes hoy en la zona oriental y sur del Mediterráneo, así como los recientes ataques terroristas en ciudades y zonas turísticas del mundo. Tanto los conflictos sostenidos como los ataques puntuales provocan cambios en el mapa turístico, modificando las preferencias de los viajeros, convirtiendo la seguridad en uno de los factores clave para escoger el destino. Barcelona parece claramente afectada por esta situación y todo apunta a que su estabilidad sociopolítica en comparación con otros destinos mediterráneos y ciudades europeas es un elemento clave en el aumento constante de visitantes. Desgraciadamente, Barcelona no está exenta de incertidumbres debido a las amenazas globales.

6.3 Uso turístico de las infraestructuras metropolitanas

El viaje turístico ha evolucionado, y la mayor parte de la población de las sociedades contemporáneas practica el turismo de manera recurrente. El aumento de los viajes obliga a los territorios que quieren ser competitivos a contar con una dotación de más y mejores infraestructuras de transporte y accesibilidad.

En los últimos años, Barcelona ha disfrutado de nuevas instalaciones y servicios. Estas infraestructuras dotan a la ciudad de servicios, lo que significa un verdadero cambio de escala en las conexiones y comunicaciones de la capital catalana. Con la nueva terminal y otras instalaciones del aeropuerto de Barcelona, el volumen de pasajeros ha pasado de los 9 millones de viajeros en el año 1990 a los más de 39 millones en el año 2015, multiplicando por cuatro su volumen. En el caso del tren, la puesta en marcha de líneas de alta velocidad Barcelona-Madrid ha hecho que, en el 2015, 3,7 millones de usuarios hayan empleado este sistema de transporte.

Estas infraestructuras se constituyen como una ventaja competitiva para la ciudad, ya que implican un aumento de la capacidad de atracción de inversiones que podrían articularse en nuevas áreas de interés urbano. Por eso, se requiere una gestión eficiente para garantizar su viabilidad, internalizando al máximo los costes de su funcionamiento y reduciendo los impactos ambientales que genera el tráfico de viajeros.

En el caso del aeropuerto, las instalaciones y servicios de esta infraestructura permiten establecer una red de vuelos internacionales que conectan la ciudad de Barcelona con un gran número de aeropuertos y ciudades del mundo. Este fenómeno también se produce con las instalaciones y servicios del puerto, donde arriban barcos que aportan 2,5 millones de desplazamientos de cruceristas y que conectan la ciudad con los principales puertos del Mediterráneo y del mundo.

Ahora bien, estas y otras infraestructuras que utilizan los turistas y los residentes de la ciudad generan impactos ambientales considerables y efectos negativos que requieren mucha atención. Los efectos del cambio climático y los impactos ambientales generados por la actividad turística han tomado lugares centrales en la agenda de las instituciones turísticas internacionales. La Organización Mundial del Turismo www.unwto.org, el Consejo Mundial de Turismo www.wttc.org y la European Travel Commission www.etc-corporate.org, entre otros, han intensificado el desarrollo de programas de reducción de los impactos sobre el medio ambiente, como las Agendas Locales 21, con recomendaciones sobre el turismo y los viajes, o las orientaciones básicas para la sostenibilidad del turismo europeo.

En los últimos años, el estudio de las actividades que realizan los turistas durante sus viajes pone de relieve el alto consumo de recursos que implica y, por lo tanto, los costes asociados al turismo. Se ha desarrollado una conciencia ecológica y de protección de medio ambiente. Así pues, han surgido numerosos estudios que alertan sobre este hecho e intentan hacer del turismo una actividad ambientalmente más sostenible. Estos estudios sobre la reducción de impactos y la necesidad de preservación han aumentado la conciencia de los turistas en torno a los temas ambientales. La sostenibilidad ambiental cobra cada vez más peso en las exigencias de la demanda. Estos cambios, junto con la puesta en marcha de regulaciones y certificaciones, han propiciado también cambios en la oferta del sector con respecto al uso eficiente de los recursos y la reducción de impactos. El sector de los transportes ha abordado este tema como prioritario y trabajan en la reducción drástica de las emisiones, así como en la disminución del consumo de recursos.

6.4 Irrupción de nuevos intermediarios y actividades turísticas

Entre los principales cambios que se han producido en el sector turístico en el transcurso de los últimos años, hay que remarcar la aparición de dos fenómenos clave, facilitada por la consolidación de las formas de comunicación digitales y móviles: los nuevos intermediarios del sector turístico y el desarrollo de los servicios en el marco de la llamada economía colaborativa. Ambos hechos tienen grandes implicaciones no solo para las actividades turísticas, sino para el resto de sectores de actividad económica, para la ciudad y, en general, para toda la sociedad.

La irrupción de la economía colaborativa es un fenómeno complejo que tiene su origen en el movimiento cooperativista y en las estructuras organizativas de la solidaridad ciudadana. En este concepto se enmarcan muchas actividades de diversa consideración, desde modelos básicos de cesión gratuita de servicios a una comunidad hasta modelos de intercambio plataformas web o redes que facilitan intercambios y reciclaje de bienes y servicios basadas en un modelo de negocio de intermediación. Cabe destacar, sin embargo, la heterogeneidad de formas que se cobijan hoy bajo el paraguas de la economía colaborativa y que abanderan empresas tan diferentes como Airbnb, Über, HomeExchange, Couchsurfing o BlaBlaCar, por poner ejemplos con una gran incidencia en el turismo. La emergencia de estos nuevos

operadores en el ámbito turístico deja entrever un auténtico cambio de modelo en la comercialización, pero también en los productos turísticos.

Paralelamente, y gracias a las tecnologías disponibles, se han sucedido cambios relevantes en los intermediarios de la cadena de valor turística. Una parte de las agencias de viaje tradicionales han sido sustituidas por agencias de venta de servicios y productos turísticos en línea (OTA) como Odigeo-eDreams, Bravofly-Rumbo o Logitravel. Sin embargo, han surgido e incrementado su importancia plataformas de recomendación en línea (ORS), como TripAdvisor o viajeros.com, y plataformas de seguimiento de ofertas y precios del mercado, entre otros.

6.5 Aumento de la oferta y nuevas modalidades de alojamiento turístico

Con respecto a la oferta de alojamiento, Barcelona se ha convertido en una ciudad con un parque de alojamiento de máximo nivel de calidad de servicios e instalaciones. En el 2015, la ciudad de Barcelona disponía de más de 67.603 plazas de alojamiento en los 381 hoteles de la ciudad. Esta oferta hotelera se complementa con otras tipologías de alojamientos turísticos, como las 9.606 viviendas de uso turístico, con 40.462 plazas estimadas; los 111 albergues, con 9.024 plazas; y las 268 pensiones y hostales, con 6.036 plazas. Estas cifras permiten que Barcelona tenga una capacidad de acogida de turistas en establecimientos de alojamiento superior a las 123.000 plazas regladas. Comparativamente con el año 2010, la capacidad de acogida total de turistas se situaba en torno a las 70.000 plazas regladas.

Este proceso de crecimiento de la oferta de camas está muy relacionado con tres fenómenos. Por una parte, con el constante crecimiento de la oferta de plazas de establecimientos turísticos hoteleros. Si en el año 2000 se contaban 187 hoteles con 31.338 plazas, en el 2010 estas cifras se situaban en 328 hoteles con 61.942 plazas. Actualmente, como ya se ha comentado, hay 67.603 plazas en los 381 hoteles de la ciudad. Cabe apuntar que, en los últimos años, los hoteles se han convertido en activos del mercado financiero. No en vano, más del 60 % de las inversiones hoteleras en el 2015 han sido a cargo de fondos de inversiones.

El segundo motivo es el rápido e importante crecimiento de otras modalidades de alojamiento. La entrada en vigor de la ley de simplificación administrativa del 2011 y

del reglamento de las VUT supuso una avalancha de solicitudes de licencias en la ciudad. Si en el 2010 se contaban 2.349 VUT en toda Barcelona, en octubre del 2014, tras la suspensión de licencias, se contaban 9.606, multiplicando por cuatro el total de VUT en la ciudad en poco más de tres años.

Otra modalidad que ha registrado importantes crecimientos han sido los albergues, que en el 2015 disponían de más de nueve mil plazas. Este crecimiento de la oferta se ha producido paralelamente a un cambio en la demanda de los visitantes. Este hecho queda reflejado en las opiniones de las encuestas que se realizan a los turistas de la ciudad de Barcelona. En los resultados del 2015 de estas encuestas, los turistas de la ciudad escogen los hoteles como primera opción para alojarse, aunque la suma del resto de alojamientos es la opción mayoritaria.

Por último, hay que tener en cuenta el alojamiento ilegal en forma de alquiler vacacional, una oferta líquida que puede llegar a los 4.000 anuncios publicados sin licencia y que son comercializados por plataformas como Airbnb, Homeaway, Nuimba, Wimdu, etcétera, según las estimaciones del propio Ayuntamiento. Además, hay que añadir los cerca de 6.500 anuncios de alquiler de habitaciones en piso compartido que hay en el mercado de gran parte de estas plataformas, una modalidad que no está regulada claramente por la ley catalana, aunque se prevé hacerlo pronto a través del reglamento de la Ley de Turismo.

6.6 Aumento del peso relativo del turismo para la economía de la ciudad

El dinamismo del turismo se traduce en un aumento de la economía generada por las actividades directa o indirectamente relacionadas con turismo. El último estudio disponible sobre el Impacto económico del turismo en Barcelona (Universidad de Gerona, 2013) calcula que la facturación agregada del turismo se sitúa entre los 8 y los 9,7 mil millones de euros. Esta facturación representa entre el 10 % y el 12 % del PIB de la ciudad, según diferentes escenarios considerados, y genera entre 96 y 120 mil puestos de trabajo, un 14 % del total.

Comparativamente, en el 2013, el turismo y los viajes en el mundo generaron el 9,5 % del PIB y un 8,9 % del total de puestos de trabajo. En España, el PIB turístico del 2013 representó el 10,7 % y más de 2,2 millones de puestos de trabajo. Este mismo año, en

Cataluña, el PIB turístico se situaba entre el 10 % y el 12 % y empleaba a 350.000 personas.

En cuanto a la evolución en el tiempo, los efectos generados por el turismo y el empleo han ido aumentando progresivamente con crecimientos muy destacables desde el año 2007 hasta el 2012.

Tabla 22. Efectos en términos de VAB generados por los visitantes en la ciudad de Barcelona. Años 2007, 2009 y 2012.

Escenario	2007	2009*	2012	Variación 2009-2012	Variación 2007-2012
Pesimista	3.681.791.638	3.168.885.974	5.650.264.040	78 %	53 %
Intermedio	4.578.288.040	3.845.538.904	6.511.548.266	69 %	42 %
Optimista	4.739.811.071	3.901.934.633	7.168.088.106	84 %	51 %

*Datos de los escenarios continuistas creados en el informe 2009 por AQR.

Tabla 23. Efectos en términos de empleo generado por los visitantes en la ciudad de Barcelona. Años 2007, 2009 y 2012.

Escenario	2007	2009*	2012	Variación 2009-2012	Variación 2007-2012
Pesimista	62.169	51.828	96.120	85 %	55 %
Intermedio	77.243	64.416	110.888	72 %	44 %
Optimista	79.077	71.226	122.260	72 %	55 %

* Datos de los escenarios *ad hoc* creados en el informe 2009 por AQR.

El crecimiento del turismo ha jugado un importante papel de dinamización económica de la ciudad. Barcelona ocupa la sexta posición en la clasificación de principales ciudades turísticas europeas 2015, después de Londres, París, Berlín, Roma y Madrid. Este dinamismo económico se ha traducido en la creación de nuevas empresas del sector turístico. Al mismo tiempo, también ha producido un efecto llamada de profesionales y empresas de otros sectores que ven en las actividades turísticas oportunidades de negocio de cara a su futuro.

Barcelona cuenta con un conjunto de operadores internacionales hoteleros, empresas que en los últimos diez años han apostado por la ciudad con establecimientos relevantes y cuantiosas inversiones. No en vano se sitúa como tercera ciudad internacional con mayor número de reuniones organizadas en la clasificación de la Asociación de Congresos y Convenciones Internacionales (ICCA), después de Berlín y

París. Finalmente, en este recorrido por las principales clasificaciones, hay que destacar que el puerto de Barcelona lidera la clasificación 2014 de puertos europeos.

Con respecto al comercio, un segmento se ha especializado en dar servicio a la demanda turística de la ciudad, abandonando así formatos comerciales más tradicionales y apostando por marcas de moda y *retailing* internacional, gran parte de las cuales están presentes en las principales áreas comerciales de Barcelona.

A pesar del efecto de arrastre y generación de actividad económica del turismo, la excesiva dependencia plantea incertidumbre de cara al futuro. En este sentido es importante tener en cuenta que en las ciudades dinámicas con economías avanzadas, el turismo está presente y juega un papel relevante, pero no es el único sector de actividad. La dependencia o supremacía de un sector de actividad sobre otros implica efectos negativos y riesgos, por ejemplo, el aumento de precios, la precarización laboral o la falta y exclusión de otras actividades.

6.7 Nuevos perfiles de turistas, visitantes y residentes

Los cambios de hábitos de la sociedad moderna a menudo promueven un aumento de la movilidad de las personas. Este hecho plantea muchos retos para la gestión de las ciudades, ya que cada vez más se pueden observar formas de vida de residentes de corta o muy corta duración.

A nivel turístico, este complejo fenómeno de las ciudades y sus habitantes también cuestiona la definición tradicional de *turista* y *excursionista*. Dejando de lado el debate técnico sobre este hecho, es indudable que la presencia de centros de formación, empresas, centros de investigación, hospitales, etcétera, generan flujos de turistas o residentes de corta duración. Estos segmentos, a pesar de la difícil tarea de cuantificación, generan un destacadísimo número de turistas y residentes temporales en el destino Barcelona.

En el caso de Barcelona, la presencia de centros de formación, entre los que destacan todas las universidades y otros centros de formación, generan una llegada notable de estudiantes a la ciudad, cada vez menos estacionalizada gracias a los cursos de verano. La presencia de empresas con sedes corporativas y grandes centros de

investigación también genera un volumen de trabajadores e investigadores que residen en la ciudad de manera temporal, por un periodo más o menos largo.

Por otra parte, como destino de turismo urbano, en Barcelona se ha producido un cambio en las motivaciones de los turistas. El ocio se ha convertido en el principal motivo de visita de los turistas de Barcelona. En el 2015, la motivación vacacional se ha convertido en la principal y mayoritaria en los turistas, con más del 63 % del total. El resto de turistas que pernoctan en Barcelona lo hacen por motivos profesionales (un 22 %) y por motivos personales (un 13 %).

Desde principios de los noventa, la motivación profesional muestra una tendencia al decrecimiento. En 1990, los turistas profesionales representaban el 69 %. En el año 2000, este mismo segmento se situaba en el 46 %, mientras que en el 2015 fue del 22 %. Aunque el número absoluto de turistas profesionales ha crecido sustancialmente en los últimos 25 años, el extraordinario crecimiento de los turistas motivados por ocio ha hecho variar esta proporción. Los turistas de ocio han pasado del 23 %, en 1990, al 63 %, en el 2015.

Barcelona como destino referente de turismo urbano se basa en la capacidad de explotación de su oferta de servicios y motivaciones propias de la ciudad y, en especial, en la capacidad de combinar las actividades con el estilo de vida mediterráneo y el ocio, lo que sostiene el atractivo de la ciudad como destino turístico.

6.8 Cambios de tendencias en la percepción del turismo por parte de los residentes

Según el Estudio de opinión a la ciudadanía, más del 90 % de los encuestados opinan que el turismo es beneficioso para la ciudad. Estos resultados, como era de esperar, varían según las diferentes zonas de la ciudad y el perfil de los encuestados. Aunque la gran mayoría de residentes de la ciudad están de acuerdo en los beneficios que aporta el turismo, en distritos como Ciutat Vella o Gràcia hay una base más amplia de gente que no lo considera una actividad beneficiosa, un posicionamiento que refleja la recepción directa de los impactos en las zonas más visitadas.

Pero más allá del beneficio, lo cierto es que el turismo genera un importante debate entre la población, ya que a menudo complica la convivencia entre los residentes y los turistas y visitantes. Como consecuencia, una parte significativa de residentes, el 43 %, considera que el turismo está llegando a su límite en la capacidad para dar servicio a los turistas. Esta opinión también fluctúa según el lugar de residencia y los perfiles de los encuestados. En los distritos centrales, como Ciutat Vella o L'Eixample, la mayor presión de visitantes y turistas influye y genera la opinión de que se está llegando al límite de la capacidad de los servicios turísticos. Al mismo tiempo, cerca de la mitad de los residentes, un 47 %, opina que no se debería continuar atrayendo más turistas de cara al futuro. Por otra parte, tal como se ha apuntado anteriormente, la preocupación por el turismo se ha convertido en una cuestión pública y colectiva hasta el punto de que, en el último barómetro de Barcelona, en mayo del 2016, el turismo se sitúa como el cuarto problema de la ciudad, con un 6,6 % de las primeras respuestas espontáneas.

Por otra parte, hay que mencionar la aparición de diferentes movimientos sociales, plataformas, asambleas o coordinadoras cuyas demandas gravitan en torno a las cuestiones turísticas, por su aumento continuado de los últimos años, exigiendo el decrecimiento, como también agentes territoriales en defensa de los derechos de la ciudad, o en contra de determinadas prácticas, como los alojamientos turísticos en edificios residenciales. La aparición de estos nuevos actores no es exclusiva de Barcelona y se hace patente en muchas de las ciudades con gran presión turística en Europa y los Estados Unidos.

6.9 Masificación y presión de zonas de alta frecuentación turística

Las características territoriales muestran que Barcelona es una ciudad pequeña en cuanto a dimensiones geográficas, 101 km², con una alta densidad de población, 15.887 habitantes por km², y con una alta ocupación territorial, si se compara con otras ciudades europeas. Aparte de estas características del territorio, es imprescindible tener en cuenta que el turismo muestra una tendencia a la concentración en ciertos puntos geográficos. Tanto la oferta turística como la demanda tienden a distribuirse de manera desigual en el territorio, con barrios y zonas con alta intensidad turística y otros con baja intensidad. Esta concentración acaba generando en las áreas de alta

intensidad una superposición de usos, los propios de la ciudad y los turísticos, y produce problemas de saturación y sobreexplotación del espacio.

Por su parte, el turista concentra sus movimientos en puntos del destino, lugares como los anteriores, que identifica como icónicos e imprescindibles. En Barcelona, el espacio más visitado de la ciudad es La Rambla, con unas estimaciones que superan los 100 millones de peatones anuales. Otro espacio altamente utilizado son las playas y el frente marítimo, que, como espacios emblemáticos, son capaces de atraer una gran cantidad de usuarios, tanto residentes como visitantes y turistas. Varios espacios públicos de Ciutat Vella, la plaza de Catalunya, el paseo de Gràcia, la Sagrada Familia o el Park Güell son algunos ejemplos de áreas de alta intensidad, espacios en los que se produce una gran cantidad de impactos económicos, territoriales, sociales y culturales.

Si se analiza la distribución territorial de los diversos activos, servicios turísticos y usos turísticos, se llega a la misma diagnosis: existe una concentración y masificación de algunos espacios de la ciudad. La oferta de alojamiento se concentra en los distritos de Ciutat Vella, l'Eixample y Sant Martí, mientras que su presencia es más baja en Les Corts, Gràcia y Horta-Guinardó. La oferta comercial y de restauración especializada en turismo se localiza prioritariamente en los ejes comerciales turísticos centrales de la ciudad, entre los que destacan Barna Centre, Cor Eixample, Paseo de Gràcia, La Rambla, Rambla de Catalunya, Raval, etcétera. La oferta cultural y de ocio también se localiza mayoritariamente en distritos como Ciutat Vella, Eixample y Sants-Montjuïc.

Por estos motivos, en general, la ciudad cuenta con un importante número de recursos turísticos diversos. Esta pluralidad y variedad explota preferentemente los iconos turísticos, que en el caso de Barcelona se encuentran geográficamente concentrados, y que por su capacidad de atracción generan problemas de masificación y conflictos de convivencia entre los usuarios y residentes, en zonas como La Rambla, el barrio Gòtic, el Raval, la Sagrada Família o el Park Güell. A pesar de los esfuerzos de gestión de los últimos años, este fenómeno de concentración, en vez de mejorar, parece que se incrementa, extendiéndose a otras zonas y áreas de la ciudad, seguramente debido al gran aumento de los visitantes y turistas.

6.10 Evolución sociodemográfica de las zonas de alta frecuentación turística

La centralidad de Ciutat Vella convierte este distrito en un espacio de especial complejidad. En el transcurso del tiempo, este distrito ha sido un territorio que ha sufrido muchos cambios y ha estado sujeto a importantes y muy diversas dinámicas sociales y económicas. Aunque desde la Administración municipal del Distrito ya hace años que se desarrollan programas sociales y económicos con el objetivo de revitalizar económica y socialmente sus barrios, este territorio continúa planteando muchos retos de futuro.

Ciutat Vella es un distrito con una densidad de población y un índice de inmigración muy superior a la media, y con una media de edad y renta per cápita inferior a la de Barcelona. Ahora bien, los efectos de la crisis y la transformación económica están produciendo un progresivo desplazamiento de los residentes en el distrito. En el 2015, residía en Ciutat Vella el 6,2 % de la población de Barcelona. En los últimos ocho años, este distrito ha perdido más del 11 % de su población, en especial en el barrio Gòtic, con una pérdida del 45 % de población desde el 2007, según datos del padrón.

Seguramente, en este desplazamiento de la población residente tampoco ayudan los efectos generados por la transformación urbanística de las viviendas y los comercios por la influencia del turismo. En este sentido, la transformación de bloques de viviendas en hoteles y de unidades de viviendas en viviendas de uso turístico fomenta un incremento de los precios de los alquileres, a la vez que otras prácticas que finalmente perjudican y penalizan a los residentes del distrito. Desde el Gobierno municipal hace tiempo que se trabaja en herramientas urbanísticas para corregir y combatir el desplazamiento de la población y la gentrificación con planes específicos, como los planes de usos de Ciutat Vella o el actual Plan Especial Urbanístico de los Alojamientos Turísticos (PEUAT).

Por último, según el Estudio de opinión a la ciudadanía, la mayoría de los barceloneses cree que el turismo impacta sobre los precios en la ciudad —un 64 % expresan esta opinión, mientras que solo el 15 % opinan que no afecta a los precios—. En un informe reciente elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona que evalúa el mercado de alquiler residencial de la ciudad, se evidencia también un aumento de los

precios y una reducción de la oferta en los barrios con más presencia de actividad turística, aunque no se le puede atribuir un factor de causalidad directa.

7. RELATORÍAS

7.1 Justificación

En este capítulo se presenta el resultado del proceso de diagnóstico compartida elaborado a partir de las relatorías sobre trece temas específicos. Este ejercicio ha permitido profundizar, debatir y elaborar un dictamen por parte de dieciséis personas expertas en la materia que han convertido este plan en un documento más coral.

La elección de las temáticas responde a una doble necesidad. En primer lugar, profundizar de forma cualitativa sobre materias que no pueden ser analizadas a través de las fuentes disponibles y que requieren un posicionamiento, un discurso, un relato. En segundo lugar, profundizar sobre cuestiones consideradas relevantes tras el proceso decidim.barcelona, por una parte, y sobre la valoración de los vacíos de información existentes, por otra. La relación final de temas y relatores, así como las fechas y el número de las sesiones de trabajo asignadas, fueron los siguientes:

	Tema	Relator/a	Fecha	N.º Participantes
1	Turismo en los distritos	Jordi Moll	20/04/16	16
2	Empleo y mercado laboral en el sector turístico	Nemo Remesar	17/05/16	11
3	Márquetin para un destino sostenible y responsable	Joan Manuel Ribera	18/05/16	14
4.a	Relación del sector privado con la Administración	Ángel Díaz	20/05/16	8
4b	Relación del sector privado con la Administración	Ángel Díaz	10/06/16	4
5	Economía colaborativa y otras economías procomunes para un mejor encaje del turismo en la ciudad	Paolo Russo Elsa Soro	23/05/16	18
6	Instrumentos de planificación y gestión urbanística en torno al turismo	Ricard Pié Josep M. Vilanova	24/05/16	19
7	Estrategia territorial y gestión del turismo en el ámbito metropolitano de Barcelona	Francesc López Palomeque	26/05/16	18
8	Emprendimiento sostenible y responsable	Josep Capellà	27/05/16	7
9	Inteligencia turística y ciudad	Luis Falcón	31/05/16	13
10	Estrategias en torno al sector del comercio y la restauración	Josep Francesc Valls	06/06/16	11
11	Ciudad, patrimonio y turismo	Saida Palou	07/06/16	13
12 a	El efecto de los cruceros en el destino Barcelona	Daniel Imbert-Bouchard Ramon Serrat	15/06/16	16
12 b	El efecto de los cruceros en el destino Barcelona	Daniel Imbert-Bouchard y Ramon Serrat	20/06/16	13
13	Turismo de Barcelona hoy	Enric Truñó	16/06/16	11
	Total de participantes			192

De forma conjunta entre las personas responsables y la dirección del plan, se enmarcó la situación de partida, las cuestiones a debate, los objetivos de cada grupo y la composición de los participantes en los diferentes grupos de trabajo. Durante los meses de abril, mayo y junio se realizaron un total de quince sesiones de entre dos y tres horas de duración, dinamizadas por el equipo de Momentum^{co}. Las sesiones tuvieron una estructura muy similar, con alguna excepción. En primer lugar, se enmarcaba el debate en la diagnosis del plan. Seguidamente, después de una breve presentación de los asistentes, las personas responsables de la relatoría introducían el tema y abrían el debate a partir de un guion previamente compartido con los asistentes. Finalmente, para clausurar la sesión, se pedía a los participantes que sintetizaran las ideas clave. El resultado del proceso se recogía en un acta que era compartida entre los participantes y los relatores.

Estos encuentros tuvieron una doble finalidad. Por una parte, abordar el tema en cuestión desde una perspectiva amplia y compartida con los participantes. Por otra parte, ayudar al relator en su labor de elaboración del documento diagnóstico que complementara su conocimiento de partida.

Con el fin de reunir y contrastar diversas visiones y sensibilidades a propósito del turismo en Barcelona, se buscó un equilibrio entre los intereses de las partes y las voces de otras personas expertas. La composición total de los asistentes se divide de este modo:

- Representantes del sector público: 39 %
- Representantes del sector privado: 24 %
- Académicos y expertos: 24 %
- Turismo de Barcelona: 9 %
- Representantes vecinales: 4 %

Las conclusiones y debates de las sesiones constituyen una aportación de indudable interés del proceso del plan. Todos los materiales y los documentos generados están disponibles en el espacio web del plan <http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic/activitat>, en el que figuran las fechas de las sesiones, las actas, la relación de participantes y los documentos de diagnosis.

Sin embargo, hay que remarcar que, si bien las relatorías son documentos de consulta legitimados por sus autores y por el proceso de discusión plural, en ningún caso el documento final ni las actas de las sesiones deben ser considerados como partes vinculantes del plan.

7.2 Síntesis de los contenidos

Se presenta a continuación una síntesis de los objetos a debate de los documentos y las sesiones, y se recogen las tres ideas más relevantes de los documentos en clave de diagnóstico. Se recomienda su lectura íntegra para poder captar mejor los detalles de los documentos, así como también las actas de las quince sesiones de trabajo.

1. Turismo en los distritos

El documento de diagnóstico sobre el turismo en los distritos reflexiona sobre la oportunidad que supone el turismo para estos, y de qué manera se tienen que continuar planificando y gestionando las actividades en los distritos y barrios de la ciudad.

Los diez distritos de la ciudad cuentan con particularidades y especificidades propias. Por este motivo, los puntos de partida y las necesidades de cada uno de ellos son muy diferentes. El turismo en la ciudad es una realidad consolidada que genera actividad económica, pero que no está libre de desequilibrios. La concentración espacial de la actividad turística genera oportunidades para los distritos de redistribuir los efectos positivos y la obligada necesidad de disminuir los efectos negativos.

Algunas de las estrategias más importantes para combatir las externalidades del turismo en los distritos son las siguientes:

- Priorizar la gestión de efectos del turismo en los distritos y barrios de la ciudad
- Trabajar la diversidad de los distritos y no la homogeneización del territorio
- Revisar las necesidades de gestión de los distritos
- Abordar de manera directa el control de los alojamientos ilegales, la mejora de las herramientas de gestión territorial y los indicadores de gestión de flujos y de movilidad.

2. Empleo y mercado de trabajo

El objetivo de esta relatoría sobre empleo y mercado de trabajo es proveer herramientas para generar una posterior reflexión sobre cómo se puede potenciar un desarrollo turístico sostenible que beneficie al conjunto de la población local, mediante un mejor acceso al mercado de trabajo (mejorando su empleabilidad), así como potenciando la mejora de las condiciones laborales y la creación de nuevos puestos de trabajo de calidad con el objetivo final de facilitar una distribución más equitativa de los beneficios económicos y, en general, fomentar un incremento del bienestar de la población.

Se expone también la necesidad de mejorar la gobernabilidad de los instrumentos de gestión turística, fomentando una mayor implicación de la esfera pública y estableciendo mayores espacios de participación. A tal efecto, es necesario implicar a los principales agentes socioeconómicos del territorio enmarcándolos en un espacio donde se puedan debatir y decidir las líneas estratégicas y construir compromisos compartidos en torno al mercado de trabajo.

Algunos de los aspectos clave son los siguientes:

- La mejora cualitativa del empleo generado por el sector, así como la creación de nuevo empleo estable y de calidad.
- Fomentar el empleo de calidad como elemento clave de redistribución de la riqueza y de retorno social.
- Fortalecer compromisos y concertaciones entre todos los agentes económicos.
- Mejorar el conocimiento y la información con indicadores y métricas que permitan hacer el seguimiento.

3. Márquetin turístico para un destino sostenible y responsable

La relatoría sobre el márquetin turístico para un destino sostenible y responsable tiene como objetivo definir la estrategia de márquetin que hay que seguir en un destino de tanto éxito como Barcelona, con el fin de contribuir a desarrollar un modelo sostenible. Barcelona se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos del mundo, pero esta situación no está exenta de retos, que deben abordarse con instrumentos de comunicación.

Algunos de los aspectos clave para garantizar el futuro del destino son los siguientes:

- La principal estrategia para contribuir a la sostenibilidad de Barcelona como ciudad y destino es que el márketing turístico sea puesto al servicio del bienestar de la ciudad. La ciudad tiene que buscar un equilibrio entre la ciudad para vivir, trabajar y disfrutar.
- Concentrar los esfuerzos de promoción en aquellos productos que quiere ofrecer Barcelona de acuerdo con una estrategia y un relato rico de la ciudad.
- Priorizar la captación de aquellos segmentos de turismo que aportan valor social, medioambiental y económico, ya que son el verdadero turismo de calidad. Entre estos segmentos, el turismo interno es probablemente uno de los más sostenibles que puede tener la ciudad.
- Fomentar procesos de formación, mejora continua y certificación en turismo responsable y de calidad que permitan distinguir a aquellas empresas que trabajan para aportar valor al destino.

4. Relación del sector privado con la Administración

En la relación del sector privado con la Administración se abordan las relaciones entre las instituciones, entidades y personas del sector público y privado y de qué manera se deben configurar en el futuro. Se menciona la necesidad de adaptarse al contexto actual para concertar de forma compartida las políticas turísticas de la ciudad.

Los aspectos clave destacados en el documento son los siguientes:

- El sector público debe ser capaz de dar a conocer todo lo que está haciendo, y aproximarse a la dinámica empresarial y entenderla mejor. El sector privado debe entender los condicionantes de gestión turística de la ciudad, y generar una visión a largo plazo responsable y orientada a la sostenibilidad.
- El tradicional enfrentamiento público-privado tiene que dar paso a un trabajo conjunto, que permita trabajar para un modelo compartido que asegure la sostenibilidad.
- Definir claramente los roles de lo público y lo privado en la planificación, desarrollo y gestión de la actividad turística.
- Potenciar estrategias de trabajo conjunto, entre lo público y lo privado, para compartir escenarios de futuro y objetivos, así como la información y el conocimiento.

- Ampliar y dinamizar las bases de representatividad empresarial para potenciar la innovación, y para dar entrada a todas las nuevas actividades que, hoy por hoy, configuran la oferta turística de Barcelona, y que conforman buena parte de la base de su capacidad de atracción.

5. Economías colaborativas y otras economías procomunes para un mejor encaje del turismo en la ciudad

El texto explora las dimensiones actuales de la economía colaborativa y su papel como motor de nuevos modelos y prácticas turísticas, haciendo referencia al caso concreto de Barcelona y desgranando las plataformas más populares que operan en este sector y el balance de ventajas y problemas que parecen generar.

Una vez analizados los efectos sociales y ambientales en Barcelona y otras ciudades, invita también a definir un marco procomún en la caracterización de estos modelos y a evaluar la conveniencia de apoyarse (o regular) su expansión desde la vertiente de la Administración pública según el grado de capacidad de contribuir a la transición hacia un modelo de ciudad más cohesivo, incluyente y justo del que producen las prácticas del sector turístico tradicional.

Algunos de los aspectos clave son los siguientes:

- Diferenciación de las prácticas que se cobijan bajo el paraguas de la colaboración con el fin de separar aquellas que se apoyan en lo procomún de aquellas extractivas y corporativas.
- Definir una estrategia favorable de las prácticas colaborativas procomunes a través de la valoración de su retorno social y la contribución hacia un modelo económico más justo y redistributivo.
- Fomentar mecanismos de innovación social que se apoyen en el aprovechamiento, la cogestión y la generación de nuevo conocimiento al alcance de todo el mundo a través de datos abiertos.

6. Instrumentos de planificación y gestión urbanística en torno al turismo en el territorio

El documento tiene como objetivo reflexionar sobre los instrumentos de planificación y gestión urbanística de los que se dispone hoy para abordar el uso turístico del territorio y las ciudades. Se plantea inicialmente la consideración de la ciudad de Barcelona hoy

como ineludiblemente turística, un paso fundamental para asimilar de forma inherente los efectos de las prácticas turísticas y asimilarlos como retos propios de la ciudad. Se analizan también los aspectos clave con respecto a la necesidad de regulación y gestión urbanística con el fin de garantizar el derecho a la ciudad, especialmente focalizada en la garantía del derecho a la vivienda y la competencia por el uso de los recursos urbanos compartidos, como infraestructuras, servicios o espacios públicos. Asimismo, se hace una evaluación de los instrumentos con los que se cuenta actualmente en materia de urbanismo para tratar de gestionar y planificar el uso turístico de la ciudad.

Se destacan aquí los aspectos clave:

- El turismo como motor económico de las ciudades posindustriales introduce una dinámica de valores inmobiliarios que resulta en amplias zonas de la ciudad incompatibles con el mantenimiento de la residencia permanente de los ciudadanos.
- La presión inmobiliaria del alojamiento turístico, la fuerte competencia con actividades económicas locales y la competencia por recursos básicos compartidos como principales retos que gestionar.
- La necesidad de revisar el marco normativo general con el fin de desactivar, cuando no erradicar, la especulación sobre el suelo urbanizable y edificado para desarrollar herramientas que hagan cumplir la función social de la propiedad.

7. Estrategia territorial y gestión del turismo en el ámbito metropolitano de Barcelona

La metropolización del turismo es un fenómeno general que se observa en muchas grandes ciudades, y también se observa en el caso de Barcelona y su entorno metropolitano. Eso supone un cambio de escala de la manifestación de las actividades turísticas, una nueva situación que se hace más compleja, y un escenario nuevo para la gestión pública del turismo. La diversidad de actividades turísticas en Barcelona y en su entorno metropolitano dibuja unos mapas de desigual intensidad, unos ámbitos, unos espacios funcionales turísticos variables (según la especificidad espacial de cada actividad), que no coinciden necesariamente con los límites administrativos municipales, comarcales o metropolitano (AMB). Asimismo, la naturaleza diversa del fenómeno turístico y el carácter transversal de su dimensión económica no facilita la

acción pública como expresión de la voluntad o competencia de gestión de la Administración (ordenación y planificación como competencias administrativas).

Las cuestiones destacadas de esta relatoría son las siguientes:

- La necesidad de ordenar, planificar y canalizar el crecimiento turístico evitando la percepción y la acción parcial e interesada de actuar solo desde Barcelona con el objetivo de exportar problemas al entorno metropolitano. Se necesita la actuación de todos los actores (públicos y privados) de todo el territorio, con los roles que correspondan a sus realidades en cada caso.
- La consideración de otros instrumentos de planificación de alcance metropolitano para trabajar en la estrategia territorial metropolitana y la gestión del turismo.
- La promoción de la comunicación entre actores, su coordinación de acciones y cooperación en proyectos es uno de los retos clave. Ante la situación compleja y la disfunción con el marco institucional, puede convenir considerar el principio de cautela, aconsejable también dadas las limitaciones en las competencias e instrumentos de gestión, ordenación, planificación en la materia y en los ámbitos territoriales.

8. Emprendimiento sostenible y responsable

La diagnosis sobre emprendimiento sostenible y responsable se focaliza en la situación del emprendimiento, su sostenibilidad y responsabilidad, y reflexiona sobre las oportunidades de estimular una transición de la estructura de la empresa de Barcelona hacia la sostenibilidad y responsabilidad, a través del apoyo y el trabajo conjunto con un tejido productivo emergente, que de manera individual y colectiva va apostando por este paradigma.

Las principales cuestiones destacadas en esta relatoría son las siguientes:

- Aumento de la demanda de turismo sostenible y responsable en línea con la tendencia de las sociedades occidentales hacia un consumo más responsable y ético.
- La apuesta por la sostenibilidad es una apuesta de ciudad y, de manera transversal, implica el conjunto de atractivos turísticos y servicios que interactúan con los visitantes.

- Las administraciones, y especialmente la local, deben adoptar un compromiso de liderazgo y acción. Sus prácticas y programas tienen un especial valor ejemplarizante para el resto de actores del destino.
- Discriminar positivamente todos los acontecimientos turísticos que promueven las administraciones, contratando alojamientos sostenibles, taxis ecológicos, transporte público y compra selectiva.
- Promocionar las empresas y servicios con sellos y certificaciones que sirvan para avanzar hacia un modelo más sostenible y responsable.

9. Inteligencia turística: retos y posibilidades

El documento tiene como objetivo reflexionar, gracias a las oportunidades que ofrece una sociedad fuertemente digitalizada, sobre la integración de sistemas de adquisición de datos, la construcción de conocimiento a partir de ellos, y la activación de estos en la gestión de la ciudad y en la incentivación de la iniciativa privada.

Para hacerlo, se analiza en primer lugar el papel de la tecnología en la cadena de valor turística a través de una descripción sintética de cómo esta se ha implantado en cada segmento de la cadena de valor y cómo está generando nuevos modelos de negocio. A continuación, se desarrollan las características de los datos de inteligencia turística, diferenciando entre datos estadísticos y *big data* y su impacto para la gestión de los destinos.

Los aspectos más destacados del documento son los siguientes:

- La importancia de compartir información entre organismos públicos y empresas privadas, impulsar la adquisición de datos propios, así como la implementación de metodologías para el tratamiento de los datos desde la Administración.
- La visión metropolitana como escala territorial y el rol activo de los fenómenos territoriales para el desarrollo de un turismo sostenible.
- El potencial del *big data* para afrontar los retos de monitorización, evaluación y toma de decisiones en torno a la gestión de la actividad turística en la ciudad.

10. Estrategias en torno al sector del comercio y la restauración

El texto de la relatoría, que contiene estrategias en torno al sector del comercio y la restauración, trata las oportunidades que supone para estos sectores la presencia en

la ciudad de turistas y visitantes, tanto de otros barrios como de municipios del área metropolitana o del resto de Cataluña.

Las cuestiones clave de esta relatoría son las siguientes:

- El *shopping* ha pasado de ser una actividad complementaria a formar parte del plan de viaje turístico. La compra en el comercio de proximidad es una actividad que atrae fuertemente a los nativos y a los turistas europeos y que cada día adquiere una mayor importancia como motivación de viaje.
- La heterogeneidad de la oferta comercial de Barcelona impulsa la creación de una identidad comercial urbana y la personalización de los barrios y ejes como espacios de atracción particular dentro de la ciudad.
- Cada eje o barrio debe reunir esfuerzos de los comerciantes, y de actores como los propietarios, los APIS, los bancos, etcétera, y del Ayuntamiento para desarrollar la singularidad y ser capaz de atraer a visitantes y turistas.
- Se deben esponjar los atractivos turísticos aprovechando los iconos existentes y creando otros en los barrios, para dar oportunidades a todos los lugares de la ciudad de beneficiarse del turismo.
- Mejorar el proceso de acogida de los clientes (locales y turistas), con el fin de mejorar la experiencia de compra.

11. Ciudad, patrimonio y turismo

Esta relatoría aborda la relación entre los patrimonios —entendidos de forma amplia, plural y heterogénea— y el turismo. Para hacerlo, se exponen algunas cuestiones clave que ayudan a reflexionar desde la complejidad de esta relación. En primer lugar, se explicita la dificultad de enmarcar el patrimonio en el contexto turístico de forma esencialista y los riesgos que comporta trazar una línea entre lo que es turístico y lo que no lo es. Se destaca la importancia del patrimonio como elemento clave en el atractivo de un destino turístico como Barcelona, pero también se incide en defender que el patrimonio es un objeto múltiple y, como tal, puede asumir varios roles, incluso interpretaciones y experiencias diferentes de forma simultánea. Se reclama así la compatibilidad de funciones entre la preservación y el disfrute, asumiendo que estas tienen que ser necesariamente complementarias.

Como aspectos clave, se destaca lo siguiente:

- La intensidad de usos, las formas de consumo y la compatibilidad de funciones son retos importantes que deben tomarse en materia de gestión.
- Hay que asegurar que los contenidos y valores patrimoniales no se tergiversen, banalicen o empobrezcan, a la vez que hay que velar por la calidad en la transmisión del conocimiento de los patrimonios y hacerla accesible y adaptada a las diferentes tipologías de públicos.
- El turismo puede ayudar a poner en valor patrimonios no hegemónicos ni icónicos a través del resurgimiento de su interés de visita y de los esfuerzos de promoción, siempre velando por los aspectos de su gestión material y garantizando su multiplicidad.

12. El efecto de los cruceros en el destino

La relatoría tenía como objetivo reflexionar sobre cómo se debe articular el encaje actual de la actividad de cruceros en el modelo turístico y de ciudad de Barcelona para los próximos años. Para hacerlo de forma integrada y asumiendo la complejidad del tema, se proponen varios aspectos que abordar en un escenario consolidado y con previsión de crecimiento para los próximos años. La faceta económica, es decir, su impacto, pero también las inversiones necesarias y los costes derivados; la faceta social y territorial, en la que se consideran los efectos de la actividad de cruceros en la ciudad de Barcelona con respecto a la movilidad, los productos turísticos y sus itinerarios, la relación con los barrios anexos al puerto, etcétera; así como la faceta ambiental, teniendo en cuenta el impacto ambiental de esta actividad.

Algunos de los aspectos clave de la relatoría son los siguientes:

- Carece de conocimiento generalizado de la actividad, tanto con respecto a los posibles efectos positivos como a las externalidades, un hecho que se amplifica con la falta de información y estudios disponibles.
- El aumento de la preocupación sobre el impacto de los cruceros en el medio ambiente, así como también de los efectos que tiene la gran intensidad de las visitas al territorio.
- La falta de espacios de diálogo entre los diferentes agentes y la poca influencia que tiene el Ayuntamiento en las decisiones tomadas en el Puerto de Barcelona, lo que dificulta una estrategia compartida entre las diferentes instituciones.

13. Turismo de Barcelona hoy

El documento tiene como objetivo reflexionar sobre la situación actual del consorcio Turismo de Barcelona y proponer criterios estratégicos para su futuro. Para hacerlo, se expone el origen y evolución de Turismo de Barcelona como herramienta de promoción y acogida de visitantes, un instrumento clave para entender el posicionamiento de Barcelona como destino. En segundo término, se reflexiona sobre las posibilidades de repensar los instrumentos de promoción y comunicación, su alineación e integración con la estrategia turística de la ciudad.

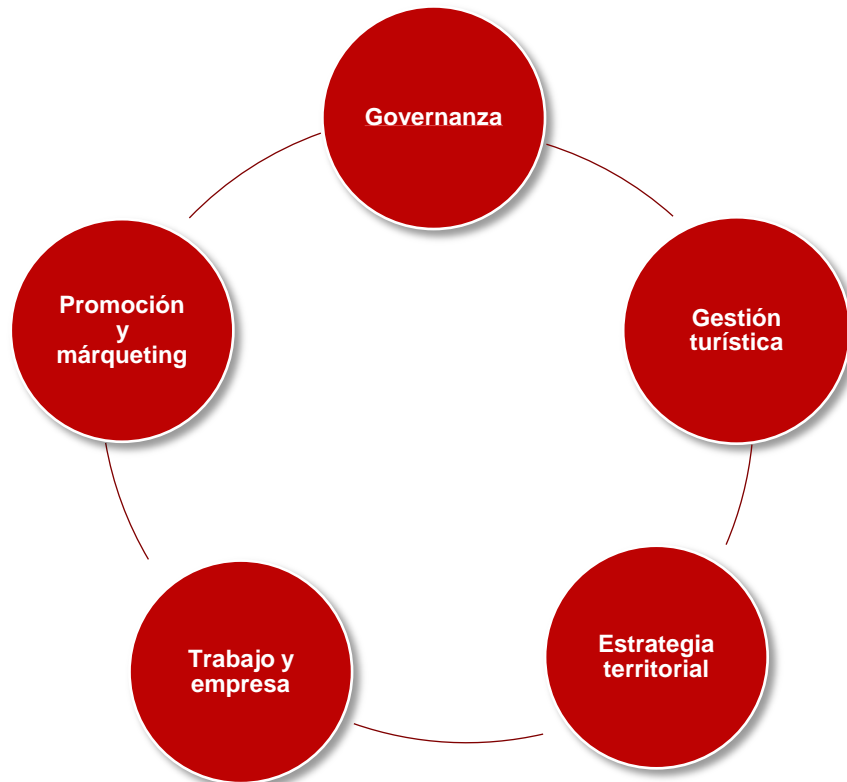
Los aspectos más destacados del documento son los siguientes:

- En el entorno actual, continúa existiendo la necesidad de hacer márketing, de promocionar el destino, de atraer segmentos determinados de demanda de acuerdo con unos criterios determinados (intereses y criterios marcados por los gestores del destino).
- Actualizar Turismo de Barcelona como instrumento de promoción público-privada para adaptarlo a las nuevas necesidades de las políticas turísticas de la ciudad.
- Los cambios del instrumento deberán ir acompañados de cambios en la institución. Si bien se concibe la cooperación público-privada como escenario óptimo, se prevé también la necesidad de repensar las participaciones y la representatividad de sus socios, plantear un nuevo modelo de financiación y trabajar conjuntamente nuevos elementos estratégicos del destino.
- Turismo de Barcelona debe asumir esta nueva situación y nuevas responsabilidades, buscar un nuevo punto de equilibrio, participar activamente más que nunca en el debate sobre el turismo y ser parte del reto común, la ciudad.

8. RETOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se presenta el resultado del proceso de trabajo de esta fase de diagnóstico en forma de retos y objetivos estratégicos. Para hacerlo, se han estructurado en cinco ámbitos definidos durante la fase de diseño del plan después de valorar los documentos preliminares. Estos ámbitos responden a la voluntad de sistematizar los resultados y dotarlos de una lectura más fácil sin perder de vista la visión integrada y compleja del fenómeno turístico en la ciudad. Los ámbitos, sin embargo, no pueden ser entendidos como compartimentos estancos, inconexos, sino al contrario. Los retos y los objetivos están claramente relacionados entre sí.

Ámbitos de trabajo del Plan Estratégico de Turismo 2020



Àmbit 1. Governança

Reto 1.1. Fortalecer el **liderazgo municipal** para garantizar una gobernanza ampliamente participada de las políticas turísticas, asegurando una **representatividad plural y diversa de los agentes**.

El turismo es una cuestión colectiva y sus actividades tienen un carácter transversal e inciden en la construcción de la ciudad; por lo tanto, la Administración pública es la que debe liderar su gestión. Este liderazgo público debe definir los marcos de actuación posibles con el objetivo principal de garantizar el interés general de la ciudad. Para ello, deberá impulsar espacios de participación para la coproducción de las políticas turísticas junto con el sector privado y con los agentes sociales y comunitarios, sin perder de vista mecanismos de participación abierta.

Objetivo 1.1.1. Generar espacios de participación para debatir las políticas turísticas municipales con los diferentes agentes.

Objetivo 1.1.2. Convertir el Consejo Turismo y Ciudad en el principal espacio de trabajo compartido donde debatir y rendir cuentas.

Objetivo 1.1.3. Asegurar la composición equitativa de las partes y tener en cuenta las posibilidades de acción y ritmos de los diferentes agentes participantes.

Objetivo 1.1.4. Garantizar una representatividad plural y diversificada de los agentes privados, sociales, sindicales y comunitarios en los diferentes espacios de participación.

Objetivo 1.1.5. Fomentar instrumentos de participación abiertos a través de herramientas virtuales de participación.

Reto 1.2. Reforzar los **vínculos entre administraciones** para alinear las estrategias en diferentes escalas, áreas y administraciones.

La mayoría de los retos en torno al turismo en Barcelona no pueden ser abordados únicamente desde la Administración local. Hay que buscar espacios donde trabajar junto con las diferentes instituciones responsables del marco regulador y ejecutivo de las políticas turísticas, así como de las instituciones no gubernamentales. Estos espacios deben ayudar a afrontar los retos compartidos y alinear posiciones político-técnicas para que concurran las estrategias de los diferentes territorios, áreas e instituciones.

Objetivo 1.2.1. Reforzar los espacios permanentes de trabajo con las diferentes administraciones públicas para alinear estrategias de gestión y compartir las necesidades ejecutivas y legislativas: Generalitat de Catalunya, Diputación de Barcelona y Área Metropolitana de Barcelona, municipios y patronatos de turismo.

Objetivo 1.2.2. Crear o reforzar espacios de trabajo conjunto con instituciones públicas, privadas y concertadas que tienen una incidencia en la configuración del destino: Puerto de Barcelona, Aeropuerto de Barcelona-El Prat, Fira de Barcelona...

Objetivo 1.2.3. Activar y consolidar redes nacionales e internacionales con el fin de compartir los retos, las estrategias, los instrumentos y los criterios de la gestión turística más allá de la promoción y el márketing.

Reto 1.3. Integrar las **políticas** de ordenación, regulación, financiación, comunicación y promoción turística con una estrategia compartida.

Las actividades turísticas son diversas en su forma y funcionamiento: alojamiento, transporte, servicios a las personas, etcétera. Cada una de las actividades cuenta con una regulación sectorial que depende de áreas y de instituciones diversas. Una gestión integrada supone pensar el entramado de actividades en su complejidad para abordar los efectos de las actividades de forma conjunta. La gestión turística, pues,

debe tener carácter transversal y debe disfrutar de un espacio central en la Administración para que se garanticen sus funciones.

Objetivo 1.3.1. Continuar el desarrollo administrativo y normativo que permita a Barcelona ser un referente de gestión, ordenación, financiación y promoción de las actividades turísticas.

Objetivo 1.3.2. Buscar fórmulas de innovación administrativa para hacer más efectiva la coordinación de los planes y herramientas de gestión que tienen que ver con el uso turístico de la ciudad.

Objetivo 1.3.3. Promover la concurrencia entre las estrategias de la gestión del turismo y las otras políticas territoriales y sectoriales municipales.

Objetivo 1.3.4. Integrar el Consorcio Turismo de Barcelona en los espacios de coordinación en torno a las políticas impulsadas de la ciudad.

Reto 1.4. Generar **información abierta** como elemento clave para la toma de decisiones.

El conocimiento abierto debe ser la clave para sostener y diseñar las políticas turísticas. En los últimos años, se ha avanzado mucho en la obtención y publicación de información en torno a la actividad turística. Sin embargo, hay que seguir apostando por financiar, producir y hacer públicos más y mejores datos, informes y monográficos con métodos innovadores de obtención, gestión y visualización de la información.

Objetivo 1.4.1. Crear un observatorio del turismo que lidere y produzca conocimiento, así como información abierta en torno a la actividad turística de forma coordinada con otras administraciones e instituciones públicas y privadas.

Objetivo 1.4.2. Profundizar en el conocimiento de aspectos clave que inciden en la gestión del turismo: mercado de trabajo y condiciones laborales, impacto inmobiliario, tejido comercial, uso turístico de la movilidad, etcétera.

Objetivo 1.4.3. Apostar por nuevas herramientas de obtención, gestión y visualización de información —big data, inteligencia artificial, etcétera— con el fin de mejorar el conocimiento de la actividad turística y gestionar de forma más eficiente el territorio y los flujos de movilidad, entre otros campos de aplicación.

Àmbit 2. Gestió turística

Reto 2.1. Fortalecer los **vínculos de las actividades turísticas con otros ámbitos económicos y agentes sociales y culturales** del territorio para generar oportunidades.

El turismo no es ajeno a la ciudad, sino que es parte constituyente. Hay que pensar, pues, en formas de integrar sus actividades en las iniciativas empresariales y sociales del territorio para generar dinámicas que multipliquen los efectos positivos derivados de la presencia de visitantes en la ciudad y fomentar la participación de los agentes turísticos en los planes de desarrollo locales y comunitarios del territorio donde se ubican.

Objetivo 2.1.1. Integrar las actividades y empresas turísticas en las políticas de desarrollo local y comunitario para incidir positivamente en la mejora de las condiciones de los barrios.

Objetivo 2.1.2. Poner en marcha nuevas herramientas de concertación público-privada-comunitaria basadas en coproducción de proyectos bajo criterios de sostenibilidad y responsabilidad.

Objetivo 2.1.3. Fortalecer las relaciones entre la oferta comercial y los visitantes para mantener un tejido diversificado y de proximidad, monitorizando los efectos de forma periódica.

Objetivo 2.1.4. Dar a conocer al público visitante la agenda de actividades culturales de la ciudad y promover el uso y visita de los equipamientos no saturados.

Objetivo 2.1.5. Potenciar medidas para favorecer la accesibilidad de las prácticas y actividades turísticas —alojamientos, transportes, servicios— a personas con discapacidad.

Reto 2.2. Gestionar los impactos de las actividades turísticas para hacerlas compatibles con la vida cotidiana en la ciudad.

Las actividades que sostienen el turismo tienen un gran impacto en la ciudad. Aunque muchas de las prácticas se integran y complementan positivamente el funcionamiento cotidiano de la ciudad, otras generan elevadas externalidades de carácter social, económico y ambiental, como la competencia por recursos básicos de vivienda o el espacio urbano. Hay que garantizar la convivencia y la conciliación con la vida de los residentes gestionando, regulando y fiscalizando las externalidades.

Objetivo 2.2.1. Buscar fórmulas de compensación de los costes y los beneficios a través de marcos de corresponsabilidad con los agentes sin tener que activar mecanismos de control y sanción.

Objetivo 2.2.2. Perseguir los alojamientos ilegales, en especial el alquiler de pisos enteros sin licencia, que ponen en riesgo el acceso a la vivienda.

Objetivo 2.2.3. Elaborar planes de gestión integrada de los espacios sobrevisitados con el fin de minimizar los impactos negativos en colaboración con los agentes privados y comunitarios.

Objetivo 2.2.4. Redactar un plan de movilidad turística que reduzca los impactos de los usos turísticos de la movilidad, tanto respecto a los servicios regulares de transporte público como a los usos turísticos específicos.

Objetivo 2.2.5. Explorar sistemas que permitan conocer en tiempo real los flujos de movilidad con el objetivo de gestionarlos, redirigirlos o potenciar espacios de visita.

Reto 2.3. Construir criterios estandarizados para evaluar el retorno social de las actividades turísticas y poner en valor las buenas prácticas.

Con el fin de garantizar el mayor retorno social de las actividades turísticas, y con el objetivo de poner en valor las buenas prácticas y fomentar su desarrollo, hay que fijar los criterios que permitan evaluar el encaje de las empresas en relación con su

entorno y en su actividad. Estos criterios deben estar alineados con los estándares internacionales sin perder de vista el contexto propio de Barcelona.

Objetivo 2.3.1. Impulsar un sistema de certificación propia, Biosphere-Barcelona, adaptado a la realidad del turismo urbano en Barcelona y que permita poner en valor las actividades que cumplan los criterios.

Objetivo 2.3.2. Establecer indicadores y protocolos de evaluación de ayudas y financiación a proyectos territoriales, sectoriales y acontecimientos para asegurar el mayor retorno social posible.

Objetivo 2.3.3. Discriminar positivamente la promoción y la contratación de aquellos servicios y actividades certificados con sellos de calidad legitimados.

Reto 2.4. Evaluar y regular las nuevas actividades disruptivas y erradicar las actividades ilegales, en especial aquellas que hagan peligrar los derechos ciudadanos fundamentales.

A lo largo de los últimos años, han aparecido una serie de actividades nuevas en el marco del turismo, como plataformas mediadoras de alojamiento y transporte, el paraguas de la economía colaborativa, etcétera. En este sentido, hay que llevar a cabo una profunda reflexión para distinguir estas actividades. Por una parte, se tendrá que impulsar y fomentar la innovación social con impactos positivos para la ciudad. Por la otra, deberán regularse aquellas que resulten una mera extracción de las rentas, que no otorgan valor añadido al destino o ponen en peligro derechos básicos de los ciudadanos residentes.

Objetivo 2.4.1. Fomentar y potenciar las iniciativas empresariales innovadoras que creen empleo de calidad y no supongan la apropiación de recursos básicos como la vivienda o el espacio urbano.

Objetivo 2.4.2. Buscar espacios e instrumentos para potenciar la economía colaborativa procomún tras haber fijado previamente los criterios para poder ser considerada como tal.

Objetivo 2.4.3. Controlar y sancionar todas aquellas actividades que, bajo el paraguas de la innovación y la tecnología, suponen una desregularización de la actividad, una competencia desleal y una práctica con fuertes externalidades, ya sean alojamientos, transportes, restauración, servicios de guía o cualquier otro ámbito de actividad.

Àmbit 3. Estrategia territorial

Reto 3.1. Velar por el **balance social y económico** de las áreas con mayor presión turística con la prioridad **de mantener y atraer a la población residente**.

Los efectos de la actividad del turismo no tienen la misma intensidad en toda la ciudad. Los alojamientos, la oferta comercial, cultural y lúdica o la proximidad a un icono o un espacio atractivo para la visita hacen que la presión hacia la población residente sea, en algunos casos, crítica. Esta presión incide en su calidad de vida, e, incluso, en el caso de la presión inmobiliaria, pone en riesgo su pervivencia. Promover activamente el arraigo de la población es clave para asegurar un balance sociodemográfico, pero también para favorecer el mantenimiento de la oferta comercial de proximidad, así como para garantizar la eficiencia de los servicios públicos. Mantener la calidad de vida de los residentes es lo que evitará que las áreas centrales se acaben convirtiendo exclusivamente en contenedores para usos turísticos, perdiendo al mismo tiempo la singularidad que las hace atractivas.

Objetivo 3.1.1. Promover la residencia permanente de los habitantes a través de múltiples formas de tenencia y contratos de vivienda.

Objetivo 3.1.2. Fomentar planes de desarrollo local y comunitario en los territorios más frecuentados con el objetivo de garantizar el mayor retorno social de las actividades y poder construir alternativas a la economía del visitante.

Objetivo 3.1.3. Crear espacios de participación y trabajo formales y estables en los distritos con mayor presencia turística para compartir propuestas e iniciativas entre los diferentes agentes del territorio y el Ayuntamiento.

Objetivo 3.1.4. Implicar a los operadores turísticos para integrar los diferentes ritmos, estaciones y temporalidades en la gestión de los espacios más frecuentados.

Objetivo 3.1.5. Abordar la acción municipal en los distritos de forma diferenciada para cada una de las realidades y necesidades fortaleciendo, al

mismo tiempo, la coordinación de las acciones transversales y la labor de los técnicos municipales en su trabajo con el territorio.

Reto 3.2. Reducir la huella ecológica de las actividades turísticas de acuerdo con directrices y estándares internacionales.

La ampliación de los criterios de sostenibilidad del destino debe suponer un replanteamiento y ampliación de todos los aspectos ambientales. Aunque las prácticas de turismo urbano, especialmente en una ciudad densa como Barcelona, no se caracterizan mayoritariamente por un consumo de recursos diferenciado respecto de los usos cotidianos de la ciudad, no hay que olvidar las directrices y los compromisos ambientales adquiridos a nivel internacional. Además, hay que tener en cuenta el uso predominante que hacen los turistas de medios de transporte como el avión o el barco, actividades que tienen un elevado impacto ambiental, así como la dimensión metropolitana del fenómeno.

Objetivo 3.2.1. Elaborar indicadores de impacto ambiental de la actividad turística y de los medios de transporte de acceso a la ciudad para realizar un seguimiento periódico y hacer una campaña de comunicación para visitantes y residentes.

Objetivo 3.2.2. Construir directrices ambientales a través de estándares internacionales para minimizar el impacto de las actividades y medios con mayor impacto.

Objetivo 3.2.3. Promover la publicación de los datos de la huella ecológica de los cruceros en la ciudad para abrir un debate sobre las posibilidades de gestión.

Objetivo 3.2.4. Promover modas de movilidad sostenible a través del Plan de Movilidad Turística con el fin de reducir el impacto de la movilidad de los visitantes.

Reto 3.3. Promover estratégicamente **atractivos culturales, patrimoniales y lúdicos en el ámbito ampliado del destino**, evaluando previamente los posibles efectos generados.

En general, la actividad turística está muy concentrada en las zonas centrales y más próximas a los grandes iconos turísticos de la ciudad. La desconcentración, y, por lo tanto, la expansión de los flujos de turistas en los barrios, debe tener muy en cuenta la poca capacidad de carga de algunos puntos de interés promocionados, como el Turó de la Rovira. Esta situación obliga a reconducir la estrategia territorial de la promoción turística de acuerdo con las características y capacidades del territorio. Hay que pensar qué barrios, ejes, lugares patrimoniales y territorios son aptos para acoger a más visitantes sin poner en peligro el bienestar de los residentes y el patrimonio natural y cultural. Por eso, hay que ampliar las miras del territorio municipal y la escala territorial del destino en tres niveles: metropolitano, provincial y catalán.

Objetivo 3.3.1. Promover una estrategia territorial coordinada entre las diversas administraciones competentes para potenciar atractivos como nuevos polos, rutas, paisajes o experiencias más allá de los límites municipales.

Objetivo 3.3.2. Alinear las estrategias de promoción existentes para fortalecer los atractivos que puedan descongestionar las áreas saturadas del centro de Barcelona.

Objetivo 3.3.4. Potenciar aquellos atractivos que sean accesibles en transporte público y con idóneas infraestructuras de acceso para su visita.

Objetivo 3.3.4. Hacer compatible la preservación y el disfrute del patrimonio cultural y natural asegurando que su visita sea compatible con su función social.

Objetivo 3.3.5. Velar por que los contenidos y valores culturales, identitarios y patrimoniales no se tergiversen o simplifiquen excesivamente.

Reto 3.4. Repensar las herramientas de gestión urbana para hacer frente a los efectos del uso intensivo y móvil de los visitantes y turistas en la ciudad.

La gestión de la ciudad turística requiere la revisión de las herramientas municipales en materia urbanística, los mecanismos fiscales y las ordenanzas. Actualmente, muchos de estos instrumentos están pensados para gestionar una ciudad de residentes permanentes, pero tienen poca capacidad de incidir en el uso intensivo, móvil y temporal de los visitantes. Se tendrán que introducir nuevos sistemas y herramientas de gestión para compensar los costes y redistribuir los beneficios de la riqueza generada por el turismo. Huelga decir que esta revisión de las herramientas de gestión urbana se debería abordar a escala metropolitana, puesto que gran parte de los instrumentos que entran en juego son de ámbito metropolitano.

Objetivo 3.4.1. Promover una reflexión profunda para adaptar las herramientas de gestión urbanística —planeamiento, ordenanza, inspección— para afrontar los retos de los usos turísticos de la ciudad.

Objetivo 3.4.2. Buscar nuevos mecanismos de financiación —impuestos, tasas, precios públicos— para compensar la balanza entre los costes y los beneficios de las actividades, sobre todo aquellas que generen externalidades negativas.

Objetivo 3.4.3. Incidir de forma clara en el planeamiento general de carácter metropolitano —PGM, PDU y otras figuras de planeamiento y ordenación territorial— para incorporar los usos turísticos del suelo y buscar formas de compensación urbanística de sus aprovechamientos.

Objetivo 3.4.4. Incorporar la intensidad, el volumen de tráfico y las movibilidades de los visitantes a la hora de diseñar los espacios, transportes y equipamientos

Àmbit 4. Trabajo y empresa

Reto 4.1. Garantizar **condiciones de trabajo dignas** como elemento central para alcanzar la redistribución de la riqueza generada por el turismo.

Las actividades turísticas constituyen una importante oportunidad de empleo para la ciudadanía. Debido a que el turismo genera el 17 % de los puestos de trabajos directos, indirectos e inducidos en la ciudad, hay que asegurar unas condiciones de vida dignas que permitan sostener la residencia en la ciudad a través de los trabajos vinculados con el turismo. La garantía de puestos de trabajos de calidad, remunerados según convenios colectivos y con condiciones justas y saludables, es la piedra angular de la redistribución de la riqueza generada por el turismo en la ciudad.

Objetivo 4.1.1. Revisar la política de contratación externa y licitación del Ayuntamiento para promover cláusulas sociales y garantizar la calidad de las condiciones laborales.

Objetivo 4.1.2. Incluir cláusulas de condiciones laborales en cualquier sello de calidad turístico promovido desde el Ayuntamiento.

Objetivo 4.1.3. Promover un pacto para la calidad de las condiciones laborales entre agentes privados vinculados al turismo y sindicatos. Un espacio de trabajo y concertación desde donde vehicular programas de actuaciones conjuntas con los agentes.

Objetivo 4.1.4. Reforzar los instrumentos disciplinarios para garantizar un mejor cumplimiento de la legislación vigente y trabajar de forma coordinada con las autoridades competentes.

Reto 4.2. Promover un **emprendimiento responsable e innovador** para garantizar la **creación de valor compartido**.

La responsabilidad y la innovación son elementos de gran valor estratégico que deben estar en la agenda de todos los actores implicados en turismo. Para la creación de

valor compartido hay que promover nuevas fórmulas empresariales donde los beneficios empresariales y las necesidades sociales se complementen, con el fin de dar respuesta a los retos y las necesidades compartidas del destino. Por su parte, la Administración debe asumir el papel de garante de esta nueva cultura empresarial, dando ejemplo a través de sus empresas, promocionando de forma discriminada las buenas prácticas y concertando programas y líneas de financiación que persigan esta meta.

Objetivo 4.2.1. Promover la certificación con distintivos de sostenibilidad de todas las empresas municipales que prestan servicios turísticos.

Objetivo 4.2.2. Buscar espacios de transferencia de conocimiento e innovación entre agentes económicos y sociales que permitan compartir experiencias, metodologías y crear vínculos y sinergias entre ellos.

Objetivo 4.2.3. Sensibilizar a los emprendedores consolidados de las ventajas que representa para la optimización de la gestión de los servicios la asunción de los compromisos de sostenibilidad y responsabilidad a medio y largo plazo.

Objetivo 4.2.4. Diseñar programas para el fomento y la promoción económica activa de emprendimiento responsable en el marco de las actividades turísticas con la potenciación de nuevos modelos de empresa más redistributivos.

Objetivo 4.2.5. Apostar por la discriminación positiva de las empresas comprometidas con el turismo sostenible de los acontecimientos promovidos por las administraciones: alojamientos sostenibles, taxis ecológicos, transporte público, compra selectiva, etcétera.

Reto 4.3. Fomentar la capacidad empresarial del ámbito turístico **para activar y consolidar otras actividades económicas** en toda su cadena de valor.

Activar nuevos ámbitos económicos a través del turismo es uno de los retos de futuro claves para el destino. Las empresas turísticas consolidadas se pueden convertir en palancas de cambio para impulsar y estabilizar otras actividades económicas

complementarias que den servicio a otras esferas de consumo y producción de la economía de la ciudad. Las actividades económicas basadas en modelos empresariales sostenibles, responsables y redistributivos mejorarán la cadena de valor turístico.

Objetivo 4.3.1. Explorar nuevos espacios de encuentro y concertación entre los diferentes agentes económicos y sociales de la ciudad para crear sinergias empresariales.

Objetivo 4.3.2. Crear programas de intercambio de conocimiento formal e informal entre las empresas de Barcelona y las delegaciones de empresas y administrativas que llegan a la ciudad por motivos diversos.

Objetivo 4.3.3. Reforzar los vínculos entre los programas del turismo de negocios y acontecimientos y la red local de empresas para fortalecer las relaciones con el fin de generar dinámicas multiplicativas.

Objetivo 4.3.4. Reforzar la representatividad del sector tradicionalmente turístico y fomentar la estructuración de la representatividad de los nuevos sectores de actividad económica que tienen relación con el turismo.

Reto 4.4. Promover la **formación y la profesionalización de los servicios** turísticos para garantizar la excelencia y competitividad.

La competitividad y la excelencia del destino consisten en considerar la profesionalización de los servicios como un elemento central, a fin de garantizar al mismo tiempo la calidad del producto, las garantías laborales de los trabajadores y trabajadoras y la capacidad de resiliencia ante los cambios. Una formación excelente, en los diferentes niveles (profesional, ocupacional y universitaria), de acuerdo con las necesidades reales del sector; por lo tanto, un paso ineludible de cara al futuro.

Objetivo 4.4.1. Ajustar la formación continua a las necesidades del sector y fomentar medidas para mejorar la calificación del personal que actualmente trabaja en el sector.

Objetivo 4.4.2. Desarrollar programas de formación ocupacional de actividades vinculadas al turismo con compromisos de contratación por parte de las empresas privadas.

Objetivo 4.4.3. Fortalecer los vínculos entre los centros universitarios y la Administración para disfrutar de mayor transferencia de conocimiento en torno al turismo.

Àmbit 5. Promoció i màrquetin

Reto 5.1. Construir un **relato turístic de ciutat inclusiu i plural, con la mirada puesta en la sostenibilidad del destino.**

La ciutat projectada en el exterior debe fortalecer el sentimiento de pertenencia a la ciudad y a los barrios por parte de sus residentes. Este relato debe tener en cuenta la pluralidad de las formas de vida y las manifestaciones culturales. Además, debe ser riguroso, a la vez que múltiple y rico, y evitar caer en una imagen monográfica y tónica de la ciudad. Un relato en el que la ciudad es el espacio de convivencia donde confluyen las trayectorias de los residentes y de los visitantes, y queda lejos de ser un producto mercantil.

Objetivo 5.1.1. Construir un relato de ciudad, participado y compartido, plural y heterogéneo, que dé voz a todos los actores de la ciudad.

Objetivo 5.1.2. Ampliar el relato cultural, que en estos momentos es escaso y estereotipado, con el fin de ampliar las referencias y enfatizar la importancia de los patrimonios y las memorias.

Objetivo 5.1.3. Ampliar el espectro de la imagen proyectada más allá de los iconos para inducir visitas a lugares no congestionados, más allá del término municipal, incorporando los atractivos y recursos del entorno de Barcelona como propios del destino.

Objetivo 5.1.4. Normalizar a los visitantes y sus prácticas en la propia imagen y relato del destino, como parte inherente, promoviendo la concienciación de la huella generada por su visita.

Reto 5.2. Integrar el **márquetin turístic** con la estrategia de comunicación, reputación y promoción de la ciudad.

Las estrategias de márquetin turístic deben ser concurrentes y complementarias con las estrategias de promoción económica y atracción empresarial de la ciudad. Al

mismo tiempo, esta estrategia de promoción no debe perder de vista el objetivo de incentivar que la población residente descubra su propia ciudad a través del patrimonio, tanto tangible como intangible, y de la oferta cultural y comercial, que deben ser elementos centrales de la política de promoción.

Objetivo 5.2.1. Elaborar una estrategia de city marketing coordinada con las áreas de comunicación, turismo y promoción del Ayuntamiento de Barcelona.

Objetivo 5.2.2. Buscar nuevas fórmulas de concertación público-privada basadas en proyectos concretos de promoción de productos y acontecimientos de carácter temporal y no estructural.

Objetivo 5.2.3. Potenciar el márketing interno para fortalecer el interés y el cuidado de los ciudadanos residentes, y ayudar a descubrir otras realidades de la propia ciudad y de su entorno.

Reto 5.3. Repensar la estrategia de promoción y comunicación para garantizar la sostenibilidad del destino.

La gestión integrada del turismo depende de incidir en los instrumentos de promoción y comunicación de las administraciones públicas y concertadas, con el fin de alinearlos con los criterios estratégicos y operativos de la política turística de la ciudad. La promoción turística desarrollada desde la Administración municipal de la ciudad no puede estar determinada exclusivamente por el criterio del retorno económico de las actividades que promueve. La promoción debe ser capaz de poner en valor e impulsar aquellas prácticas y servicios que generen un mayor retorno social, a la vez que minimicen las externalidades de acuerdo con la estrategia territorial del destino.

Objetivo 5.3.1. Apostar por una promoción basada en la estrategia territorial turística y alejada de la captación cuantitativa de visitantes.

Objetivo 5.3.2. Diseñar, junto con los agentes privados, los criterios estratégicos de promoción y comunicación para un destino sostenible y responsable.

Objetivo 5.3.3. Discriminar positivamente haciendo promoción de las prácticas sostenibles y responsables.

Objetivo 5.3.4. Focalizar la imagen, la promoción y la comunicación del destino en aquellas prácticas y actividades que se enmarquen en los criterios de sostenibilidad.

Reto 5.4. Adaptar las herramientas de promoción y la comunicación para incidir en las **expectativas de visita en origen**, así como en los **flujos en destino**.

Las herramientas de promoción y comunicación son prescriptoras del destino en origen a través de las imágenes y las expectativas proyectadas. En este sentido, existe la posibilidad de incidir en la planificación de los visitantes al ampliar las posibilidades de visitas. Este trabajo de ampliación y redefinición deberá realizarse junto con los agentes, con las grandes empresas comercializadoras y con los microrrelatores y prescriptores. Al mismo tiempo, hay que pensar también en las posibilidades de gestionar de forma inteligente la información en el destino, a través de los múltiples canales de comunicación *offline* y *online* disponibles, a fin de perseguir la descongestión de las áreas saturadas, ofrecer alternativas de visita o poner en valor los acontecimientos ya existentes.

Objetivo 5.4.1. Redefinir el funcionamiento y la financiación del Consorcio Turismo de Barcelona como instrumento concertado público-privado de promoción turística para dar respuesta a las necesidades actuales con respecto a las estrategias de promoción, comunicación y márketing.

Objetivo 5.4.2. Promover nuevos relatos y nuevas imágenes del destino para bajar el interés de la visita de los iconos masificados.

Objetivo 5.4.3. Adaptar la política de información de acogida de visitantes para poner en valor puntos de interés no congestionados y promocionar la agenda cultural y deportiva existente en la ciudad.

Objetivo 5.4.4. Convertir las oficinas de atención al visitante en espacios de interés para el residente donde pueda encontrar información y oferta actual de acontecimientos de la ciudad.

9. CONCLUSIONES

La **diagnosís estratègica** aquí presentada debe servir para sentar las bases sobre las que construir las propuestas de actuación, con el objetivo de definir el escenario del destino Barcelona para el horizonte 2020. Este ejercicio ha sido fruto de una profunda revisión de los documentos y compromisos adquiridos con anterioridad. Se ha hecho énfasis en aquellos aspectos que son relevantes actualmente para asegurar la sostenibilidad del destino, garantizando el máximo retorno social de las actividades que lo configuran y velando, al mismo tiempo, por el bienestar de sus habitantes permanentes y la ciudad que los acoge.

La **cuestión de la gobernanza del turismo** es, sin duda, uno de los elementos clave, teniendo en cuenta el largo camino que todavía queda por recorrer. El número de turistas ha continuado creciendo, y el destino se ha convertido en un referente a nivel mundial del turismo urbano. Este nuevo escenario pone sobre la mesa nuevas necesidades de colaboración entre el sector público y el sector privado. En este sentido, será primordial encontrar los nuevos marcos de cooperación, corresponsabilidad y cofinanciación para hacer un destino más sostenible y más responsable. La competitividad y sostenibilidad solo serán posibles a través del liderazgo público de la gestión, la estrecha cooperación de los agentes privados y la complicidad de la ciudadanía y los agentes sociales. La reciente puesta en marcha del Consejo Turismo y Ciudad ha sido un logro importante, pero hay que fortalecer el trabajo entre los diferentes agentes, instituciones y administraciones, así como dotarlos de nuevos espacios e instrumentos para las políticas territoriales y sectoriales que tienen que ver con el turismo.

La **gestión de las actividades turísticas y sus efectos** es otro aspecto fundamental. La intensificación y la expansión de algunas prácticas vinculadas al uso turístico de la ciudad suponen un reto a la hora de gestionar situaciones asimétricas en la negociación por el espacio de la ciudad. La pervivencia del comercio de proximidad, el acceso a la vivienda digna o la eficiencia de los medios de transporte público están actualmente afectados por las prácticas turísticas; gestionarlo de forma integrada es hoy uno de los retos clave. En este sentido, las actividades vinculadas a la llamada *economía colaborativa* o la laxitud del control fomentado por el marco europeo de la

directiva de servicios son elementos clave, debido a la falta de mecanismos para conseguir que la sostenibilidad sea un efecto de la gestión integrada, no solo el punto de partida.

Otro aspecto central que nos permite constatar esta diagnosis es la **necesidad de profundizar en la estrategia territorial del destino turístico de Barcelona**. Por una parte, hay que pensar y coordinar los territorios que configuran esta geometría variable que es el destino Barcelona. Hacer fuerte el destino radica en diversificar la oferta y la comunicación más allá de los límites administrativos de la ciudad y, para ello, hay que trabajar junto con la Generalitat, la Diputación de Barcelona y otros destinos de Cataluña. Por otra parte, empieza a ser crucial consolidar espacios para abordar la gestión de las actividades turísticas en el ámbito metropolitano, más allá de la creación de producto, de acuerdo con criterios de eficiencia, pero también de estrategia territorial para poner en valor o proteger aquellos espacios que se consideren clave.

La diagnosis deja en evidencia **la necesidad de reforzar las estrategias laborales del turismo**. No es suficiente mencionar la estimación de puestos de trabajo — directos, indirectos o inducidos— creados por las actividades turísticas en la ciudad. Es hora de hablar de la calidad de las condiciones de estos puestos de trabajo y de pensar también en mecanismos para fomentar y poner en valor las buenas prácticas que puedan surgir como principal instrumento redistributivo de la riqueza generada. Pero, además, también hay que **repensar algunas de las formas empresariales del turismo**, excesivamente basadas en la extracción de las rentas del suelo y que dejan de lado aspectos clave como la innovación social, el valor añadido de la cadena de actividades o las posibilidades de complementar otros ámbitos que no son esencialmente turísticos: el comercio, la investigación, las consultoras, las empresas de servicios, etcétera.

Por último, hay que tener en cuenta la importancia que tienen **las políticas de promoción y comunicación del destino**. La promoción y el márketing deben quedar alineados con los intereses de la ciudad, no solo en la consecución de logros empresariales de los instrumentos de promoción. La evolución del márketing urbano hacia miradas más integradas donde la separación entre visitante, residente y empresa se difunde cada vez más es una de las líneas claras que deben seguirse. Una comunicación que hay que tratar también internamente, construyendo nuevos

marcos de interacción que ayuden a combatir la turismofobia con abordajes reflexivos, sin crear espejismos o relatos que puedan contraponerse con las necesidades del día a día de la vida en la ciudad.

Barcelona siempre ha proyectado en el exterior la ciudad deseada. Al mismo tiempo, esta proyección internacional ha sido clave para convertirse en lo que la ciudad quería ser. Hoy, a través de la capacidad de liderazgo internacional de Barcelona, se puede proyectar un destino que se alinee con la imagen de la ciudad democrática, justa y equitativa que queremos ser. **Un destino que se convierta en la punta de lanza de la sostenibilidad turística. Una ciudad acogedora que facilite múltiples modos de existencia, que no ponga en riesgo la pervivencia de los que viven en ella, que sea capaz de asegurar el mayor retorno social permitiendo el disfrute de sus visitantes.** Este es el reto hoy.

ANEXO

1. Plan Estratégico de Turismo 2020

Toda la información del Plan Estratégico de Turismo 2020 está disponible en

<http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic>

2. Relatorías y actos de los grupos de trabajo

Toda la documentación relacionada con las relatorías: documentos, actos, memoria del proceso y CV de los relatores.

<http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic/activitat>

3. Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Barcelona 2010-2015

Los documentos principales del plan estratégico anterior están disponibles en

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/101029_pla_estrategic_turisme_ciutat_barcelona_2010-2015.pdf

4. Evaluación PET15

El documento de la evaluación del Plan Estratégico de Turismo 2015. Julio del 2015.

<http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic/documentacio>

5. Barcelona, ciudad y turismo

El documento íntegro de "Barcelona, ciudad y turismo. Diálogo para un turismo sostenible. Bases para un pacto local para la gestión y promoción de un turismo responsable y sostenible". Presentado en abril del 2015.

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/150409_barcelona_ciutat_i_turisme_cat.pdf