

# ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE LA DESTINACIÓ BARCELONA (EMTDB)

## *LES BARCELONES DE L'ECONOMIA DEL VISITANT*

EL MÀRQUETING COM A EINA PER ANAR DE LA DESTINACIÓ QUE  
TENIM A LA DESTINACIÓ QUE VOLEM

## DOCUMENT DE PROPOSTES ESTRATÈGIQUES

2 DE DESEMBRE DE 2021



# ÍNDEX

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓ</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>LA UTILITAT DE L'ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE LA DESTINACIÓ BARCELONA (EMTDB)</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>PUNTS DE REFERÈNCIA DE L'ETAPA DE DIAGNOSIS DE L'EMTDB</b>	<b>3</b>
1.2.1	NECESSITAT DE DESPLEGAR UNA ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING PER A LA DESTINACIÓ BARCELONA	3
1.2.2	NECESSITAT DE DONAR RESPOSTA ALS REPTES CANDENTS DE LA DESTINACIÓ BARCELONA	3
1.2.3	NECESSITAT DE CONSTRUIR LA DESTINACIÓ BARCELONA DES DEL PUNT DE VISTA DEL MÀRQUETING	4
1.2.4	EL <i>MARKETING JOURNEY</i> DE LA DESTINACIÓ BARCELONA COM A MODEL ESTRUCTURANT	5
<b>2</b>	<b>LES BARCELONES DE L'ECONOMIA DEL VISITANT</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>ELS USOS QUE ELS VISITANTS FAN DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>7</b>
<b>2.2</b>	<b>ELS SECTORS DE L'ECONOMIA DEL VISITANT</b>	<b>9</b>
<b>2.3</b>	<b>ELS SECTORS DE SUPORT</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>LES COMPONENTS DEL MODEL DE L'EMTDB</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>ELS ATRIBUTS DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>LES UTILITATS DE L'ECONOMIA DEL VISITANT A LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>12</b>
<b>3.3</b>	<b>ELS USOS DE LA DESTINACIÓ EN FUNCIÓ DELS ATRIBUTS I LES UTILITATS</b>	<b>14</b>
<b>3.4</b>	<b>CRITERIS</b>	<b>14</b>
<b>3.5</b>	<b>EL CERCLE VIRTUÓS DE L'ECONOMIA DEL VISITANT I L'EMTDB</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>DEFINICIÓ DE LA MISSIÓ I LA VISIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>17</b>
<b>4.1</b>	<b>MISSIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>17</b>
<b>4.2</b>	<b>VISIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>L'ENFOCAMENT DE L'ACTIVITAT TURÍSTICA CAP A L'ECONOMIA DEL VISITANT</b>	<b>18</b>
<b>5.1</b>	<b>REFORMULACIÓ DE LA CONCEPCIÓ DE L'ACTIVITAT TURÍSTICA</b>	<b>18</b>
<b>5.2</b>	<b>ESTRUCTURACIÓ DE L'OFERTA EN TERMES D'USOS I D'ATRIBUTS DE LA DESTINACIÓ</b>	<b>19</b>
<b>5.3</b>	<b>ESTRUCTURACIÓ DE LA DEMANDA EN TERMES D'USOS I UTILITATS DE LA DESTINACIÓ</b>	<b>22</b>
<b>5.4</b>	<b>ESTRUCTURACIÓ DE L'OFERTA I LA DEMANDA EN FUNCIÓ DELS ODS'S</b>	<b>25</b>
5.4.1	RELACIÓ ENTRE L'OFERTA I ELS ODS'S	25
5.4.2	RELACIÓ ENTRE LA DEMANDA I ELS ODS'S	25
5.4.3	L'EINA DE GESTIÓ NECESSÀRIA PER TREBALLAR EN TERMES D'ATRIBUTS, UTILITATS I CRITERIS	26

<b>6</b>	<b>UNA ORGANITZACIÓ DE MÀRQUETING ENFOCADA A DONAR SUPORT AL SECTOR, EFECTIVA I EFICIENT</b>	<b>27</b>
<b>6.1</b>	<b>LA SITUACIÓ ACTUAL DE LES ORGANITZACIONS DE MÀRQUETING DE LA DESTINACIÓ</b>	<b>27</b>
<b>6.2</b>	<b>EL ROL DE LES ORGANITZACIONS DE MÀRQUETING (I GESTIÓ) DE LES DESTINACIONS TURÍSTIQUES</b>	<b>29</b>
<b>6.3</b>	<b>LES NECESSITATS DEL MÀRQUETING TURÍSTIC A LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>30</b>
<b>6.4</b>	<b>EVOLUCIÓ PROPOSADA DE LA FUNCIÓ DE MÀRQUETING TURÍSTIC DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>31</b>
6.4.1	SITUACIÓ ACTUAL	31
6.4.2	SITUACIÓ PROPOSADA	32
<b>6.5</b>	<b>ACCIONS PROPOSADES PRIORITÀRIES EN RELACIÓ AL DESENVOLUPAMENT D'UN MARC DE TREBALL COMÚ</b>	<b>33</b>
6.5.1	ELABORACIÓ D'UN PLA DE MÀRQUETING TURÍSTIC ANUAL CONJUNT	33
6.5.2	UNA BASE COMUNA DE RELACIÓ AMB ELS MEMBRES	33
6.5.3	UNA SENSIBILITAT ENVERS LA RELACIÓ DE L'ENS DE PROMOCIÓ AMB LA COMUNITAT	34
6.5.4	ELS ASPECTES D'EQUITAT, DIVERSITAT I INCLUSIÓ DES DE LA PERSPECTIVA DE L'ENS DE PROMOCIÓ	36
<b>7</b>	<b>UN SISTEMA D'INTEL·LIGÈNCIA INTEGRAT. L'OBSERVATORI DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>37</b>
<b>7.1</b>	<b>CONSIDERACIONS GENERALS</b>	<b>37</b>
<b>7.2</b>	<b>ELS REPTES PER A GENERAR INFORMACIÓ PER A LA PRESA DE DECISIONS</b>	<b>38</b>
7.2.1	LA SEGMENTACIÓ DELS VISITANTS PER ESTILS DE VIDA I USOS DE LA DESTINACIÓ	39
7.2.2	LA COMUNICACIÓ DE DADES EN TEMPS REAL	39
7.2.3	EL DESPLEGAMENT D'UN SISTEMA DE DADES RELACIONADES AMB LA SOSTENIBILITAT	40
7.2.4	LA IMPORTÀNCIA DE LES XARXES D'INFORMACIÓ PÚBLICA-PRIVADES	40
7.2.5	LA INTEGRACIÓ DEL SISTEMA D'INTEL·LIGÈNCIA AMB LES INICIATIVES EXISTENTS EN RELACIÓ A LA DIGITALITZACIÓ DE LA DESTINACIÓ	41
<b>7.3</b>	<b>DISSENYAR UN SISTEMA D'INTEL·LIGÈNCIA INTEGRAL</b>	<b>41</b>
7.3.1	EIX DE PRODUCCIÓ I ÚS EFICIENT D'INFORMACIÓ	41
7.3.2	EIX DE COMUNICACIÓ D'INFORMACIÓ ORIENTADA AL VISITANT	42
7.3.3	EIX DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL	42
7.3.4	EL SISTEMA D'INDICADORS DE L'EMTDB	43
7.3.5	INDICADORS TERRITORIALS	45
7.3.6	INDICADORS DE SEGMENTACIÓ DELS ESTILS DE VIDA DELS VISITANTS	45
7.3.7	REFERENTS PEL SISTEMA D'INDICADORS	45
<b>8</b>	<b>INTEGRAR LES EINES DE COMPETITIVITAT DE LA DESTINACIÓ BARCELONA PER L'EMTDB</b>	<b>47</b>
<b>8.1</b>	<b>IMPULSAR LA DIGITALITZACIÓ DE LES EMPRESES I ENTITATS DEL SECTOR</b>	<b>47</b>
8.1.1	LIDERATGE PÚBLIC	47
8.1.2	TRANSFORMACIÓ DIGITAL DE LA DESTINACIÓ	47
8.1.3	UNA ÚNICA APLICACIÓ MÒBIL PER A LA PROMOCIÓ I COMERCIALIZACIÓ DE LA DESTINACIÓ	48
<b>8.2</b>	<b>FOMENTAR LA SOSTENIBILITAT DE LES EMPRESES I ENTITATS DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</b>	<b>49</b>
8.2.1	MODULAR PER A CADASCUNA DE LES BARCELONES DE L'ECONOMIA DEL VISITANT L'APLICACIÓ DELS CRITERIS <i>BIOSPHERE</i> D'ASSOLIMENT DELS ODS'S, TENINT EN COMPTE ELS ATRIBUTS, LES UTILITATS I ELS ESTILS DE VIDA	49
8.2.2	CREAR UN MANUAL DE PRODUCTE TURÍSTIC SOSTENIBLE PER A CADASCUNA DE LES BARCELONES DE L'ECONOMIA DEL VISITANT	50

---

8.2.3	DESPLEGAR LA FUNCIÓ DE SUPORT A LA IMPLEMENTACIÓ DE LES DIRECTRIUS DELS MANUALS DE PRODUCTE DE LES BARCELONES DE L'ECONOMIA DEL VISITANT	50
8.2.4	LIDERAR LA INTERNACIONALITZACIÓ DEL MODEL DE LES BARCELONES DE L'ECONOMIA DEL VISITANT COM A ESCENARI PER MILLORAR LA SOSTENIBILITAT TURÍSTICA DE LES DESTINACIONS TURÍSTIQUES	50
<b>9</b>	<b><u>INVOLUCRAR I FER PARTÍCIPS ALS CIUTADANS DE LA PROMOCIÓ DE LA DESTINACIÓ BARCELONA</u></b>	<b>52</b>
9.1.1	CONCRETAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓ INTERNA SOBRE L'IMPACTE DEL TURISME A PARTIR DEL DESPLEGAMENT DE L'ECONOMIA DEL VISITANT	54
9.1.2	CERCAR PATROCINADORS, LOCALS O FORANS, PERÒ ARRELATS O VINCULATS AL TERRITORI, PER AFAVORIR LA VISIÓ LOCAL DE L'ACTIVITAT I EN RELACIÓ A ACTIUS D'INTERÈS PEL VISITANT I DE VALOR PER A LA CIUTADANIA (PLA INTEGRAL DE PATROCINI)	54
9.1.3	ESTABLIR UN PROGRAMA D'AMFITRIONS ALS COMERÇOS EMBLEMÀTICS (BOTIGUES COM A PUNT D'INFORMACIÓ SINGULAR I DIGITAL)	54
<b>10</b>	<b><u>ENCAIX ENTRE LES ACTUACIONS PROPOSADES I ELS REPTES POST-PANDÈMIA DE L'EMTDB</u></b>	<b>55</b>

## ÍNDEX DE FIGURES

<i>Figura 1: Objectius de l'EMTDB basats en el Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona.</i>	3
<i>Figura 2: Aspectes de la realitat turística de la Destinació Barcelona als que l'EMTDB ha de donar resposta.</i>	4
<i>Figura 3: Reptes de l'EMTDB per tal d'ajudar a construir la Destinació Barcelona.</i>	4
<i>Figura 4: Etapes del Marketing Journey de la Destinació Barcelona.</i>	5
<i>Figura 5: Eixos d'activitat per al desenvolupament del Pla Operatiu de l'EMTDB.</i>	6
<i>Figura 6: Eixos d'activitat i reptes a desenvolupar des de l'EMTDB en l'era post-COVID.</i>	6
<i>Figura 7: Matriu de possible evolució dels usos actuals i desitjats de la Destinació en funció dels objectius de l'EMTDB.</i>	9
<i>Figura 8: Evolució desitjable dels usos de la Destinació per part dels visitants: reforçar atributs i maximitzar utilitats.</i>	14
<i>Figura 9: Els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides</i>	15
<i>Figura 10: Cicle virtuós de l'Economia del Visitant i el Objectius de Desenvolupament Sostenible</i>	16
<i>Figura 11: Evolució i selecció dels productes estratègics en termes d'atributs i utilitats per d'alinejar-los amb l'EMTDB.</i>	20
<i>Figura 12: Criteris a tenir en compte a l'hora de dissenyar la cartera de productes estratègics.</i>	21
<i>Figura 13: Procés de selecció de la cartera de productes estratègics en funció del seu alineament amb la Visió i la Missió i el seu potencial de desenvolupament.</i>	21
<i>Figura 14: Selecció dels mercats i segments estratègics en termes de valors i ODS's per tal d'alinejar-los amb l'EMTDB.</i>	22
<i>Figura 15: Criteris a tenir en compte a l'hora de dissenyar la cartera de mercats i segments estratègics.</i>	23
<i>Figura 16: Segmentacions psicogràfiques d'Amadeus i IBM per a perfils de viatgers.</i>	24
<i>Figura 17: Evolució de la visió sobre la complexitat de l'activitat turística i les relacions entre els grups de interès.</i>	29
<i>Figura 18: Evolució de les funcions de Governança, Administració, Gestió i Màrqueting-Comercialització.</i>	30
<i>Figura 19: Evolució des d'una DMO a una DMMO.</i>	30
<i>Figura 20: Evolució desitjable de les funcions de promoció i màrqueting turístic de la Destinació Barcelona.</i>	30
<i>Figura 21: Realitat actual de la gestió i el màrqueting a la Destinació Barcelona.</i>	32
<i>Figura 22: Estructura operativa proposada de màrqueting turístic per a la Destinació Barcelona.</i>	33
<i>Figura 23: Estructura proposada del sistema de membres de l'EMTDB.</i>	34
<i>Figura 24: Ecosistema d'ens de producció d'informació a la Destinació Barcelona.</i>	37
<i>Figura 25: Principals tipologies d'operacions de producció d'informació</i>	37
<i>Figura 26: Categories de sistemes d'indicadors proposades per desenvolupar l'EMTDB.</i>	43
<i>Figura 27: Esquema de la visió crítica del model de turisme urbà.</i>	52
<i>Figura 28: Eixos d'actuació relacionats amb la ciutadania i la societat en el marc de l'Economia del Visitant.</i>	53

## ÍNDEX DE TAULES

<i>Taula 1: Els usos que els visitants fan de la destinació.</i>	8
<i>Taula 2: Relació d'Atributs de la Destinació Barcelona que l'EMTDB haurà de reforçar.</i>	11
<i>Taula 3: Relació entre els usos de la Destinació i els seus atributs. Situació actual – situació desitjada.</i>	12
<i>Taula 4: Relació d'Utilitats per a la Destinació Barcelona que l'EMTDB haurà de reforçar</i>	13
<i>Taula 5: Relació entre els usos de la Destinació i les seves utilitats. Situació actual – situació desitjada.</i>	13
<i>Taula 6: Model de possible interacció entre els ODS's i els objectius de l'EMTDB</i>	15
<i>Taula 7: Relació entre els usos de la Destinació i els ODS's i els objectius de l'EMTDB.</i>	16
<i>Taula 8: Propostes de l'EMTDB per tal d'orientar l'oferta de la Destinació Barcelona a maximitzar Atributs i Utilitats.</i>	22
<i>Taula 9: Alineament entre els usos de la Destinació i els segments de demanda d'interès.</i>	24
<i>Taula 10: Propostes de l'EMTDB per tal d'orientar la demanda de la Destinació Barcelona a maximitzar Atributs i Utilitats.</i>	25
<i>Taula 11: Exemple de productes i d'oferta que es pot relacionar directament amb els ODS's.</i>	25
<i>Taula 12: Exemple de segments de demanda es poden relacionar directament amb els ODS's.</i>	26
<i>Taula 13: Estructura de l'eina de gestió que ens ha de permetre ajustar oferta i demanda per tal de fer seguiment del grau de compliment dels objectius marcats des de l'EMTDB.</i>	26
<i>Taula 14: Finalitats de Turisme de Barcelona i Objectius de la Oficina de Màrqueting Turístic de la Diputació de Barcelona.</i>	28
<i>Taula 15: Possible evolució de les responsabilitats de promoció, comercialització i gestió dels ens de promoció.</i>	31
<i>Taula 16: Valors que han de compartir les organitzacions de màrqueting i management (DMMO's) de les destinacions.</i>	35
<i>Taula 17: Tipologies i característiques de la informació dels proveïdors de dates.</i>	38
<i>Taula 18: Conceptualització d'indicadors per als atributs, utilitats i criteris de l'EMTDB de la Destinació Barcelona.</i>	45
<i>Taula 19: Relació entre els reptes post-pandèmia de l'EMTDB i els capítols del Document de Propostes Estratègiques.</i>	55

## 1 Introducció

### 1.1 La utilitat de l'Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona (EMTDB)

L'elaboració de l'Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona (EMTDB) es va iniciar al mes d'octubre de l'any 2018. Eleccions, canvis polítics, canvis institucionals, pandèmia, canvis de directius a les organitzacions implicades i, tot i que no hi hagin hagut canvis estructurals en la formulació de l'EMTDB des dels inicis de la seva preparació, la necessària explicació dels resultats del treball realitzat en cada moment de canvi així com d'adaptació a les noves circumstàncies generades que cada nova situació, donen raó de la durada de la preparació de l'estratègia.

Aquest projecte és important perquè es la **primera vegada**, des de 1993, que la **ciutat de Barcelona**, i **Turisme de Barcelona**, decideixen d'una forma conjunta **desenvolupar una estratègia de màrqueting turístic** que permeti planificar com es vol presentar i posicionar Barcelona i a quin vol atraure des del punt de vista de la captació de turistes i visitants.

I es també important perquè, a més, és la **primera vegada** que es parla en termes institucionals de **Destinació Barcelona**, en el sentit d'abastar tot el territori de la província de Barcelona, inclosa la ciutat, com a una unitat per al màrqueting turístic. És la primera vegada que Turisme de Barcelona, l'Ajuntament de Barcelona i la Diputació de Barcelona col·laboren per construir unes directrius estratègiques de màrqueting pel conjunt del seu territori.

Complementàriament, és també la **primera vegada** des d'aquell llunyà 1993 que la **Cambra de Comerç de Barcelona**, és a dir, la representació de la **iniciativa privada turística**, participa de forma activa en l'elaboració d'una estratègia d'aquestes característiques.

I és també la **primera vegada** que es menciona i s'introdueix al organisme de **l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB)** com a **un agent actiu d'una estratègia de màrqueting turístic**.

Per totes aquestes raons es pot considerar que aquest document que presenta l'EMTDB és, en molts sentits, un **document fundacional**, perquè ens ha de servir **d'eina i de referent per evolucionar des de la destinació que tenim cap a la destinació que volem**

És necessari important precisar, d'altra banda, quina és la **finalitat** i la **utilitat d'aquesta iniciativa i, per tant, del document que es presenta**.

Des del punt de vista del seu **objectiu**, la iniciativa desenvolupada ha tingut com a finalitat, val la pena recordar-ho, l'elaboració d'un **document d'estratègia** i, més en particular, **d'estratègia de màrqueting**.

Es tracta, doncs, d'un **document** que, a diferència del que seria un Pla de Màrqueting, que assenyalava què s'ha de fer en un període en termes d'accions concretes, presència en mitjans, fires o online, col·laboracions o pressupostos anuals, el que proposa és **posar el fonaments** perquè el màrqueting de la **Destinació Barcelona** es treballi de **forma conjunta** des de **diverses administracions** i amb el **concurs significatiu de les empreses del sector** i de la **comunitat local**, senti les **bases perquè tothom treballi en una direcció** que permeti **reforçar la naturalesa d'allò que la fa atractiva** i fer-la **més competitiva, sostenible, digital, resilient, responsable, inclusiva i cohesionada** en el mig i llarg termini. En definitiva, el que pretén, en tant que estratègia, és fer del màrqueting turístic de la ciutat un instrument orientat a que **l'activitat turística permeti millorar el nivell i qualitat de vida de les persones que viuen a la**

**destinació**, tal com recullen els documents de planificació estratègia turística vigents de les institucions que promouen l'EMTDB.

Val a dir però, també, que un document **d'Estratègia de Màrqueting**, no és tampoc un Pla Estratègic ni un Pla de Desenvolupament. És un document que es centra en com es poden treballar des d'una perspectiva estratègica els components del màrqueting (oferta, demanda, producte, distribució, aliances, valor<sup>1</sup>, ...) per tal d'ajudar a que les **empreses i la destinació siguin més competitives** i, a través d'aquesta millora, a aconseguir objectius col·lectius pel que fa a la qualitat i les condicions de vida a la Destinació. És per tant, una **eina** perquè la Destinació **enfoqui els recursos** a fer un ús eficient dels mateixos per **triar quin tipus de destinació vol ser des del punt de vista dels productes, serveis i activitats que ofereix**, i també **quin és el tipus de visitant sobre el qual vol enfocar els seus esforços per poder atraure'l** i avançar en aquesta direcció

Tal com està enfocada en la seva concepció. L'EMTDB és, addicionalment, una **eina** per a què l'activitat turística, **l'Economia del Visitant** en una visió més amplia, es reforci com a eix estratègic de l'economia de la ciutat i el territori, sobre la base de la **col·laboració, coordinació i cooperació entre les administracions públiques, entre aquestes i les empreses, i entre les empreses**. El concepte d'Economia del Visitant fa que **s'ampliï la perspectiva turística tradicional**, i s'incorporin i, sobretot, es **reconeguin, sectors d'activitat que tradicionalment no s'havien considerat, o s'havien considerat poc, com a components de l'activitat turística**, i perquè **se n'afegeixin altres**, molt importants en el conjunt de l'economia, que tradicionalment han estat molt allunyats del turisme. L'establiment de marcs de col·laboració, partenariats i, fins i tot, patrocinis entre els diferents grups d'interès econòmic de la Destinació és una de les bases estructurals de l'EMTDB.

**Des d'aquesta perspectiva, és molt important, doncs, entendre que la base de l'EMTDB es fonamenta en el fet que el seu desplegament ha de ser el resultat d'un esforç col·lectiu, no d'un esforç individual.**

L'EMTDB ha de ser una eina també perquè el turisme, **l'Economia del Visitant**, tal com es vagi configurant en termes d'activitat competitiva, sostenible, resilient, adaptable, que propicia la inclusió i que facilita millores en la prosperitat i condicions de vida de les persones que resideixen a la destinació, sigui considerada part constitutiva de la **quotidianitat de la destinació** i, per tant, sigui **entesa i apreciada per part de la població** com a un mitjà gràcies al qual **tenim unes ciutats**, la més significada d'elles Barcelona però també d'altres, **i uns territoris atractius i apreciats al món**, amb una **identitat molt potent** com a fonament de la seva definició i, com no pot ser d'altra manera, atès, que l'estratègia és de màrqueting, amb una **marca reconeguda**. Reconeguda pels seus valors associats a l'atracció de visitants però també perquè fa visible que, en aquesta destinació, és possible que, gràcies al turisme, **a la Destinació Barcelona s'hi visqui millor**.

I, finalment, l'EMTDB representa també una **oportunitat** perquè els **ens de promoció i màrqueting** de la Destinació Barcelona, Turisme de Barcelona i l'Oficina de Màrqueting de la Gerència de Turisme de la Diputació, siguin encara més conscients del seu **paper estratègic a l'hora de presentar la Destinació Barcelona al món**, incorporant la **responsabilitat de millorar la destinació des d'una perspectiva global** de ciutat i territori, no tan sols des d'unes estadístiques lligades a la arribada de visitants, la seva despesa o el número de llocs de treball, **treballant d'una forma més coordinada i aglutinant els grups d'interès del sector i la ciutat**, i **incorporant les sensibilitats i les visions de la comunitat local** per tal que aquesta entengui la **importància d'apostar per l'Economia del Visitant com a sector estratègic de futur**, i es converteixi en **el seu principal aliat i prescriptor**.

---

<sup>1</sup> El preu és una component molt operativa, a aquest nivell es millor parlar de valor.



En aquest document fem un resum del plantejament estratègic de l'EMTDB, ja acceptat i en molts casos en procés de desenvolupament tant per part de la ciutat com de la Diputació com de Turisme de Barcelona, i plantegem addicionalment una sèrie de propostes sobre com creiem que **s'ha d'anar desenvolupant l'EMTDB per tal de fer del màrqueting – des de la perspectiva que planteja l'estratègia- un element estructural central per a la competitivitat i sostenibilitat de la Destinació en el seu conjunt.**

## 1.2 Punts de referència de l'etapa de diagnòs de l'EMTDB

### 1.2.1 Necessitat de desplegar una estratègia de màrqueting per a la Destinació Barcelona

Des d'un inici s'ha plantejat l'EMTDB com una resposta necessària als **objectius marcats des del Pla Estratègic de Turisme** de la ciutat de Barcelona, que es mostren a la *Figura 1*. De fet, aquesta ha estat una exigència des del principi de la seva formulació, amb implicacions profundes pel que fa al seu disseny i desplegament.

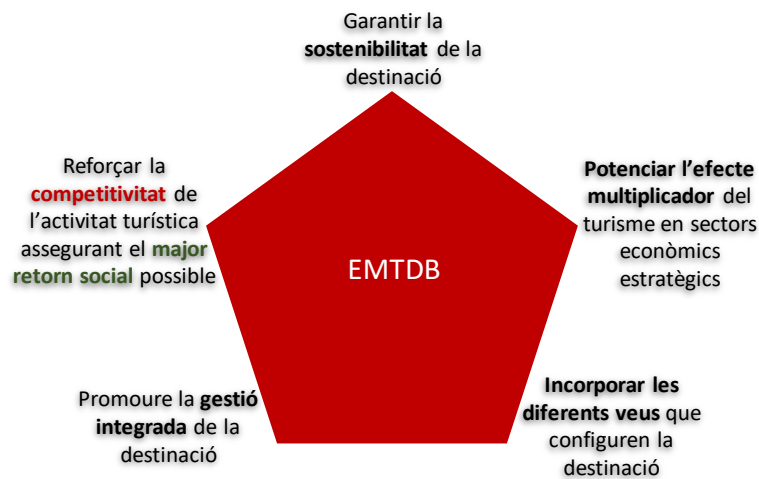


Figura 1: Objectius de l'EMTDB basats en el Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona.

### 1.2.2 Necessitat de donar resposta als reptes candents de la Destinació Barcelona

Com a part del procés d'anàlisi, es van identificar una sèrie de reptes que, tot i sent reptes de associats gestió de la Destinació, podien ser abordats per l'EMTDB en tant que instrument que podia proposar accions i eines per tal de facilitar-ne gestió des de la vessant del màrqueting. Es des d'aquesta perspectiva, doncs, que l'EMTDB es configura com una eina que va més enllà de la reflexió sobre l'atracció de visitants i es configura com un instrument clau, des de la seva àrea d'acció, de gestió política dels visitants a la destinació.

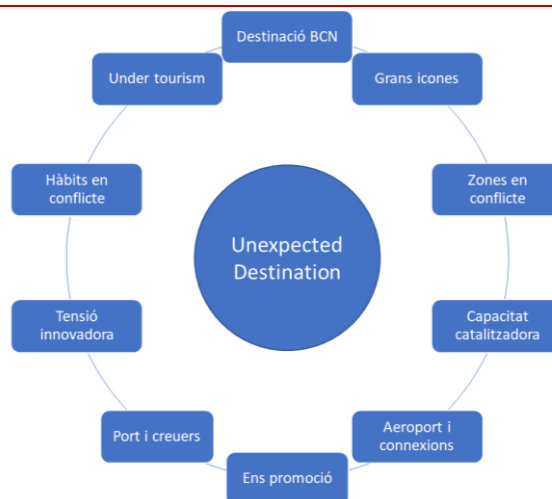


Figura 2: Aspectes de la realitat turística de la Destinació Barcelona als que l’EMTDB ha de donar resposta.

La configuració i definició de la Destinació Barcelona, les zones del territori amb poc turisme però amb potencial de desenvolupament, el tractament de les grans icones, tant de la ciutat com de la província, la cohabitabilitat entre població resident i població visitant, la massificació de determinades àrees de la ciutat i del territori, la necessitat d’innovar per subsistir i continuar liderant el desenvolupament de l’activitat turística, la capacitat del turisme de generar o de complementar o potenciar noves economies al voltant de les activitats desenvolupades pels visitants de la Destinació, l’ús i aprofitament de ls infraestructures, i la pròpia possibilitat de generar un ens de promoció de la Destinació es van considerar reptes clau a l’hora d’elaborar el full de ruta de l’EMTDB.

### 1.2.3 Necessitat de construir la Destinació Barcelona des del punt de vista del màrqueting

El procés de reflexió en l’etapa d’anàlisi va fer palesa que la **necessitat de construir la Destinació Barcelona s’havia d’abordar de maneres específiques tant des del punt de vista de la gestió com des del punt de vista del màrqueting.**

Hi ha estructures de gestió i promoció de l’activitat turística a nivell de la ciutat, a través de la Direcció de Turisme, Esdeveniments i Indústries Creatives de l’ajuntament i de Turisme de Barcelona, i hi ha gestió i promoció de l’activitat turística a nivell de la província, a través de la Gerència de Turisme de la Diputació, i també de les estructures municipals respectives dels municipis de la província.

El que no hi ha, i ha de ser un dels objectius de l’EMTDB a mig termini, és una estructura de promoció i màrqueting del conjunt de la Destinació, encara que la integració dels *Convention Bureaus* de Turisme de Barcelona i la Diputació ha estat un pas inicial en aquesta direcció comuna.

	Territori	Ens de promoció turística	Ens gestió turística
Ciutat de Barcelona	CIUTAT	Turisme de Barcelona	Ajuntament de Barcelona
Província de Barcelona	RESTA DE LA PROVÍNCIA	Gerència de Turisme DIBA. Of. Promoció	Gerència de Turisme DIBA. Of. Tècnica
Destinació Barcelona	CONJUNT DE LA PROVÍNCIA		

Figura 3: Reptes de l’EMTDB per tal d’ajudar a construir la Destinació Barcelona.

Constitueix, per tant, part de la reflexió de l'EMTDB proposar mecanismes mitjançant els quals sigui possible treballar en el desenvolupament d'aquesta capacitat de promoció conjunta sota el paraigües de la Destinació Barcelona.

## 1.2.4 El Marketing Journey de la Destinació Barcelona com a model estructurant

### 1.2.4.1 Les etapes del Marketing Journey

Des del punt de vista de l'abast operatiu de l'estratègia, i per tal de poder construir-la, es van identificar quinze etapes del Marketing Journey de la destinació, que es mostren a la Figura 4, amb l'objectiu de poder treballar de forma individualitzada en aspectes concrets i molt específics i, posteriorment, poder-los integrar i incorporar al document estratègic d'accions.

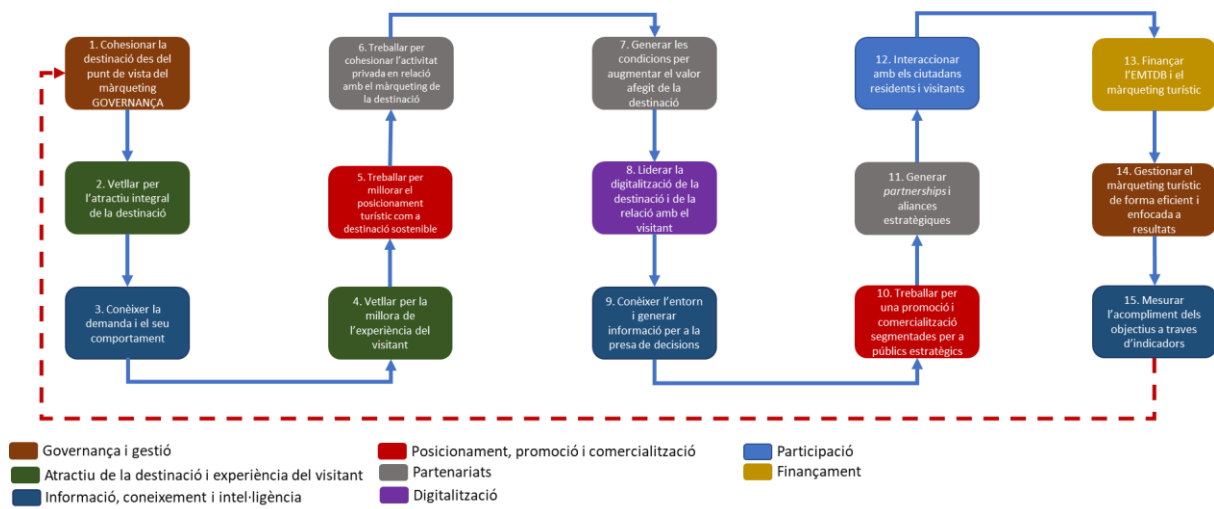


Figura 4: Etapes del Marketing Journey de la Destinació Barcelona.

Aquestes quinze etapes van des d'allò més general, la definició d'un sistema de governança per l'activitat de màrqueting del conjunt de la Destinació, fins a allò més concret, com la necessitat de definir un sistema d'indicadors i de mesurament per tal de disposar d'informació fiable per a la presa de decisions.

### 1.2.4.2 Els eixos d'activitat de l'EMTDB. Plantejament inicial

Aquestes quinze etapes es van agrupar en vuit eixos com es mostra a la Figura 5, cinc d'ells estructurals, que es corresponen amb les funcions més tradicionalment incloses a les estratègies de màrqueting, i tres d'ells de suport, de caràcter transversal i que han d'ajudar a complementar la visió integral de l'EMTDB.



Figura 5: Eixos d'activitat per al desenvolupament del Pla Operatiu de l'EMTDB.

### 1.2.4.3 Els reptes d'activitat de l'EMTDB. Plantejament post-COVID

Amb l'arribada de la COVID i la reorientació de les prioritats de la Destinació tant des del punt de vista estructural com des del punt de vista del màrqueting, es van redefinir las prioritats de l'EMTDB, i sota els mateixos vuit eixos, es va focalitzar la reflexió de l'estratègia en reptes particulars on centrar la resposta l'EMTDB en el context de les prioritats definides de manera més general en l'etapa prèvia a la pandèmia, tal i com es pot veure a la *Figura 6*.



Figura 6: Eixos d'activitat i reptes a desenvolupar des de l'EMTDB en l'era post-COVID.

Sobre aquests vuit eixos i quinze reptes pivoten les accions estratègiques que es proposen des de l'EMTDB per tal de reforçar el posicionament de la destinació i la competitivitat de les seves empreses i que es poden resseguir, un cop definit el concepte d'economia del visitant, els components del model de l'EMTDB i la visió i missió de la pròpia estratègia, entre els *Capítols 5 i 10* d'aquest document.

## 2 Les Barcelones de l'Economia del Visitant

El procés d'anàlisi i elaboració de l'EMTDB ha portat al nostre equip a proposar un marc de partida que considerem radicalment innovador per a una estratègia de màrqueting turístic.

D'una part, **hem qualificat quins són els usos que qualsevol visitant pot fer de la Destinació**. D'altra banda, hem discutit **l'impacte i l'efecte que el fet de atraure visitants a la Destinació Barcelona en base a diferents usos té sobre una gran diversitat de sectors econòmics**. Pensem, en definitiva, què usos que els visitants fan de la destinació Barcelona han d'estar a la base de l'EMTDB. L'objectiu no és altre que potenciar-ne aquells que es considera que beneficien la destinació com a hàbitat de vida en el curt, mig i llarg termini.

### 2.1 Els usos que els visitants fan de la Destinació Barcelona

**L'objectiu fonamental d'aquesta estratègia de màrqueting turístic és ajudar a convertir l'activitat turística en una eina molt potent enfocada a millorar la qualitat i el nivell de vida de la població local**, al mateix temps que permet que la **destinació reforci els seus principals trets diferencials**, aquells que a través de la cultura, les tradicions, la història, el territori i el conjunt de l'activitat antròpica fan que sigui única. Per a aconseguir-ho ha de facilitar també que les **empreses siguin més competitives en tot allò que té a veure amb la capacitat de donar a conèixer i vendre els seus productes i experiències**.

Des del punt de vista del plantejament estratègic de l'Estratègia de Màrqueting de la Destinació Barcelona, per aconseguir aquests objectius en el curt, mig i llarg termini és necessari, primer de tot, entendre quins són els usos que les persones que la visiten fan de la destinació. Només a partir d'entendre de forma profunda aquests usos serem capaços d'identificar quins d'ells volem potenciar i quins volem minimitzar o, fins i tot, eliminar.

En aquest sentit, al llarg de l'elaboració de l'EMTDB hem identificat els següents usos possibles de la Destinació Barcelona, que es descriuen a la *Taula 1*: Els usos que els visitants fan de la destinació:

1. Destinació Barcelona visitable i de l'entreteniment
2. Destinació Barcelona d'interès especial
3. Destinació Barcelona *Way of Life*
4. Destinació Barcelona dels negocis
5. Destinació Barcelona de la relació
6. Destinació Barcelona de la millora professional
7. Destinació Barcelona de la millora personal
8. Destinació Barcelona HUB
9. Destinació Barcelona de l'excés
10. Destinació Barcelona *Unexpected*

Des del punt de vista de la **terminologia tradicional**, podríem identificar el **turisme vacacional tradicional** amb els tres primers usos, entreteniment, interès especial i *way of life*, i, en relació al **turisme de negocis**, el que fa referència al MICE. Ara bé, hi ha molts altres usos que s'han de contemplar en el marc de la definició de l'EMTDB.

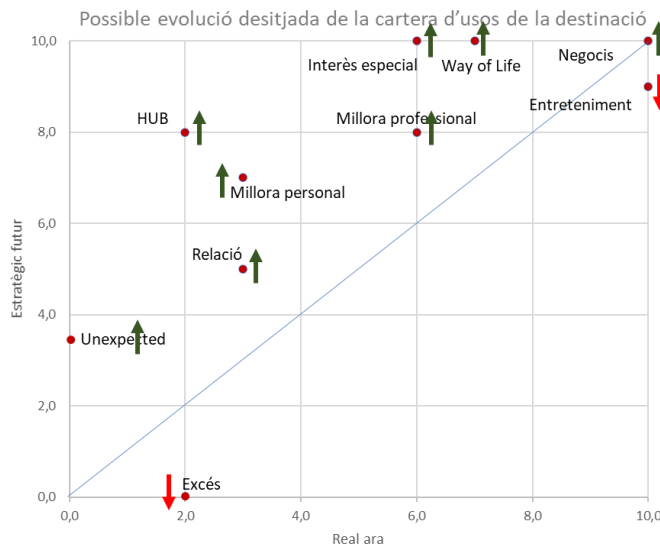
La classificació ens permet ser conscients de la **varietat de motivacions reals** que un visitant té a l'hora d'escollir la Destinació Barcelona i, per tant, ens ha de permetre, si fixem els paràmetres sota els quals considerarem que el màrqueting de l'activitat turística ens serveix per complir amb els objectius generals descrits a l'*Apartat 1.2*, identificar quin tipus d'usos volem potenciar i quins volem disminuir o, fins i tot, eliminar.

És important mencionar, però, que a dia d'avui **no existeix informació que ens permeti identificar els visitants de la Destinació Barcelona en funció d'aquests usos i que, per tant, haurà de ser objecte del desplaçament de la pròpia EMTDB avançar per a resoldre aquesta situació**.

	EXPLICACIÓ EN DETALL DE LES CATEGORIES D'ÚS QUE FAN ELS VISITANTS DE LA DESTINACIÓ
<b>Destinació Barcelona visitable i de l'entreteniment</b>	
Icònica	Es visita la Destinació per a afegir a la llista els llocs visitats
Festiva/social	Es visita la Destinació no pels seus atributs sinó per a la realització d'una acció de festa/social que es podria deslocalitzar a altres llocs
Sol i platja	Es visita la Destinació per a anar de vacances a la platja
<b>Destinació Barcelona d'interès especial</b>	Estades de tipus vacacional, però es visita la Destinació Barcelona amb una motivació especial i que aporta valor al que visita: estada cultural, procés creatiu, assistència a un esdeveniment, concert o exposició, es ve a gaudir de la gastronomia, a fer activitats concretes (trekking, rutes/touring, golf, navegació, cicloturisme, enoturisme, visites a espais naturals, ...), es visita perquè és un espai atractiu per a estils de vida concrets i col·lectius específics (LGTBI, espiritualitat, ...)
<b>Destinació Barcelona Way of Life</b>	Valors essencials de la Destinació com a objecte. Es visita la Destinació Barcelona perquè és mediterrània, perquè es vol gaudir de l'estil de vida local, anar a llocs molt específics que només es troben a Barcelona i que s'identifiquen amb la cultura i la forma de vida local, ...
<b>Destinació Barcelona dels negocis</b>	
MICE	Es visita la Destinació perquè s'assisteix a un esdeveniment de negocis, per un incentiu, un congrés
Negocis, visites comercials, tractes, ...	Es visita la Destinació per fer negocis, fer una venda, visitar proveïdors, tancar tractes i operacions
Emprenedoria	Es visita la Destinació per emprendre, pel seu ecosistema d'innovació i tecnologia o per la seva posició puntera en un sector d'activitat concret
Inversió	Es visita la Destinació per invertir
<b>Destinació Barcelona de la relació</b>	Visita a familiars o a amics
<b>Destinació Barcelona de la millora professional</b>	
Formació en temes professionals	Visita per fer un curs a una escola de negocis, centres especialitzats
Millora en el treball	Es visita la destinació perquè es ve a fer una feina al llarg d'un marc temporal generalment predeterminat (dies, mesos, un, dos, tres anys)
Acadèmica	Per part de professionals de l'ensenyament, professors universitaris, ..., per intercanvi, any sabàtic, ...
Científica: Investigació i relacionats	Es fa una visita per fer recerca, es busca l'especificitat de la Destinació per a una disciplina concreta, projecte específic, ...
Teletreball	Es fa una estància, que pot ser de llarga durada, perquè es considera que la Destinació Barcelona és un lloc adient per teletreballar
<b>Destinació Barcelona de la millora personal</b>	
Estudis reglats / Erasmus / estades acadèmiques	Es fa una estància de durada mitja o llarga per estudiar una carrera, un màster, ... intercanvis tipus Erasmus, cursos curts o molt específics, ...
Aprentatge i enriquiment personal	Es visita la Destinació per activitats d'enriquiment personal, creatives, artístiques, de benestar i salut, per l'entorn i model de vida
Voluntariat, sostenibilitat, economia circular	Realització d'activitats lligades a ONG's, millora del medi, desig d'aportar a la societat,,,
<b>Destinació Barcelona HUB</b>	
Centre d'operacions	Barcelona és un centre d'operacions i distribuïdor: Creuers, AVE, hub aeroport, hub port, hub transport per carretera
Punt per visitar el territori	Des de Barcelona, per la seva ubicació, es poden visitar els territoris i les destinacions en un radi bastant ampli: proper / resta d'Espanya / França / Europa / Nord d'Àfrica
Capitalitat	Barcelona ciutat concentra els serveis de capitalitat, institucionals i d'alt valor afegit
<b>Destinació Barcelona de l'excés</b>	Barcelona com a destinació on tot està permès, no hi ha regles, és un lloc on es pot fer coses que a altres llocs estan prohibides, o es fan usos que estan explícitament prohibits o són il·legals o atempten contra els bens físics i/o valors socials generalment acceptats
<b>Destinació Barcelona Unexpected</b>	Aquelles zones de Barcelona que poden generar una sorpresa si són visitades, que no són, però que podrien esdevenir, zones d'atracció turística o de visitants d'altre índole

Taula 1: Els usos que els visitants fan de la destinació.

Haurà de ser, doncs una prioritat de l'EMTDB posar en marxa un sistema de mesura i d'indicadors que ens permeti avaluar la natura, dimensió impactes d'aquests diferents usos, atès que llavors serà possible utilitzar l'EMTDB i les seves eines per tal de fer evolucionar des de la realitat actual fins a un futur desitjat la dinàmica turística de la Destinació, que es podrà quantificar i dimensionar, tal i com es mostra a la *Figura 7*: Matriu de possible evolució dels usos actuals i desitjats de la Destinació en funció dels objectius de l'EMTDB. Això implica que és **essencial definir els usos de la destinació que volem potenciar i els que volem modular** i que hem de disposar de les eines que ens permetin fer-ho des de l'EMTDB.



**Figura 7: Matriu de possible evolució dels usos actuals i desitjats de la Destinació en funció dels objectius de l'EMTDB.**

És molt important recalcar que el **plantejament integral i estratègic de l'EMTDB** es basa en la **capacitat de definir i modular aquests usos** i, per tant, en la **capacitat d'escollir quina oferta**, productes i serveis turístics **volem promoure**, i **quins perfils de visitants volem atraure** per tal d'aconseguir-lo.

## 2.2 Els sectors de l'Economia del Visitant

A partir d'aquest usos és més fàcil definir què volem dir quan parlem de **l'Economia del Visitant**. En concret, ens referim a **tota aquella activitat econòmica que es genera al voltant de tots els usos de les persones que ens visiten com una necessitat perquè puguin portar-los a terme**.

És important entendre que partir d'aquests usos implica que la varietat de sectors que inclou l'activitat turística tradicional (allotjament, restauració, transport, activitats, guies, ...) es veu ampliada d'una forma molt significativa.

Aquest enfocament contempla que sectors com la cultura, en totes les seves vessants, l'esport, les indústries creatives, la formació, l'entreteniment i l'oci de qualsevol tipus, els esdeveniments, la investigació, la salut, fins i tot la capitalitat, entre d'altres, es converteixen en objecte i subjecte de l'Economia del Visitant. El **turisme**, entès com la **capacitat d'atraure visitants**, ja no és només una activitat que pot ser considerada frívola i sense responsabilitat sinó que té implicació en el model de destinació i de societat que volem.

El concepte d'Economia del Visitant es configura, doncs, com un instrument **d'enorme importància per donar forma al futur que es vol per a la ciutat** i per als territoris de la Destinació en tant que força que ha de permetre ampliar el seus horitzons de relació i la seva manera de veure's i d'assumir la responsabilitat que l'economia del visitant té sobre la seva evolució en tant que societat. Es, de fet, un

instrument que s'ha de treballar conjuntament amb altres sectors d'activitat que, tradicionalment, no s'han considerat turístics però que tenen la capacitat d'atraure visitants volguts. Entre altres, sense ànims de ser exhaustius, els múltiples sectors d'activitat que tenen capacitat per formar part d'aquest ecosistema són els següents:

- Destinació Barcelona de la cultura i els esdeveniments culturals
- Destinació Barcelona de la tecnologia digital
- Destinació Barcelona de la indústria
- Destinació Barcelona del capital natural i rural
- Destinació Barcelona de l'agroindústria i l'engastronomia
- Destinació Barcelona de la medicina, la salut i la biotecnologia
- Destinació Barcelona de les indústries creatives
- Destinació Barcelona de la pràctica i els esdeveniments esportius
- Destinació Barcelona de la formació i la preparació professional i personal
- Destinació Barcelona de la investigació
- Destinació Barcelona dels hàbitats del futur
- Destinació Barcelona de la logística
- Destinació Barcelona de l'emprenedoria
- Destinació Barcelona capital de Catalunya, del Mediterrani, d'Europa i del món
- Destinació Barcelona de les tradicions locals
- ...

Serà una **prioritat del desenvolupament de l'EMTDB anar establint mecanismes de col·laboració estructurats i robustos amb aquests diferents sectors d'activitat en funció de la priorització d'usos que es vulgui fer de la Destinació Barcelona** i dels objectius que es marquin any darrera any.

En tot cas, és important destacar que la posada en marxa d'aquest model requerirà de **l'esforç de totes les parts**, i d'un **lideratge fort per part de les institucions i les empreses del sector turístic**, sota un **sistema de governança de l'activitat relacionada amb l'Economia del Visitant** que a dia d'avui no existeix.

### 2.3 Els sectors de suport

Per poder tenir una imatge completa de la importància que pot tenir l'enfocament d'Economia del Visitant és necessari tenir en compte especialment **l'impacte i l'efecte que el fet de atraure visitants a la Destinació Barcelona té sobre una gran diversitat de sectors econòmics** que podríem anomenar de suport. Entre ells, i sense ànim de ser exhaustius:

- Transport
- Financer
- De inversió i de capital
- Telecomunicacions
- Alimentació i begudes
- Infraestructures i Gestors d'infraestructures
- Construcció
- Energia
- Residus
- Sectors públics: mobilitat, planificació, seguretat, neteja, espai públic
- ...

Tots ells participen i es veuen afectats, però també beneficiats, i moltes vegades de forma no menor, pel fet que hi hagi visitants a la Destinació Barcelona i, per tant, **formen part de l'ecosistema de l'Economia del Visitant**. Per aquest motiu, quan s'hagi de desenvolupar de forma integral l'EMTDB aquests són sectors que s'han d'integrar en allò que es proposi.



### 3 Les components del model de l'EMTDB

El plantejament innovador que desenvolupa l'EMTDB parteix de la base que, en la seva formulació vol donar resposta a la pregunta de **per què volem tenir turisme**, per què volem atraure visitants. La resposta, des d'un punt de vista d'aquesta EMTDB, és perquè el **turisme ens ha de permetre augmentar el nivell i la qualitat de vida de les persones que hi viuen a la Destinació**.

Per a què això sigui possible, cal, per una part, que el **turisme** ens permeti **reforçar la nostra personalitat** i els nostres aspectes diferencials i, per altra part, que el turisme ens **aporti en termes positius** allò que volem per tal de **conformar l'hàbitat de vida que volem tenir**.

**Si això és així, caldrà també que l'oferta i la demanda s'enfoquin com a dues cares de la mateixa moneda**, en el sentit que han de treballar-se conjuntament per tal de potenciar aquelles utilitats que interessin a la Destinació perquè l'ajuden a preservar-se, perquè l'ajuden a ser més competitiva o perquè l'ajuden a millorar la qualitat de vida de la gent que hi viu.

Per poder aconseguir això, una vegada s'ha definit el marc d'actuació sota l'estructura de l'Economia del Visitant cal **definir quins són els elements que ens ha de caracteritzar com a destinació** per tal de potenciar aquells usos que ens permeten reforçar-los, quins són els **beneficis de l'activitat que volem potenciar en termes de destinació**, per tal de maximitzar-los, i quin pot ser el **marc de referència** que ens pot servir per **encaixar la nostra estratègia a nivell local, regional, nacional i internacional**. En els següents punts desenvolupem un marc estructural que dona resposta a aquestes qüestions.

#### 3.1 Els Atributs de la Destinació Barcelona

Hem definit com **Atributs tots aquells trets que, conscientment, volem que ens defineixin i ens identifiquin com a Destinació diferenciada envers qualsevol altra destinació**.

Són, per tant, **components bàsics de la nostra oferta**. Si aconseguim identificar-los, definir-los i parametritzar-los, serem capaços de seleccionar aquella oferta i aquells missatges que ens permetin potenciar-los i que, per tant, hauran d'estar a la base de l'estratègia de comunicació, promoció i comercialització turística de la Destinació. S'han identificat els següents **atributs** com a **característics de la Destinació Barcelona**.

Significats	Elements
<b>Cultura</b>	Arquitectura, art, museus, literatura, gastronomia, ciència
<b>Identitat</b>	Llengua, forma de ser, forma d'actuar, estil de vida, hospitalària, diversa, popular, festiva, km0, diversitat territorial
<b>Benestar</b>	Natura, salut, esports, habitabilitat, paisatge, seguretat
<b>Ciutadania</b>	Persones, diversitat, inclusió, associacions, participació, compromís
<b>Intel·ligència</b>	Universitats, centres de recerca, centres tecnològics
<b>Emprenedoria</b>	Inversió, innovació, hub, xarxa, nous models
<b>Globalitat</b>	Marca, icones, esdeveniments (culturals, esportius, musicals, ...) accessibilitat exterior
<b>Capitalitat</b>	País, història, política, referent


Taula 2: Relació d'Atributs de la Destinació Barcelona que l'EMTDB haurà de reforçar.

A l'hora de prioritzar els missatges, productes, serveis i activitats que es vulguin comunicar, promocionar i comercialitzar, des de l'EMTDB haurem de tenir un sistema que ens permeti identificar com aquests missatges ens ajuden a reforçar alguns d'aquests Atributs com a Destinació. El **repte**, per tant, és **saber com els diferents usos que poden fer els visitants de la Destinació ens aporten als nostres atributs**. L'objectiu, finalment és de dissenyar les accions de l'EMTDB de tal manera que en ajudin, en el mig i llarg termini, a reforçar-los.

A la **Taula 3** es presenta un exemple de com es podria valorar la situació actual dels usos que es fan de la Destinació en relació amb els atributs definits per l'EMTDB, i de l'evolució desitjada, en el sentit que tots els usos haurien d'estar enfocats a reforçar aquests atributs<sup>2</sup>.

**ACTUAL**

CATEGORIES	ATRIBUTS	Cultura	Identitat	Benestar	Ciutadania	Intel·ligència	Emprenedoria i negocis	Globalitat	Capitalitat	PUNTUACIÓ
Destinació Barcelona visible i de l'entreteniment		2	2	2	2			3	3	14
Destinació Barcelona d'interès especial		3	3	3	3	2	1	3	3	21
Destinació Barcelona Way of Life		3	3	3	3	1	1	3	3	20
Destinació Barcelona dels negocis		1	1	1	1	2	3	3	3	15
Destinació Barcelona de la relació		3	3		2	1	1	1	1	12
Destinació Barcelona de la millora professional		2		2	2	3	3	2	2	16
Destinació Barcelona de la millora personal		1	1	3	3	2				10
Destinació Barcelona HUB		3	3	2	2		2	2	3	17
Destinació Barcelona de l'excés										
Destinació Barcelona Unexpected										

  
**DESITJAT**

CATEGORIES	ATRIBUTS	Cultura	Identitat	Benestar	Ciutadania	Intel·ligència	Emprenedoria i negocis	Globalitat	Capitalitat	PUNTUACIÓ
Destinació Barcelona visible i de l'entreteniment		3	3	3	3	3	3	3	3	24
Destinació Barcelona d'interès especial		3	3	3	3	3	3	3	3	24
Destinació Barcelona Way of Life		3	3	3	3	3	3	3	3	24
Destinació Barcelona dels negocis		3	3	3	3	3	3	3	3	24
Destinació Barcelona de la relació		3	3	3	3	3	3	3	3	24
Destinació Barcelona de la millora professional		3	3	3	3	3	3	3	3	24
Destinació Barcelona de la millora personal		3	3	3	3	3	3	3	3	24
Destinació Barcelona HUB		3	3	3	3	3	3	3	3	24
Destinació Barcelona de l'excés										
Destinació Barcelona Unexpected										

Taula 3: Relació entre els usos de la Destinació i els seus atributs. Situació actual – situació desitjada.

### 3.2 Les Utilitats de l'Economia del Visitant a la Destinació Barcelona

Hem definit com a **Utilitats aquells trets, variables i aspectes que, donat que rebem i volem rebre visitants, volem que aquests visitants serveixin per a maximitzar-los** des del punt de vista de la Destinació com a entorn de vida, oci i treball.

Són, per tant, els **retorns que volem que**, directament i indirectament, **la presència de visitants ens ha de ajudar a maximitza**. Dit d'una altra manera, volem **enfocar els nostres esforços** de comunicació, promoció i comercialització en aquells **grups de visitants potencials** que, quan vinguin a la Destinació Barcelona, **la seva presència i comportament ens ajudi a maximitzar determinades variables com a beneficis, tangibles i intangibles, per a la Destinació**.

Per tant, és important que siguem capaços de classificar els segments de demanda potencial en termes de com els seus usos a la Destinació ens pot ajudar a maximitzar aquestes utilitats. Si aconseguim identificar-les, definir-les i parametritzar-les, serem capaços de adreçar-nos a aquella demanda que, amb la seva presència i comportament a la Destinació, ens ajudi a potenciar-les i que, per tant, hauran de formar part de l'estratègia de captació de demanda de la Destinació.

<sup>2</sup> No es valoren els usos de l'excés, ja que per definició en principi aquest ús no reforça cap dels nostres atributs sinó que els menysvalora, i l'ús d'Unexpected, ja que representa la destinació desconeguda el desenvolupament de la qual s'haurà de definir en projectes posteriors.

Es van identificar les següents **utilitats** com a **característiques** per a la **Destinació Barcelona**.

Dinàmiques	Elements
<b>Vivencial</b>	Cultura, personalitat, persones, comunitats, experiències, memòries
<b>Sostenible</b>	Competitivitat, compromís amb el territori, estratègia de llarg termini, minimització de petjada, circularitat, generació de bones pràctiques
<b>Responsable</b>	Compromís amb les persones, equitat, proacció, reforçament de la cadena de valor, compromís dels proveïdors i dels partners, sinèrgies amb la destinació
<b>Resilient</b>	Flexible davant la incertesa, capacitat d'adaptació al canvi, orientació a processos vs objectius
<b>Digital</b>	Smart, proactiva, innovadora, connectada, regulació efectiva i eficient

Taula 4: Relació d'Utilitats per a la Destinació Barcelona que l'EMTDB haurà de reforçar

Des d'aquest punt de vista, l'EMTDB proposa que ens interessa **enfocar els esforços de màrqueting en atraure aquelles persones que ens poden ajudar a maximitzar**, amb la seva presència, **el retorn, tangible i intangible d'aquestes utilitats**, per a la Destinació Barcelona.

Per tant, a l'hora de prioritzar els mercats, segments i tipologies de visitants als que s'hagi de dirigir, **des de l'EMTDB haurem de tenir un sistema que ens permeti identificar com aquests segments ens ajuden a maximitzar les nostres Utilitats com a Destinació**. A l'igual que passava amb els atributs, hem d'entendre com els diferents usos de la Destinació aporten a les Utilitats per a la Destinació, com es mostra a la *Taula 5*, en funció dels usos actuals i els usos previstos<sup>3</sup>. I hem d'estar segurs que les accions que es proposin des de l'EMTDB ens ajuden a maximitzar-les.

### ACTUAL

CATEGORIES	UTILITATS	Vivencial	Sostenible	Responsable	Resilient	Digital	PUNTUACIÓ
Destinació Barcelona visitable i de l'entreteniment		3	2	2		2	9
Destinació Barcelona d'interès especial		3	3	3	1	2	12
Destinació Barcelona <i>Way of Life</i>		3	3	3	1	2	12
Destinació Barcelona dels negocis		2	3	3	2	3	13
Destinació Barcelona de la relació		2	3	2	2	2	11
Destinació Barcelona de la millora professional		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona de la millora personal		3	2	2	1	2	10
Destinació Barcelona HUB		1	1	1	1	2	6
Destinació Barcelona de l'excés							
Destinació Barcelona <i>Unexpected</i>							



### DESITJAT

CATEGORIES	UTILITATS	Vivencial	Sostenible	Responsable	Resilient	Digital	PUNTUACIÓ
Destinació Barcelona visitable i de l'entreteniment		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona d'interès especial		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona <i>Way of Life</i>		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona dels negocis		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona de la relació		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona de la millora professional		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona de la millora personal		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona HUB		3	3	3	3	3	15
Destinació Barcelona de l'excés							
Destinació Barcelona <i>Unexpected</i>							

Taula 5: Relació entre els usos de la Destinació i les seves utilitats. Situació actual – situació desitjada.

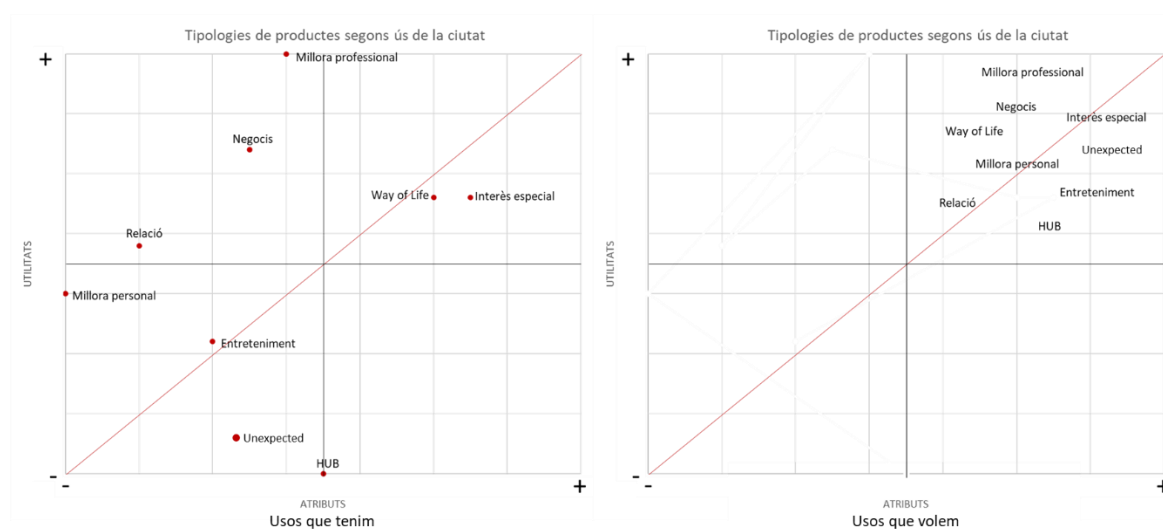
<sup>3</sup> Tal com s'ha mostrat a la taula relacionada amb els atributs, en aquesta taula no es valora la aportació dels usos de l'excés i *Unexpected* en relació a les utilitats, ja que el primer no aporta utilitats, i el segon depèn de com es defineixi el seu desenvolupament futur.

### 3.3 Els usos de la Destinació en funció dels atributs i les utilitats

Aquest marc de referència, basat en **reforçar els nostres atributs i maximitzar les utilitats** per a la Destinació i la seva població, ens ha de servir per **dissenyar quins són els usos de la Destinació que més ens interessin de cara a futur**.

Com s'observa a la *Figura 8*, ens interessa que amb l'EMTDB com a eina de màrqueting i de disseny de la destinació, tots i cada un dels usos d'aquesta (excepte l'ús antisocial) estiguin situats, en el mig i llarg termini, al quadrant superior dret.

Les accions de l'Estratègia de Màrqueting, i del Pla de Màrqueting any darrera any, han de tenir aquest objectiu present a l'hora de dissenyar les accions i de proposar mesures de posada en valor de l'oferta i l'atractiu de la destinació en tots els eixos referenciats al parlar de l'Economia del Visitant.



**Figura 8: Evolució desitjable dels usos de la Destinació per part dels visitants: reforçar atributs i maximitzar utilitats.**

### 3.4 Criteris

Per últim, com a component estructural del model, hem de **definir un marc de referència** en termes de criteris d'avaluació que, en el moment actual i pensant sobretot en el futur, ens **permeti objectivar al màxim els objectius** a aconseguir a partir de les actuacions proposades per l'EMTDB en termes de com el **màrqueting pot ajudar a desenvolupar la política turística i el posicionament** de la Destinació Barcelona i, també, **reforçar el model de ciutat i de territori** que en termes generals es defineixi.

Aquests criteris ens han de servir per filtrar si les actuacions proposades de màrqueting turístic, sigui a nivell estratègic o a nivell tàctic, ens ajuden a complir amb els objectius de la ciutat i de la societat en el seu conjunt. **L'activitat turística només té sentit en tant i quant pugui ser un instrument per millorar la qualitat de vida dels residents i la sostenibilitat de la Destinació en el llarg termini tant des del punt de vista econòmic com social com mediambiental i patrimonial**, per la qual cosa hem d'estar segurs que la proposta de màrqueting estratègic per a la destinació tingui en compte aquesta necessitat.

Des del nostre punt de vista, aquest marc de referència general ha de ser el dels **17 Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides i les seves 169 fites, i l'Agenda 2030**.



Figura 9: Els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides

És, per tant, un repte de l'EMTDB transformar els Objectius de Desenvolupament Sostenible en objectius mesurables de l'EMTDB. Des del punt de vista de la gestió del conjunt del sistema, aquest és un dels principals reptes de la Destinació.

ODS	OBJECTIU ECONOMIA VISITANT	ODS	OBJECTIU ECONOMIA VISITANT
ODS 1 Fi de la pobresa	GENERAR RIQUESA PER LA POBLACIÓ LOCAL	ODS 10 Reducció desigualtats	RESPONSABILITAT SOCIAL
ODS 2 Fam zero		ODS 11 Ciutats i comunitats sostenibles	DESENVOLUPAMENT RACIONAL
ODS 3 Salut i benestar		ODS 12 Producció i consum responsables	POTENCIAR KMO
ODS 4 Educatió de qualitat	LLOCS DE TREBALL JUSTOS I EQUITATIS	ODS 13 Acció pel clima	REDUÏR PETJADA CARBONI
ODS 5 Igualtat gènere		ODS 14 Activitat submarina	TENIR CURA DELS MARS
ODS 6 Aigua neta i sanejament	INSTAL·LACIONS ADIENTS	ODS 15 Vida d'ecosistemes terrestres	TENIR CURA DEL TERRITORI
ODS 7 Energia assequible i no contaminant		ODS 16 Pau, justícia i institucions sòlides	POTENCIAR EL CONEIXEMENT I L'INTERCANVI CULTURAL
ODS 8 Treball digne i creixement econòmic	SALARIS / CONDICIONS TREBALL JUSTES	ODS 17 Aliances pels objectius	TREBALLAR EN XARXA I PARTENARIATS
ODS 9 Indústria, innovació i infraestructura	INNOVACIÓ		

Taula 6: Model de possible interacció entre els ODS's i els objectius de l'EMTDB

Encara que es desenvoluparà més endavant, val la pena mencionar que la Destinació porta anys treballant en aquest sentit, i que és **una de les primeres del món en incorporar com a propis els indicadors que han desenvolupat conjuntament la Sustainable Development Solutions Network**, organisme adscrit a Nacions Unides, i el **Responsible Tourism Institute** per tal de **transformar les 169 metes dels ODS's en variables mesurables aplicades a la gestió de la Destinació**.

També, caldrà, tal com succeïa amb els Atributs i les Utilitats, **identificar quins dels usos de la Destinació ajuden en major mesura a complir amb els ODS's i els objectius propis de l'EMTDB derivats dels mateixos**.

A la **Taula 7** es fa una primera representació esquemàtica de, primer, com s'hauria de poder relacionar les diferents Barcelones de l'Economia del Visitant amb els ODS's en funció de la identificació que s'ha fet a la **taula Taula 6** per després, poder establir objectius concrets per a cada un dels tipus d'usos que es poden fer de la Destinació i l'impacte que es pot esperar, o que es vol generar, en el conjunt del sistema.

CATEGORIES	ODS's	ODS 1 Fi de la pobresa	ODS 2 Fam zero	ODS 3 Salut i benestar	ODS 4 Educació de qualitat	ODS 5 Igualtat de gènere	ODS 6 Aigua neta i sanejament	ODS 7 Energia assequible i no contaminant	ODS 8 Treball digne i creixement econòmic	ODS 9 Indústria, innovació i infraestructura	ODS 10 Reducció de desigualtats	ODS 11 Ciutats i comunitats sostenibles	ODS 12 Producció i consum responsables	ODS 13 Acció pel clima	ODS 14 Activitat submarina	ODS 15 Vida a l'ecosistema terrestre	ODS 16 Pau, justícia i institucions sòlides	ODS 17 Aliances per objectius	PUNTAUCCIÓ		
Destinació Barcelona visible i de l'entreteniment																					
Destinació Barcelona d'interès especial																					
Destinació Barcelona Way of Life																					
Destinació Barcelona dels negocis																					
Destinació Barcelona de la relació																					
Destinació Barcelona de la millora professional																					
Destinació Barcelona de la millora personal																					
Destinació Barcelona HUB																					
Destinació Barcelona de l'excés																					
Destinació Barcelona Unexpected																					

↓  
**DESITJAT**

CATEGORIEIS	ODS's	ODS 1 Fi de la pobresa	ODS 2 Fam zero	ODS 3 Salut i benestar	ODS 4 Educació de qualitat	ODS 5 Igualtat de gènere	ODS 6 Aigua neta i sanejament	ODS 7 Energia assequible i no contaminant	ODS 8 Treball digne i creixement econòmic	ODS 9 Indústria, innovació i infraestructura	ODS 10 Reducció de desigualtats	ODS 11 Ciutats i comunitats sostenibles	ODS 12 Producció i consum responsables	ODS 13 Acció pel clima	ODS 14 Activitat submarina	ODS 15 Vida a l'ecosistema terrestre	ODS 16 Pau, justícia i institucions sòlides	ODS 17 Aliances per objectius	PUNTAUCCIÓ			
Destinació Barcelona visible i de l'entreteniment																						
Destinació Barcelona d'interès especial																						
Destinació Barcelona Way of Life																						
Destinació Barcelona dels negocis																						
Destinació Barcelona de la relació																						
Destinació Barcelona de la millora professional																						
Destinació Barcelona de la millora personal																						
Destinació Barcelona HUB																						
Destinació Barcelona de l'excés																						
Destinació Barcelona Unexpected																						

Taula 7: Relació entre els usos de la Destinació i els ODS's i els objectius de l'EMTDB.

Aquesta identificació entre els usos de la destinació, les prioritats de la mateixa en termes d'ODS's i la planificació de màrqueting per tal de maximitzar el contingut de cada una de les caselles de la matriu serà una línia d'acció prioritària per a l'EMTDB.

### 3.5 El Cercle Virtuós de l'Economia del Visitant i l'EMTDB

En el seu conjunt, el model permet que el **màrqueting estratègic** de la Destinació Barcelona es desenvolupi sota el paraigua dels **Objectius de Desenvolupament Sostenible**, i que l'activitat turística, treballant sota el marc de referència de l'Economia del Visitant, serveixi per a reforçar els nostres Atributs diferencials, i ens ajudi a maximitzar les Utilitats que volem que els visitants aportin al nostre territori.



Figura 10: Cicle virtuós de l'Economia del Visitant i el Objectius de Desenvolupament Sostenible

## 4 Definició de la Missió i la Visió de l'Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona

A partir de la identificació dels paràmetres del model de l'EMTDB és possible definir les seves Missió i Visió, que ens han d'ajudar a delimitar i enfocar els interessos i, per tant, les prioritats de la Destinació en el llarg termini.

### 4.1 Missió de l'Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona

La **Missió** de l'EMTDB és la següent

*"Fer de la Destinació Barcelona una **destinació aspiracional i transformadora**, oferint raons poderoses perquè els forasters la **visitin**, hi **visquin**, hi **tornin** i la **recomanin**, reforçant la seva **marca**, fent créixer el **compromís i el partenariat entre els interessats**, **maximitzant, diversificant i capil·laritzant el retorn econòmic generat pels visitants**, **creant prosperitat i benestar per a tots els residents**, i **reforçant el desenvolupament econòmic a tota la destinació**, a través d'una **organització de gestió i màrqueting de la destinació efectiva i eficient**, orientada a l'**acompliment dels ODS's i al reforçament de l'Economia del Visitant**".*

### 4.2 Visió de l'Estratègia de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona

La **Visió** de l'EMTDB és la següent:

*"Com a **destinació dinàmica econòmicament, competitiva i pròspera**, **compromesa amb els ODS's**, la visió de màrqueting turístic per a la Destinació Barcelona 2030 és construir, a partir dels nostres **atributs fundacionals**, una **experiència del visitant personalitzada** que ens **reforci com un lloc ple de vida, sostenible, responsable, resiliència i digital**".*

## 5 L'enfocament de l'activitat turística cap a l'Economia del Visitant

### 5.1 Reformulació de la concepció de l'activitat turística

La **Destinació Barcelona**, en el seu conjunt, com a ciutat i com a territori, **és la que tenim**, amb les seves llums i ombres, amb la seva extensió i configuració territorial i amb la seva història, inclosa la de la generació i consolidació de l'activitat turística que avui tenim.

- Des del punt de vista de l'**oferta**, som una de les **destinacions urbanes / supra-urbanes més desitjades del món**, tenim uns **punts d'ancoratge del nostre atractiu molt definits i molt reconeguts** arreu del món i, també, un **gran potencial, no desenvolupat**, d'equipaments i imaginaris locals que no han estat suficientment posats en valor.
- Des del punt de vista de la **demanda**, la **dinàmica històrica** ha estat la de **créixer en el nombre de visitants**, sense tenir en compte **si aquests ens reforçaven o no** per tal de **continuar construint la nostra comunitat** i la destinació, ciutat i territori, que volem tenir, però també ens ha permès **gaudir** d'unes de les **infraestructures d'acollida, atractius i mobilitat millors d'Europa**, especialment a la ciutat de Barcelona i en algunes altres destinacions locals tant al litoral com en relació a atractius turístics específics a l'interior de la província .

Per tant, a l'hora de plantejar una **estratègia de futur**, **hem de ser conscients d'aquesta realitat**, de l'**esforç**, l'**energia** i els **mitjans** que han estat **necessaris per arribar fins aquí**, i dels que seran **necessaris per modificar-la** en la direcció que finalment es decideixi.

Hem de **ser molt conscients** que si el **procés de reposicionament i recomposició** de la nostra oferta que ara es vol portar a terme en funció de la **missió** i la **visió** definides a l'EMTDB és possible, ho és, precisament, perquè Barcelona ha esdevingut una gran destinació turística, amb un **volum de demanda** i de **repetició de la visita** que ens pot permetre **pensar en desenvolupar nous imaginaris, nous motius de visita, noves àrees de centralitat i noves motivacions** que, convenientment treballats, poden fer que **a uns anys vista tinguem la destinació que entre tots desitgem**. Per tant, hem de **ser realistes**, i saber que **haurem de treballar per al futur sense renunciar al present**, i **construir el camí per arribar a aquest futur desitjat a partir del punt en el qual ara ens trobem**.

En aquest sentit, **tenim la demanda que tenim, tenim l'oferta que tenim, i som la destinació que som però ens estem dotant de l'EMTDB, que ens ha d'ajudar a decidir i definir la destinació que volem ser, i ha de donar-nos eines per saber què hem de fer per aconseguir-lo**.

Un altre aspecte important a considerar és que si parlem **d'oferta i demanda turística des de la perspectiva de l'Economia del Visitant** hem de pensar que, en general, **no es basa en l'esforç individual, sinó en el col·lectiu**. L'**Economia del Visitant**, que integra la demanda i l'oferta, està **basada** en la capacitat de **teixir xarxes i complicitats** i de **generar mecanismes de coordinació, cooperació i col·laboració**, entre entitats i organitzacions que són molt diferents. És, possiblement, i des del punt de vista del màrqueting, **un dels majors reptes de l'EMTDB**. Com crear aquests mecanismes, i fer que funcionin d'una forma eficaç i eficient pel bé de la destinació.

En aquest sentit, estem **acostumats a pensar en monuments, museus, parcs o esdeveniments com atractius turístics**, però **no com a generadors de valor** en els seus entorns immediats. Estem **acostumats a pensar en els establiments d'allotjament oferint nits d'estada**, en els **restaurants oferint menjar** o en els **comerços oferint objectes**, però no en la **capacitat** de tots ells per a generar **ofertes integradores del que es pot fer al seu voltant**.



No estem acostumats a pensar que pot hi haver **oferta enfocada i especialment pensada** per als **estudiants** que viuen a la destinació, o per als **expatriats** que hi treballen durant un mesos, o, pensant en el futur, per a les persones que voldran vindre a la Destinació Barcelona, ciutat i territori, a **teletreballar**. Tampoc solem estructurar oferta per a les persones que venen per a un **esdeveniment puntual**, o per uns pocs dies per feina, estudis, tractaments mèdics o visita d'amics i familiars. O perquè **necessiten venir a Barcelona** per **negocis** o per a fer tràmits o accions que als seus llocs d'origen no poden fer.

Tampoc, estem acostumats a posar en el centre de les nostres estratègies el fet que a la Destinació hi ha molts **actius** que podrien ser d'interès per a **col·lectius molt específics**, com són el supercomputador, el *Synchrotron* a Cerdanyola, la fàbrica de la Coca Cola o la de SEAT per citar-ne només algunes, instal·lacions totes elles que inclús podrien ser atractives per al gran públic si fossin accessibles.

No hem integrat, com a part rellevant de la nostra oferta les **indústries culturals i creatives**, disciplines com **l'arquitectura**, la **creació artística i cultural**, **l'artesanía**, la **tecnologia creativa (createch)**, el **disseny**, la **moda**, la **música**, els **jocs i videojocs**, la **publicitat**, la **creació televisiva o cinematogràfica**. Totes elles són disciplines en relació a les quals a la Destinació Barcelona hi ha grans empreses i professionals punters, que poden ser objecte d'interès per part de visitants que volen conèixer o explorar els seus treballs, compartir-los o participar i formar part dels seus processos creatius.

Per tant, el fet que l'Economia del Visitant es converteixi en el referent per a l'EMTDB implica que hem de **revisar els plantejaments tradicionals de com entenem l'activitat turística**, com **valorem el seus efectes**, positius i negatius, i **com definim els objectius** i, per tant, **els indicadors** per a mesurar **si el turisme està alineat o no amb els objectius de la ciutat i el territori**, i si està enfocad a aconseguir que, com a conseqüència de la seva presència, **la població local visqui millor i amb una millor qualitat de vida**.

## 5.2 Estructuració de l'oferta en termes d'usos i d'atributs de la Destinació

Si volem potenciar els nostres atributs i maximitzar les nostres utilitats en línia amb l'Agenda 2030, el nostre **punt de partida** ha de ser **treballar des de l'oferta** per tal de ser **capaços d'oferir** allò que creiem que és **més representatiu** i que **millor aglutina els atributs** que ens representen.

En aquest sentit, pensant a **curt termini**,

- Hem de **seleccionar**, entre allò que tenim i que ja **és reconegut**, què és el que **volem promocionar i desenvolupar**, i sota **quins missatges**. Per exemple, la **Sagrada Família** o el **Park Güell** com a **monuments de pedra**, bonics, singulars, o com a **meravelles de la física / enginyeria / arquitectura / acústica**. Són dos enfocaments molt diferents, que s'orienten a diferents tipus d'usos en el context de l'economia del visitant, encara que no oposats.
- Hem de **seleccionar** també, **d'entre el que tenim**, allò que pot **generar dinàmiques positives en el seu entorn**. Per exemple, pot servir la Sagrada Família per a donar a conèixer l'obra menys coneguda de Gaudí, o pot la Catedral, o Santa Maria del Mar, dirigir la visita a patrimoni eclesiàstic molt menys conegut però molt valuós situat en altres localitats de la Destinació Barcelona?
- Hem de **definir** amb **quins imaginaris i missatges** volem **identificar el posicionament de la Destinació** i els seus diferents usos i treballar la seva comunicació i promoció

- Hem de treballar la **comercialització** per tal d'assegurar-nos que els **productes que ens interessin** són els que es **venen de forma prioritària**.

I, pensant a **mig i llarg termini**,

- Hem de **seleccionar** també, entre allò que **tenim però que encara no és reconegut**, o suficientment reconegut, **què es el que volem promocionar i desenvolupar per als propers anys**, i **planificar aquest desenvolupament**. Es tracta d'una **labor de tria i d'esforç continuat** que **no pot esperar un retorn en el curt termini**, però sí en el mig i llarg, sempre que es tinguin les **eines apropiades per saber si s'estan complint els objectius marcats des de la perspectiva dels diferents usos de l'Economia del Visitant**.
- Amb un plantejament més estratègic, hem de pensar si hi ha zones o **àrees de la Destinació Barcelona que es podrien desenvolupar des del punt de vista de l'Economia del Visitant**.
- I hem de ser capaços d'identificar **projectes existents al món que ens agradaria que estiguessin a la Destinació Barcelona**.

Per tant, la clau consisteix en com podem, a partir de la **realitat actual**, treballar per **construir l'oferta que volem** per a cada un dels **usos que els visitants fan de la ciutat** i, per tant, per a cada un dels **segments d'interès** per a nosaltres.

Dissenyar l'oferta de la Destinació Barcelona en funció del **reforçament dels seus atributs** i de la **maximització dels seus resultats** és una tasca amb diferents nivells de dificultat, i un **procés al llarg del temps**, atès que hem de **passar de la destinació que tenim a la destinació que volem**, i això implica que hem de posar un esforç molt gran en identificar quins són els productes estratègics que ens han d'ajudar a fer-lo.

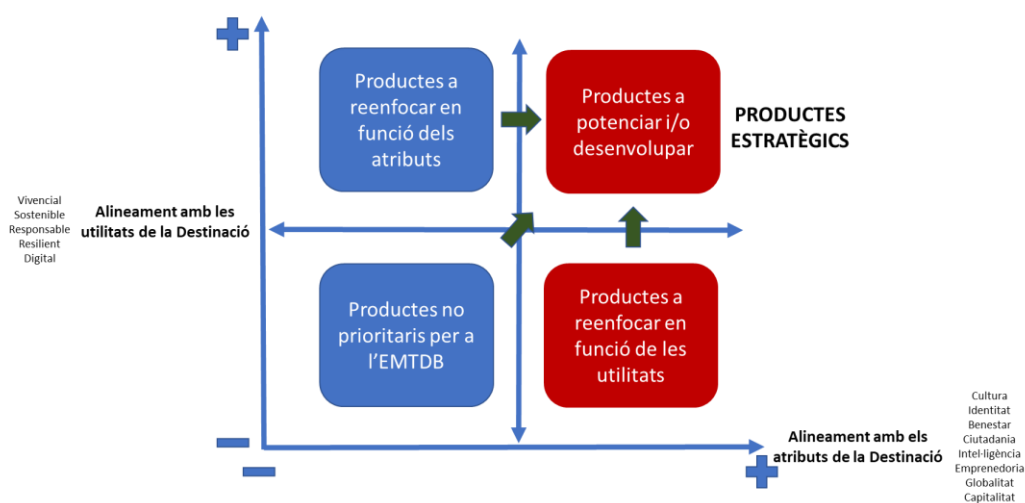


Figura 11: Evolució i selecció dels productes estratègics en termes d'atributs i utilitats per d'alinejar-los amb l'EMTDB.

Els criteris marc clau per escollir la cartera de productes estratègics són:

- La Destinació Barcelona contempla **realitats no urbanes**, que han de considerar-se en el procés de **definició i prioritjació de productes**.
- Els **productes històricament rellevants**, tant des del punt de vista de **volum de demanda** com **d'identificació amb la destinació** han de ser part dels pilars de l'oferta futura però no necessàriament els únics

- La cartera de productes que es proposin hauran de **prioritzar la harmonització amb els atributs** de la destinació i **potenciar les utilitats** per la mateixa.
- Existeix la capacitat de **crear i adaptar productes específics per a segments estratègics en funció dels usos dels visitants i per a partners rellevants** que permetin la seva comercialització d'acord amb els objectius de la destinació.
- El nou posicionament desitjat i l'imaginari de la Destinació Barcelona impliquen el **desenvolupament i la prioritització progressius de nous productes estratègics**
- El fet de prioritzar objectius i estratègies que ajudin a acomplir amb els ODS's planteja la necessitat d'incorporar els ODS's en la **valoració de la cartera actual de productes i en aquells que s'hagin de desenvolupar** com a part de l'EMTDB.

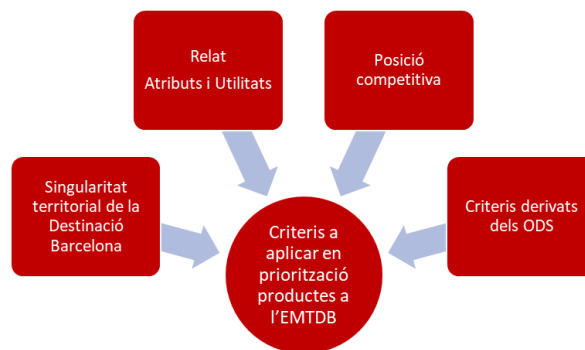


Figura 12: Criteris a tenir en compte a l'hora de dissenyar la cartera de productes estratègics.

Finalment, per tal de configurar la cartera de productes estratègics aquests s'han de valorar en relació a la seva importància, capacitat d'atracció o posició competitiva relatives, actuals i futures, a la seva ubicació territorial, ciutat o regió i al seu potencial en relació a la "Destinació desitjada", definida per la Missió i la Visió, tal i com es mostra a la Figura 13.

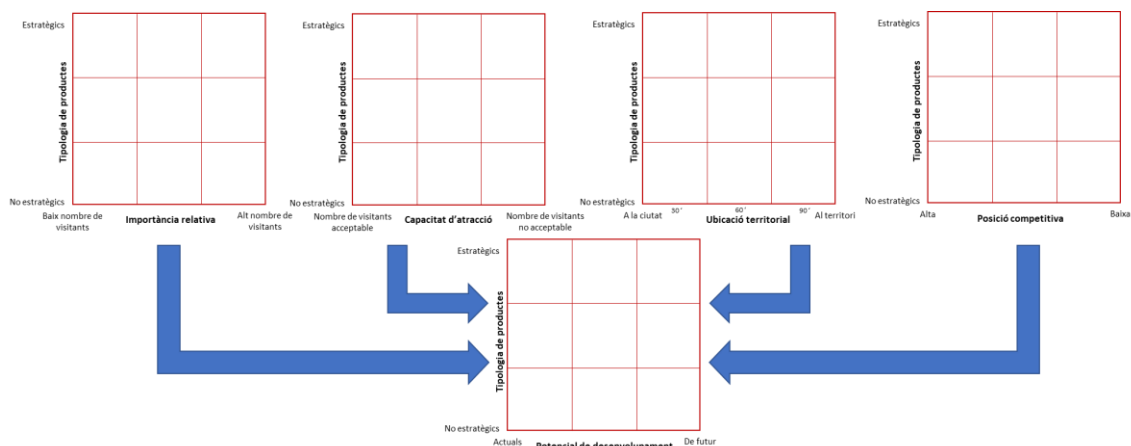


Figura 13: Procés de selecció de la cartera de productes estratègics en funció del seu alineament amb la Visió i la Missió i el seu potencial de desenvolupament.

A la Taula 8 es referencien les accions que proposem dur a terme per tal d'enfocar la cartera de productes, serveis i activitats de la Destinació Barcelona al reforçament dels nostres Atributs i la

**maximització de les Utilitats** de l'activitat turística, en termes d'accions a portar a terme sobre l'oferta existent i d'accions a portar a terme sobre l'oferta que s'haurà d'anar desenvolupant.

	ACCIÓ SOBRE L'OFERTA ACTUAL	ACCIÓ SOBRE L'OFERTA DESITJADA
<b>Selecció d'oferta existent</b>	Seleccionar aquella oferta que ja ens serveix per reforçar atributs i maximitzar utilitats	
<b>Adaptació del relat</b>	Redefinir el relat d'actius, activitats, experiències per millor reflectir els nostres atributs	Definir nous relats per ampliar la base d'atractiu de la destinació
<b>Adaptació del disseny</b>	Redissenyar parts del producte o del servei per tal d'adaptar-se millor als nostres atributs	
<b>Reformulació de la comunicació, posicionament i promoció</b>	Enriquir i/o canviar la forma de presentar l'oferta, els missatges, els formats, l'imaginari	
<b>Reorientació de la comercialització</b>	Promoure la venda preferent d'aquella oferta que enriqueix els nostres atributs i posicionament	
<b>Desenvolupament d'atractius amb potencial</b>		Dinamitzar oferta "adormida" o visibilitzar oferta "oculta" amb potencial de reflectir els nostres atributs i el nostre posicionament
<b>Creació d'atractius</b>		Crear productes, serveis i experiències específicament dissenyats per reforçar els nostres atributs i posicionament
<b>Atracció d'atractius</b>		Atraure productes, serveis, experiències d'altres destinacions que puguin reforçar els nostres atributs i posicionament

Taula 8: Propostes de l'EMTDB per tal d'orientar l'oferta de la Destinació Barcelona a maximitzar Atributs i Utilitats.

### 5.3 Estructuració de la demanda en termes d'usos i utilitats de la Destinació

Dissenyar la segmentació de la demanda de la Destinació Barcelona en funció del **reforçament dels seus atributs** i de la **maximització dels seus resultats** és una tasca amb diferents nivells de dificultat, i un **procés al llarg del temps**, atès que hem de **passar de la destinació que tenim a la destinació que volem**, i això implica que hem de posar un esforç molt gran en identificar quins són els segments estratègics de demanda que ens han d'ajudar a fer-lo.

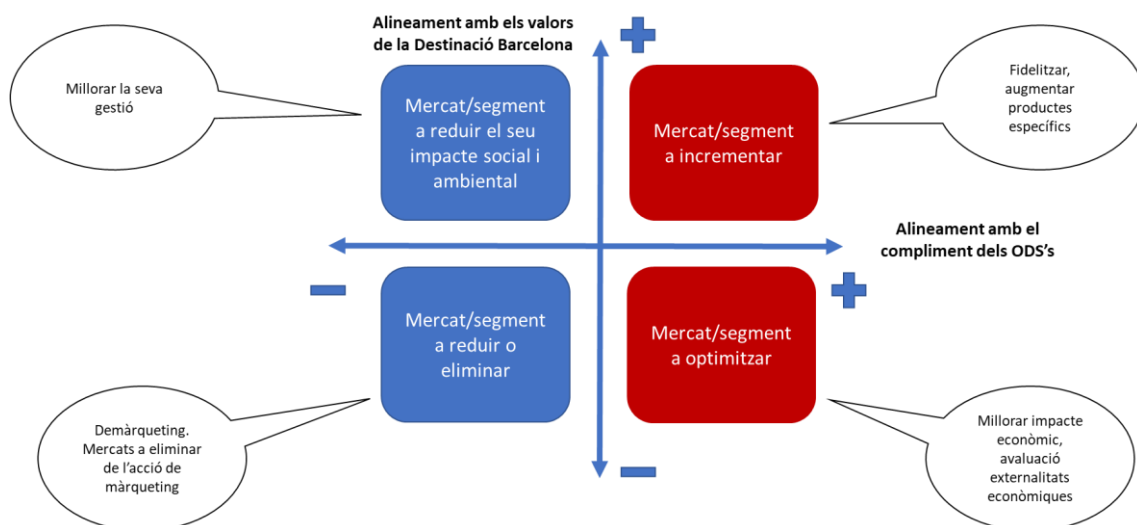


Figura 14: Selecció dels mercats i segments estratègics en termes de valors i ODS's per tal d'alinear-los amb l'EMTDB.

Perquè l'EMTDB sigui realment efectiva, el nostre coneixement de la demanda, no tan sols del seu perfil sinó també del seu comportament, de les seves aspiracions, ha de ser exhaustiu i profund.

Els criteris marc clau que ens faran escollir aquests segments estratègics són:

- La Destinació Barcelona, contempla **realitats no urbanes**, que han de considerar-se en el procés de segmentació
- **Barcelona ciutat, la seva àrea metropolitana immediata i el conjunt de la província** són part de la destinació, però també components rellevants de **mercat intern amb capacitat i potencialitat d'atracció en totes direccions**
- La **digitalització** permet una tasca de **segmentació fina** i de **personalització** del màrqueting
- Les **tendències de consum** afavoreixen la **valorització d'actius relacionats amb la sostenibilitat i el valor transformador de l'experiència turística**.
- **L'orientació de modular la segmentació en clau d'ODS's** ha de respondre a una **tasca anterior i interna** de donar resposta a **aquests objectius en el marc de l'activitat turística a la destinació**
- El **procés de segmentació** ha de considerar **inputs de totes les etapes del Traveller's Journey (dreaming, planning, booking, experiencing, sharing)**

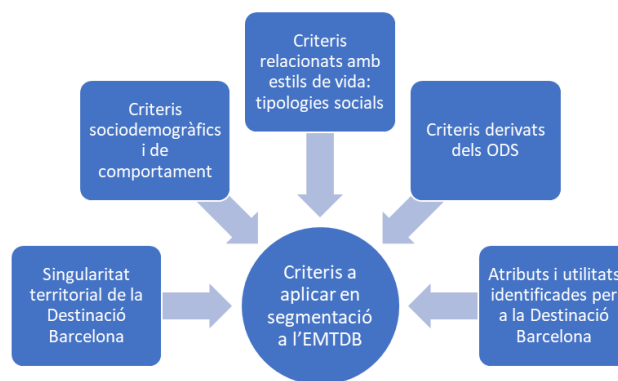


Figura 15: Criteris a tenir en compte a l'hora de dissenyar la cartera de mercats i segments estratègics.

En aquest procés tenen especial interès els **aspectes que es podran construir a partir de la disponibilitat actual de dades sobre el perfil dels clients i clients potencials**, per tal d'arribar a segmentar i hipersegmentar segments de demanda que puguin ser d'interès per a la destinació.

Si bé a dia d'avui hi ha algunes segmentacions psicogràfiques reconegudes, com les que es presenten a la Figura 16, és d'esperar que a mesura que la **Destinació** disposi de dades pròpies pugui **construir els seus propis Visitor's Persona** per tal d'hipersegmentar la demanda a la que dirigir les seves accions de màrqueting.

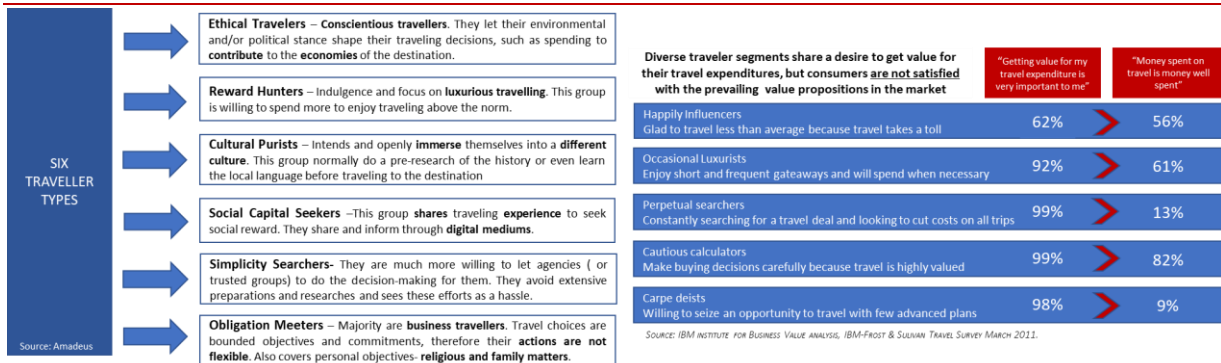


Figura 16: Segmentacions psicogràfiques d'Amadeus i IBM per a perfils de viatgers.

La clau consisteix en com podem, a partir de la **realitat actual**, treballar per **orientar la demanda que volem** per a cada un dels **usos que els visitants fan de la ciutat** i, per tant, per a cada un dels **actius d'interès** de la destinació. Igual com passava amb l'oferta, és necessari definir una **segmentació per estils de vida** que ens **permeti treballar en clau de l'Economia del Visitant** des del punt de vista de la demanda, l'actual i la que volem atraure i des de la perspectiva de quins atributs posen en valor i quines utilitats reforcen a la Destinació.

Això significa que hem de **definir els nostres segments de demanda en funció dels diferents usos que aquests segments puguin fer de la destinació**. L'objectiu de l'EMTDB serà, primer, **identificar i parametritzar** les **variables** que ens serveixin per tal de definir aquests segments i, segon, **desenvolupar les eines** que permetin als organismes de promoció i a les empreses i entitats del sector **adreçar-se de forma eficient i efectiva** a aquests segments.

	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5	Segment 6
Segment orientat a l'entreteniment						
Segment amb interès especial						
Segment <i>Way of life</i>						
Segment de negocis						
Segment de visites a amics i familiars						
Segment orientat a millora professional						
Segment orientat a la millora personal						
Segment hub mobilitat						
Segment hub camp base						
Segment hub capitalitat						
Segment de l'excés						
Segment <i>Unexpected</i>						

Taula 9: Alineament entre els usos de la Destinació i els segments de demanda d'interès<sup>4</sup>.

A la **Taula 10** es mostren les accions que proposem per **estructurar la segmentació de la demanda** de la Destinació Barcelona en funció del **reforçament dels seus atributs** i de la **maximització de les seves utilitats** és una tasca amb diferents nivells de dificultat, i un **procés al llarg del temps**.

<sup>4</sup> No es valoren els usos de l'excés, ja que per definició en principi aquest ús no reforça cap dels nostres atributs sinó que els menysvalora, i l'ús d'*Unexpected*, ja que representa la destinació desconeguda el desenvolupament de la qual s'haurà de definir en projectes posteriors.

	ACCIÓ SOBRE LA DEMANDA ACTUAL	ACCIÓ SOBRE LA DEMANDA DESITJADA
<b>Selecció de demanda existent</b>	Prioritzar aquella demanda que ja ens serveix per reforçar atributs i maximitzar utilitats	
<b>Adaptació del relat</b>	Redefinir el relat d'actius, activitats, experiències per millor reflectir els nostres atributs per a tots els segments rellevants	Definir nous relats per ampliar la base de segments de demanda de la destinació
<b>Reformulació de la comunicació, posicionament i promoció</b>	Enriquir i/o canviar la forma de presentar la destinació, els missatges, els formats, l'imaginari	Definir per als nous segments els processos de comunicació idonis
<b>Reorientació de la comercialització</b>	Promoure la venda preferent a la demanda que valora els nostres atributs i posicionament	
<b>Desenvolupament de segments amb potencial</b>		Establir escenaris de competència per a cada segment d'estil de vida que ens permeti definir avantatges competitives
<b>Desenvolupament dels actius de destinació intel·ligent</b>	Caracteritzar els segments motivacionals actuals amb criteris psicogràfics i d'estil de vida adaptats als atributs i utilitats	Vincular els segments per estils de vida i psicogràfica a dades objectives de comportament i d'impacte
<b>Xarxes</b>		Establir processos de treball en xarxa amb d'altres destinacions que contemplin aproximacions a la segmentació per estils de vida

Taula 10: Propostes de l'EMTDB per tal d'orientar la demanda de la Destinació Barcelona a maximitzar Atributs i Utilitats.

## 5.4 Estructuració de l'oferta i la demanda en funció dels ODS's

### 5.4.1 Relació entre l'oferta i els ODS's

De la mateixa manera que parlàvem de la necessitat de configurar i prioritzar l'oferta de productes, activitats i serveis que reforçés els nostres atributs i maximitzés les utilitats per a la destinació, és necessari plantejar, des del punt de vista de l'EMTDB, **quin tipus de productes poden reforçar el compromís de complir amb els ODS's**. En la *Taula 11* es mostren una sèrie de categories de productes que es podrien dissenyar i proposar pensant no tan sols en el seu atractiu, els atributs de la destinació i les utilitats a reforçar sinó també en com poden ajudar la Destinació a enfocar-se a complir amb els ODS's.

	Ods 1	Ods 2	Ods 3	Ods 4	Ods 5	Ods 6	Ods 7	Ods 8	Ods 9	Ods 10	Ods 11	Ods 12	Ods 13	Ods 14	Ods 15	Ods 16	Ods 17
Afavorir el turisme social i accessible. Turisme de gènere																	
Afavorir el turisme rural, agroturisme i ecoturisme																	
Afavorir el turisme cultural i el turisme gastronòmic																	
Afavorir el turisme actiu, el de salut i l'esportiu																	
Gestionar turisme recol·lector																	
Afavorir el turisme formatiu, científic, tecnològic i creatiu																	
Liderar la captació del segment "deep ecology"																	
Afavorir el turisme col·laboratiu																	
Afavorir turisme relacionat amb la mar i la sostenibilitat																	

Taula 11: Exemple de productes i d'oferta que es pot relacionar directament amb els ODS's.

### 5.4.2 Relació entre la demanda i els ODS's

Semblantment al que passa amb l'oferta, cada vegada està més clar que hi ha segments de demanda molt més conscienciats amb la sostenibilitat i els ODS's que altres.

Part de la sostenibilitat proposada des de l'EMTDB té a veure no amb renunciar específicament a uns determinats segments de demanda sinó en **promoure i propiciar que els visitants de la Destinació siguin cada vegada més conscients del compromís de la Destinació amb els ODS's**, i de la seva capacitat per satisfer les necessitats i desitjos de públics especialment sensibles a aquests factors i, per tant, també, d'interès prioritari per a la Destinació. En aquest sentit s'ha de treballar per a atreure especialment els segments que millor poden posar en valor els atributs identificats de la Destinació i reforçar les utilitats derivades de l'atracció dels segments de demanda més sensibles amb la sostenibilitat i els ODS's en línia amb els que apareixen a la *Taula 12*.

	Ods 1	Ods 2	Ods 3	Ods 4	Ods 5	Ods 6	Ods 7	Ods 8	Ods 9	Ods 10	Ods 11	Ods 12	Ods 13	Ods 14	Ods 15	Ods 16	Ods 17
Afavorir visitants sensibles amb la sostenibilitat	■					■			■			■			■		■
Afavorir visitants sensibles amb la vida saludable			■														
Afavorir el turisme sensible als valors locals de la destinació				■				■			■		■			■	
Afavorir visitants de societats amb major grau d'igualtat de gènere					■												
Afavorir visitants de mercats geogràfics de proximitat							■										
Afavorir visitants disposats a pagar un impost ambiental								■									
Afavorir visitants amb mitjans de transport col·lectiu i sostenibles											■			■			
Afavorir visitants d'estades llargues a la destinació o en un circuit																	■
Minimitzar visitants amb elevats impactes negatius	■				■									■			■

Taula 12: Exemple de segments de demanda es poden relacionar directament amb els ODS's.

### 5.4.3 L'eina de gestió necessària per treballar en termes d'atributs, utilitats i criteris

Cal generar i processar la informació requerida per poder promoure i desenvolupar l'oferta que ens interessa, i és necessari construir la segmentació per estils de vida i psicogràfics adient per respondre a atributs, utilitats i ODS's.

Per poder portar a terme aquesta estratègia és necessari, com es visualitza a la *Taula 13*, **desenvolupar una eina de gestió** basada, entre altres, en *big data*, *machine learning* i intel·ligència artificial que ens permeti **integrar les variables lligades a atributs, utilitats i ODS's** a l'hora de definir i comercialitzar els nostres productes, i de comunicar i vendre als nostres segments objectiu per tal de maximitzar els resultats esperats des de l'oferta i per a la demanda. Aquesta funció es descriu especialment en el *Capítol 7* d'aquest document.

	Visitants orientats a l'entreteniment	Visitants d'interès especial	Visitants Way of Life	Visitants de negocis	Visitants de la relació	Visitants de la millora professional	Visitants de la millora personal	Visitants del Barcelona HUB	Visitants de l'excés	Visitants Unexpected
Destinació Barcelona visitable i de l'entreteniment	■									
Destinació Barcelona d'interès especial		■								
Destinació Barcelona Way of Life			■							
Destinació Barcelona dels negocis				■						
Destinació Barcelona de la relació					■					
Destinació Barcelona de la millora professional						■				
Destinació Barcelona de la millora personal							■			
Destinació Barcelona HUB								■		
Destinació Barcelona de l'excés									■	
Destinació Barcelona Unexpected										■

Taula 13: Estructura de l'eina de gestió que ens ha de permetre ajustar oferta i demanda per tal de fer seguiment del grau de compliment dels objectius marcats des de l'EMTDB<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> No es valoren els usos de l'excés, ja que per definició en principi aquest ús no reforça cap dels nostres atributs sinó que els menysvalora, i l'ús d'Unexpected, ja que representa la destinació desconeguda el desenvolupament de la qual s'haurà de definir en projectes posteriors.



## 6 Una organització de màrqueting enfocada a donar suport al sector, efectiva i eficient

### 6.1 La situació actual de les organitzacions de màrqueting de la Destinació

Actualment la Destinació Barcelona compta amb dues organitzacions dedicades de forma intensiva al màrqueting turístic de la Destinació.

D'una banda, **Turisme de Barcelona**, un consorci públic-privat que va néixer amb aquest objectiu, molt enfocat a promoure la ciutat de Barcelona i a donar serveis als seus membres, tots empreses, i que al llarg dels anys ha aconseguit posicionar-se com a un referent a nivell internacional. Està, actualment, en un procés intens de transformació i reenfocament estratègic, que va començar tot just abans de la pandèmia amb la incorporació d'un nou president i una nova directora i la recent actualització dels seus estatuts, i que s'estén a la seva organització interna, atribució de responsabilitats, àmbit d'actuació i representativitat del sector, entre altres. D'altra banda, la Destinació Barcelona compta amb l'**Oficina de Màrqueting de la Gerència de Turisme de la Diputació de Barcelona**, una unitat especialitzada enfocada a donar serveis de màrqueting al seus membres, que en aquest cas poden ser empreses o entitats públiques del territori de la província de Barcelona, i a promoure el conjunt de la província com a destinació diferenciada i que també ha renovat molt recentment la seva gerència.

Totes dues organitzacions han mantingut una **estreta col·laboració al llarg dels anys**, que en alguns casos ha portat a que fusionessin algunes de les seves àrees com ha estat el cas del *Convention Bureau* de Turisme de Barcelona i el *Convention Bureau* de la Diputació, o que creessin una organització compartida, com és l'Observatori de Turisme de Barcelona. Ciutat i Regió, que treballa de forma unitària per donar serveis d'informació, coneixement i intel·ligència a la Destinació en el seu conjunt.

Si es comparen les finalitats de Turisme de Barcelona definides en els seus estatuts, i els objectius de l'Oficina de Màrqueting, es veu que hi ha un enfocament total a l'activitat de promoció i màrqueting turístic i una gran coincidència entre tots dos ens en aquest aspecte, tal com es pot apreciar a la *Taula 14*.

L'actualització recent dels Estatus de Turisme de Barcelona ha permès, però, que entre les finalitats de l'ens es parli també de la responsabilitat que té Turisme de Barcelona no tan sols en relació amb la ciutat de Barcelona, sinó també en relació amb la seva àrea d'influència, i que s'introdueixin referències a la necessitat que les actuacions turístiques es facin en termes de sostenibilitat, que repercuteixin en la millora de la qualitat de vida dels residents, i que permetin la preservació dels valors naturals i socio-culturals de la Destinació.

Per la seva part, l'Oficina de Màrqueting Turístic de la Diputació, a través del Cercle de Turisme, treballa en termes de promoure la relació entre els seus membres, de generar coneixement per tal de ser compartit també entre els membres, i de planificar i portar a terme accions de promoció per al conjunt del territori, excepte la ciutat de Barcelona.

ESTATUS DE TURISME DE BARCELONA. FINALITATS DE L'ENS	DEFINICIÓ DEL ROL DEL ÀREA DE MÀRQUETING DE LA DIPUTACIÓ
1. Desenvolupar accions de promoció turística i de l'economia del visitant en el seu àmbit d'actuació per tal d'incrementar la demanda i la qualitat de la seva oferta turística i comercial, amb criteris de sostenibilitat econòmica, social, cultural i mediambiental.	Assessorar les destinacions i els empresaris turístics de la província de Barcelona en matèria de màrqueting turístic.
2. La presència activa de Barcelona i la seva zona d'influència en el mercat turístic, afavorint la coordinació de tots els sectors interessats.	Millorar el posicionament de les comarques de Barcelona i les marques turístiques de la demarcació (Barcelona és molt més, Costa Barcelona, Paisatges Barcelona i Pirineus Barcelona) com a destinació turística en els diferents mercats emissors.
3. Afavorir, facilitar i possibilitar l'adequació de les estructures i els serveis a l'oferta turística i l'economia del visitant, donant suport a l'emprenedoria o iniciativa privada en aquests sectors.	Mitjançant el Cercle de Turisme, crear una xarxa de relació entre les empreses i ens turístics amb l'objectiu de compartir coneixement i accions de promoció.
4. Potenciar, coordinar i dinamitzar tots els sectors interessats i ajudar-los a fomentar el turisme i l'economia del visitant.	Difondre els atractius de les comarques de Barcelona entre els intermediaris turístics i promoure la seva comercialització.
5. Promoure, finançar i/o executar campanyes de promoció turística i desenvolupament de l'economia del visitant.	Promoure la creació i promoció de productes turístics competitius orientats als diferents mercats emissors.
6. Promoure, finançar i/o executar la celebració de convencions, reunions i activitats anàlogues, nacionals i internacionals, a Barcelona.	Impulsar, organitzar i participar en accions de comunicació i màrqueting turístic, digitals i no digitals, efectives i orientades als diferents públics objectius i mercats emissors per fer promoció i difusió de les propostes turístiques.
7. Estudiar i analitzar la realitat i els problemes turístics i comercials de la ciutat, adoptant o proposant les mesures que consideri més convenients per a solucionar-los, tot compartint amb els sectors interessats la informació obtinguda i les propostes formulades.	Col·laborar amb altres ens de màrqueting turístic del territori (Agència Catalana de Turisme, Turisme de Barcelona, Turespaña...) per potenciar la presència de les comarques de Barcelona en els diferents segments i mercats emissors.
8. Gestionar instal·lacions i equipaments d'interès turístic o d'interès per a Barcelona.	
9. Desenvolupar les relacions promocionals que es deriven de les seves funcions en l'àmbit de la cultura, l'esport, la ciència o altres que esdevinguin rellevants per a l'economia del visitant.	
10. Crear i gestionar activitats i serveis relacionats amb l'objecte i les finalitats del Consorci.	
11. Elaborar el material, en qualsevol suport, de divulgació, publicitat i d'imatge necessari per donar a conèixer els recursos i l'oferta turística i comercial de Barcelona per a fomentar la captació de visitants.	
12. Atendre i informar als visitants en origen i en destinació, per garantir que gaudeixin d'una bona experiència de visita.	
13. Sensibilitzar als agents del sector turístic i comercial i als visitants per aconseguir la seva corresponsabilització i implicació en les actuacions que responguin als criteris de sostenibilitat turística.	
14. Potenciar als efectes positius de l'activitat turística que incideixen en la millora de la qualitat de vida dels residents.	
15. Contribuir a la promoció i defensa dels recursos naturals i dels valors socio-culturals de Barcelona i la seva àrea d'influència.	
16. Col·laborar amb altres entitats públiques o privades en l'assoliment de l'objecte i finalitats del Consorci.	
17. Donar suport a les actuacions de gestió turística i promoció de l'economia del visitant impulsades per les entitats consorciades.	
18. Dur a terme les actuacions o projectes que les entitats consorciades li encarreguin.	

**Taula 14: Finalitats de Turisme de Barcelona i Objectius de la Oficina de Màrqueting Turístic de la Diputació de Barcelona.**

Tant l'àmbit territorial de la ciutat com el de la província tenen, addicionalment, departaments que s'encarreguen del que es pot anomenar com a **gestió de l'activitat turística**.

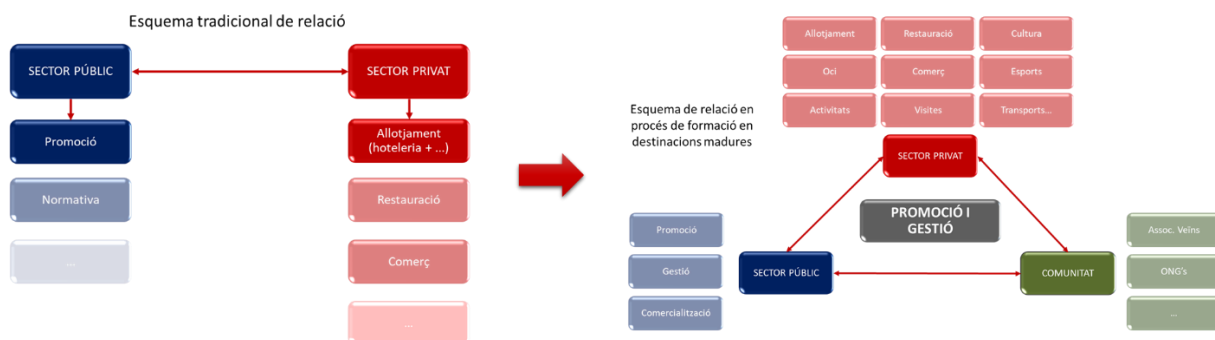
**L'ajuntament de Barcelona** compta amb la **Direcció de Turisme, Esdeveniments i Indústries Creatives**, que té com a finalitat la direcció i coordinació operativa de la promoció del turisme i els esdeveniments per millorar l'activitat turística de Barcelona i afavorir-ne l'encaix a la ciutat. Per la seva banda, la **Diputació de Barcelona**, des de l'**Oficina Tècnica de Turisme** presta serveis, a municipis i empreses, relacionats amb el desenvolupament de l'activitat turística en un gran nombre d'àrees, com són:

- Planificació
- Infraestructures turístiques
- Anàlisi i formació (LABturisme)
- Gestió territorial
- Oficines de Turisme
- Projectes europeus i relacions internacionals

## 6.2 El rol de les organitzacions de màrqueting (i gestió) de les destinacions turístiques

En termes generals hi ha un **debat internacional molt intens sobre quin ha de ser el rol de les organitzacions de promoció i màrqueting turístic de les ciutats i territoris**, i com aquestes s'han de responsabilitzar, o no, de la gestió de l'activitat turística.

Tant el rol com l'àmbit d'actuació de les organitzacions de promoció turística estan canviant de forma molt important als darrers anys. Igualment, la complexitat de l'activitat turística és avui dia molt més alta que fa uns anys. Com es pot observar a la *Figura 17*, la **complexitat actual del sector i de les relacions entre els seus components és molt alta**, en el sentit que el sector turístic és una agrupació de multitud d'activitats que donen contingut i relat a la destinació. D'aquí que, de fet, les responsabilitats col·lectives, públiques i privades, en relació al turisme van molt més enllà de la promoció i la normativa, amb una responsabilitat important en relació amb la gestió, havent **aparegut un tercer agent, cada cop més important, que és la Comunitat, els veïns residents**. Tots aquests factors han provocat que es parli cada vegada més de promoció i gestió, *marketing & management*, i de passar de les tradicionals *DMO (Destination Marketing Organizations)* enfocades als sectors d'activitat tradicionals del turisme com l'allotjament, una part de la restauració i determinades activitats comercials a las *DMMO (Destinations Marketing and Management Organizations)*.



**Figura 17: Evolució de la visió sobre la complexitat de l'activitat turística i les relacions entre els grups de interès.**

Des del punt de vista de la responsabilitat sobre la gestió i promoció turístiques, aquest canvis han implicat que, al llarg del temps, els conceptes de gestió i, també, de governança de l'activitat turística hagin variat, i actualment, com es mostra a la *Figura 18*, es puguin diferenciar clarament diferents àrees de Governança, Administració, Gestió, i Màrqueting / Comercialització lligades al turisme. **S'entén que la responsabilitat bàsica de la Governança i l'Administració són objecte d'actuació de les administracions públiques, mentre que el Màrqueting i la Comercialització ho son dels organismes de promoció, si bé hi ha diversos graus de responsabilitat compartida sobre la gestió i la promoció entre l'administració pública i els ens de promoció de les destinacions.**

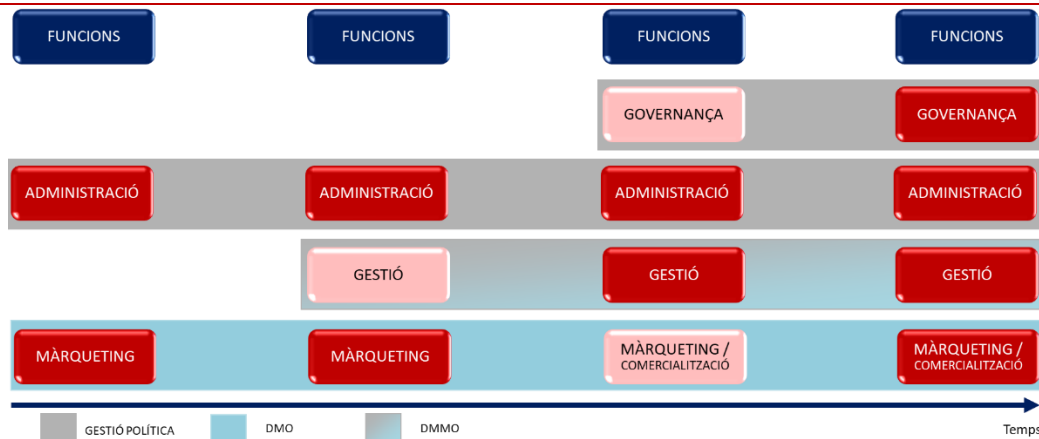


Figura 18: Evolució de les funcions de Governança, Administració, Gestió i Màrqueting-Comercialització.

La concreció d'aquesta evolució es reflecteix a la *Figura 19*, on es pot observar la progressiva **incorporació de funcions de comercialització** per part dels ens tradicionals de promoció, així com una **ampliació dels seus àmbits d'influència** amb la incorporació de més sectors d'activitat privats i a més àrees d'activitat públiques, així com la possible **progressiva confluència amb funcions de gestió** i la **necessitat de relacionar-se tant amb els visitants com amb la comunitat**.

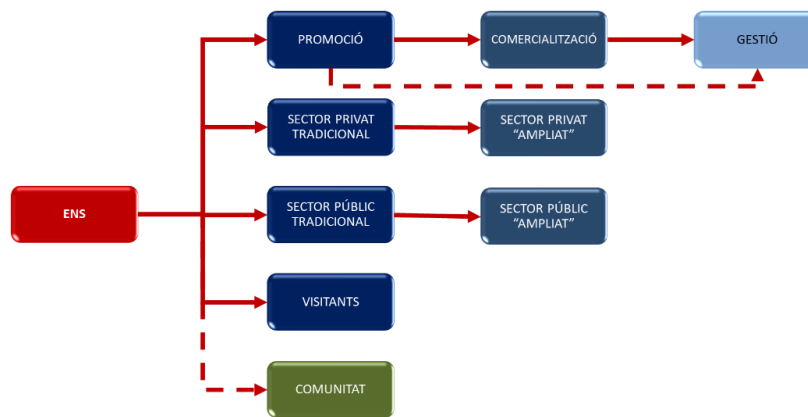


Figura 19: Evolució des d'una DMO a una DMMO.

### 6.3 Les necessitats del màrqueting turístic a la Destinació Barcelona

Com s'ha vist a l'*Apartat 1.2.3*, per a la Destinació Barcelona, entenent que les qüestions relacionades amb la governança i la gestió són, per la pròpia estructura administrativa, responsabilitat d'Ajuntament i Diputació respectivament, ja s'ha mencionat des de l'inici d'aquest treball que un dels reptes principals de l'EMTDB és **donar forma a una estructura de promoció de la Destinació Barcelona que permeti implementar de forma conjunta l'EMTDB i que sigui eficient i efectiva en el ús dels recursos i en l'obtenció de resultats**.

	Territori	Ens de promoció turística	Ens gestió turística
Ciutat de Barcelona	CIUTAT	Turisme de Barcelona	Ajuntament de Barcelona
Província de Barcelona	RESTA DE LA PROVÍNCIA	Gerència de Turisme DIBA. Of. Promoció	Gerència de Turisme DIBA. Of. Tècnica
Destinació Barcelona	CONJUNT DE LA PROVÍNCIA		

➔

	Territori	Ens de promoció turística	Ens gestió turística
Ciutat de Barcelona	CIUTAT	Turisme de Barcelona	Ajuntament de Barcelona
Província de Barcelona	RESTA DE LA PROVÍNCIA	Gerència de Turisme DIBA. Of. Promoció	Gerència de Turisme DIBA. Of. Tècnica
Destinació Barcelona	CONJUNT DE LA PROVÍNCIA		

Figura 20: Evolució desitjable de les funcions de promoció i màrqueting turístic de la Destinació Barcelona.

Par aconseguir-lo, d'una part s'ha de **decidir com es vol que es relacionin i, eventualment, es coordinin o s'integrin les funcions de màrqueting i promoció de totes dues entitats** i, paral·lelament, s'ha de decidir si es vol que hi hagi àrees de responsabilitat lligades a la gestió de l'activitat que es vol que es portin a terme des de les organitzacions actuals o des d'una evolució d'aquestes. Aquest darrer aspecte no és objecte d'aquest treball.

	Promoció i comercialització	Gestió
Turisme de Barcelona		
Oficina de Màrqueting		

Taula 15: Possible evolució de les responsabilitats de promoció, comercialització i gestió dels ens de promoció<sup>6</sup>.

## 6.4 Evolució proposada de la funció de màrqueting turístic de la Destinació Barcelona

### 6.4.1 Situació actual

De cara a la construcció de l'ens de promoció i gestió turística de la Destinació Barcelona és necessari partir de la realitat actual per tal de poder dissenyar com es pot imaginar l'entitat de promoció i gestió de la Destinació Barcelona per als propers anys.

A la *Figura 21* es mostra de forma esquemàtica la distribució de les funcions de gestió i màrqueting de l'Ajuntament, Turisme de Barcelona i les oficines de màrqueting i tècnica de la Gerència de Turisme.

Des del punt de vista de la **gestió**, en el cas de la **ciutat de Barcelona** aquesta és pràcticament portada a terme per la Direcció de Turisme, Esdeveniments i Indústries Creatives de l'Ajuntament de Barcelona i la resta de departaments de gestió de l'Ajuntament sota la seva coordinació.

En el cas de la **província**, la realitat és molt més complexa, doncs des de la Gerència de Turisme de la Diputació, a través de l'Oficina Tècnica de Turisme es porten a terme moltes actuacions relacionades amb la gestió turística del territori, però també des d'altres àrees de la Diputació, i des de tots els ajuntaments de la província.

Des del punt de vista de la **promoció** i el **màrqueting** turístics, en el cas de la **ciutat de Barcelona** aquest es porta pràcticament al 100% des del Consorci Turisme de Barcelona, amb les seves diferents àrees d'activitat (simplificades a la figura). Hi ha un programa de Turisme de Barcelona, *Barcelona Sustainable Tourism*, que es lidera des de Turisme de Barcelona però amb una participació important en termes de gestió des de l'ajuntament a través del *Compromís Biosphere*.

En el cas de la **província**, l'Oficina de Màrqueting Turístic és la responsable de dissenyar una estratègia conjunta per al territori, i d'aglutinar la representació territorial a través del Cercle de Turisme, però hi ha municipis que tenen una alta taxa d'activitat turística, com Sitges, Calella, Santa Susanna o Castelldefels, amb els seus propis patronats de turisme i, en alguns casos, *Convention Bureaus*.

Des del punt de vista del **màrqueting coordinat entre la ciutat i la província**, al 2017 es van fusionar els dos *Convention Bureau*, generant un únic organisme que actua de cara a tota la província, i al 2019

<sup>6</sup> Entenem que Turisme de Barcelona porta a terme algunes tasques relacionades amb la gestió de l'activitat turística, com podria ser la gestió de les oficines d'informació, mentre que l'Oficina de Màrqueting Turístic de la Diputació es centra exclusivament en tasques relacionades amb la promoció i el màrqueting de la destinació. L'Oficina Tècnica de turisme de la Diputació s'encarrega d'algunes àrees de gestió de l'activitat no específiques del màrqueting

es va posar en marxa l'Observatori de Turisme de Barcelona. Ciutat i regió, que treballa per unificar les funcions d'intel·ligència i coneixement de la Destinació.

A més, se'n desenvolupa **treball conjunt a nivell operatiu**, ja no tan sols entre Turisme de Barcelona i l'Oficina de Màrqueting, sinó també amb l'Agència Catalana de Turisme, sobretot des de la perspectiva de la província i, progressivament, amb l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB).

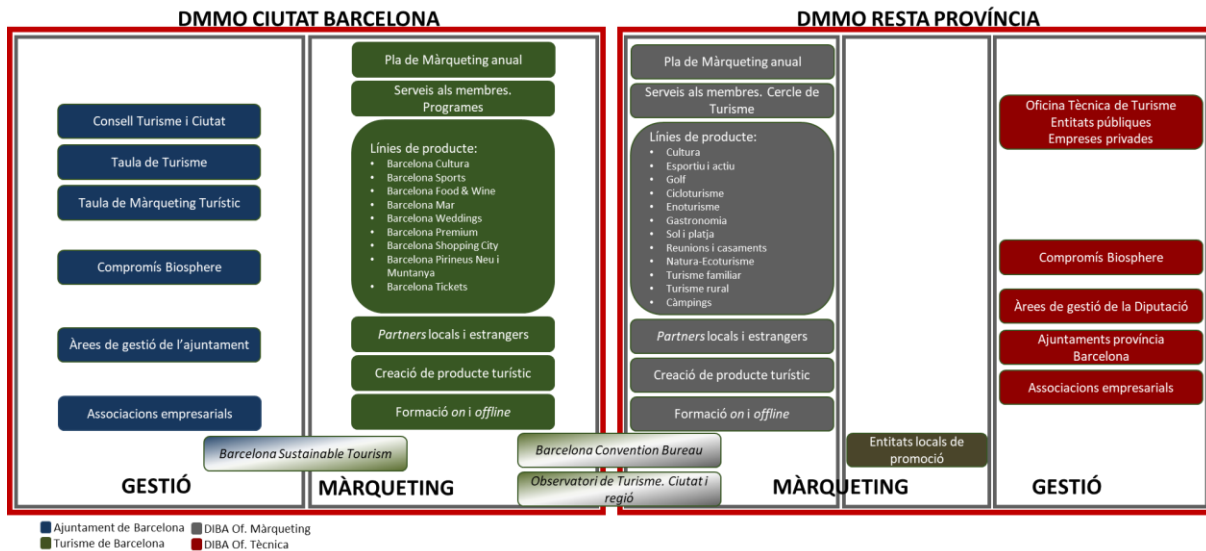


Figura 21: Realitat actual de la gestió i el màrqueting a la Destinació Barcelona.

#### 6.4.2 Situació proposada

Essent molt conscients de les diferències existents entre Turisme de Barcelona i l'Oficina de Màrqueting Turístic de la Diputació de Barcelona, la seva composició i relació institucional i dependència, les seves estructures i els seus mecanismes de presa de decisions, els seus diferents enfocaments i tipus de relació amb els seus membres, el paper principalment privat del Consorci i públic-privat de l'Oficina, **es proposa que, a curt i mig termini, i en la mesura del possible, es continuï amb el procés de fusió iniciat amb el *Convention Bureau* amb la integració progressiva d'àrees operatives que estiguin en condicions d'avançar en aquesta direcció amb l'objectiu de generar sinèrgies i permetre un ús més eficient dels recursos.**

Com es mostra a la *Figura 22*, es proposa **una major coordinació de les funcions de màrqueting més rellevants**, evolucionant cap a, entre altres coses, la generació d'un Pla de Màrqueting comú, així com a una cartera de serveis comuna sobre una base de membres comuna. Això implica una integració de les accions en les línies de producte que finalment s'escollissin, el treball integrat i possiblement complementari amb *partners* i possibles espònsors, i funcions compartides i també complementàries relacionades amb la creació de producte i formació, així com amb la gestió del Compromís *Biosphere* de forma unificada. Des d'un punt de vista més vinculat als objectius de la Diputació, es proposa també la integració, en la mesura del possible, del màrqueting turístic de les altres destinacions locals i atractius del territori, al menys el d'aquells municipis on l'activitat és més rellevants.

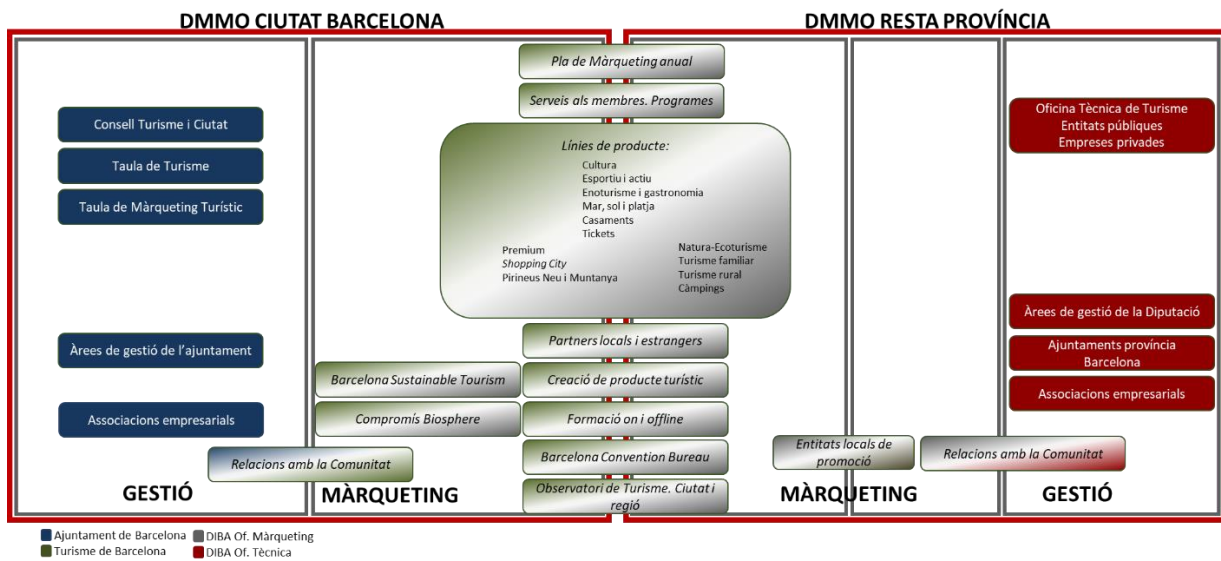


Figura 22: Estructura operativa proposada de màrqueting turístic per a la Destinació Barcelona.

En aquest esquema, en qualsevol dels casos, **s'hi ha d'integrar també la relació amb la comunitat local**. Aquest és un aspecte a desenvolupar en detall, sobre el qual es fan algunes consideracions addicionals en aquest mateix *Capítol 6* i en el *Capítol 9*, des de la perspectiva del màrqueting i que requereix un fort compromís per part de les administracions i dels ens de promoció respectius.

En aquesta proposta no s'entra a valorar si aquesta entitat integrada de màrqueting hauria de portar a terme tasques relacionades amb la gestió de la destinació més enllà de les que a dia d'avui desenvolupa. D'altra banda, aquesta és una proposta que s'alinea amb el treball que s'està portant conjuntament entre els ens de promoció turística provincials, Turisme de Barcelona i l'Agència Catalana de Turisme per la creació del **Sistema Integral de Màrqueting Turístic de Catalunya (SIMTC)**.

## 6.5 Accions proposades prioritàries en relació al desenvolupament d'un marc de treball comú

### 6.5.1 Elaboració d'un Pla de Màrqueting Turístic anual conjunt

Proposem que s'iniciï a principis de l'any 2022 un treball conjunt per tal que a l'any 2023 pugui existir un Pla de Màrqueting Turístic Operatiu conjunt de Turisme de Barcelona i l'Oficina de Turisme de la Diputació de Barcelona.

Ja s'ha treballat molt des de cada una de les entitats en desenvolupar plans de màrqueting operatiu molt enfocats a productes i projectes estratègics i tàctics. Es tractaria d'unificar aquests processos de planificació i elaboració dels plans i els seus pressupostos, per tal d'aconseguir un únic Pla de Màrqueting Turístic de la Destinació Barcelona.

### 6.5.2 Una base comuna de relació amb els membres

Els sistemes d'afiliació de membres de Turisme de Barcelona i la Diputació no poden ser més diferents. Turisme de Barcelona està en aquests moments redefinint l'estructura del seu sistema d'afiliació i membres i la Diputació de Barcelona porta anys treballant des del Cercle de Turisme, on s'aglutinen, sota una base comú, tots els membres, públics i privats, que després tenen accés discrecional als serveis que els presten les oficines de la Gerència. En tots dos casos, els serveis que presenten totes

dues entitats estan pensats prioritàriament per als seus membres, encara que de forma genèrica totes dues donen serveis puntuals a no membres. La nostra proposta és que es generi un sistema comú de membres, sota l'estructura que es mostra a la *Figura 23*, en la qual s'assumeix que els membres són membres de l'entitat, no de programes o línies de producte o activitat concretes.

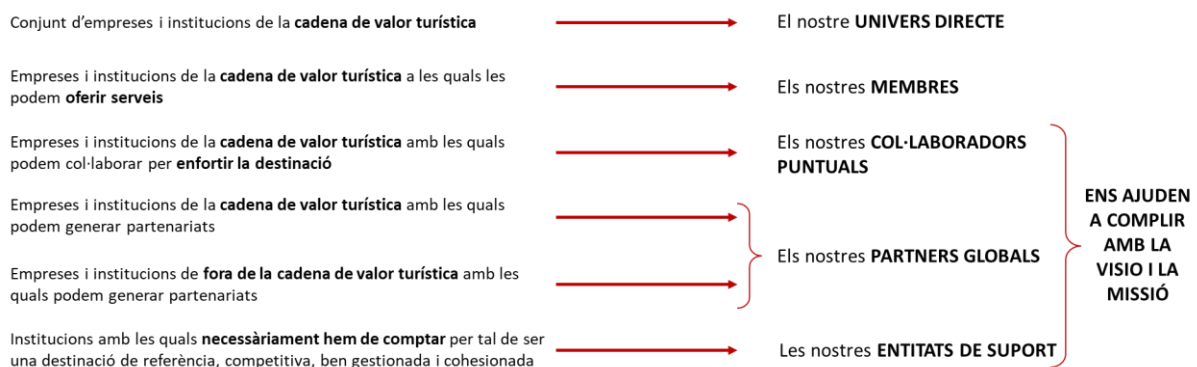
Proposem que hi hagi una **base comuna de serveis**, probablement sense cost per al que els rep, que es puguin oferir al conjunt de la comunitat d'empreses i entitats turístiques.

A partir d'aquest punt, si hi ha empreses o entitats que volen ser **membres** de l'entitat de promoció, han de abonar una quota, pot ser simbòlica o no, a canvi de la qual rebrien una sèrie de serveis bàsics, adaptats a la seva idiosincràsia i característiques (sector, volum d'activitat, ubicació, ...).

Hi hauria una categoria superior de membres, els **col·laboradors**, generalment empreses o entitats directament lligades a l'activitat turística, que podrien participar de forma selectiva en determinades accions de promoció, puntuals, aportant més recursos per aquelles accions en concret i, per tant, ajudant la Destinació en l'acompliment dels seus objectius estratègics.

Una categoria addicional de membres serien els **partners globals**, que poden ser empreses o entitats del sector o no, que aportarien una quantitat major de recursos de forma més estable i estructural, no tan sols per a una acció o campanya concreta, sinó per a un període de temps llarg, a partir d'un any, i que serien fonamentals per l'acompliment dels objectius estratègics de l'entitat de promoció.

Per últim, hi hauria una altre categoria de membres, les **entitats de suport**, que poden ser públiques o privades, que poden aportar recursos de forma directa o indirecta, però que reforcen, per la seva representativitat o capacitat d'influència, la posició estratègica de l'ens de promoció.



**Figura 23: Estructura proposada del sistema de membres de l'EMTDB.**

Proposem que aquesta estructura de categories de membres impliqui també una **estructura de quotes de membres relacionades amb la intensitat de la relació amb l'organització de promoció, i amb el grau en que l'empresa o entitat col·labora i enriqueix el compliment de la Missió i de la Visió de l'EMTDB** i, per tant, dels atributs, utilitats i criteris (ODS's), de la Destinació<sup>7</sup>.

### 6.5.3 Una sensibilitat envers la relació de l'ens de promoció amb la comunitat

A la darrera dècada, la necessitat que l'activitat turística sigui entesa per la població de les destinacions que reben més turistes del món s'ha convertit en una prioritat de gestió i de resiliència de les pròpies destinacions.

<sup>7</sup> En aquest apartat fem una proposta genèrica, que seria objecte d'altre treball el desenvolupar en detall.



L'activitat turística crea riquesa i benestar, però també utilitza una part important de l'espai públic, i afecta directament la vida i la cultura i les costums de la població local, per la qual cosa la comunitat receptora en el seu conjunt rep impactes, tant positius com negatius, i, per tant, s'ha d'incorporar tant des de la perspectiva de conèixer-los en detall i en relació a aquells aspectes que més l'afecta com de participar de forma activa en la seva planificació i desenvolupament.

Com s'especifica clarament al document *Becoming A Community Shared Value. The Way Forward. A Values Based Roadmap for Destination Organizations to Embrace Community Alignment*, presentat per *Destinations International*<sup>8</sup> en el 1<sup>er</sup> Encuentro de DMO's de la República Mexicana el mes de juny de 2021, **les organitzacions de màrqueting turístic tenen la missió de vendre els punts forts i atractius de les destinacions**, però també tenen la **necessitat que la seva activitat sigui coneguda i apreciada per la població local** en tant que **instrument bàsic i fonamental en el procés d'atracció de visitants, talent, inversions i benestar al conjunt de la comunitat**.

És important, per tant, que s'entengui que el **treball de les entitats de promoció està finalment orientada a incrementar el benestar dels residents** en tant que són una **eina fonamental per desenvolupar oportunitats i millorar la qualitat de vida de les poblacions locals**.

Per tant, si anem a les darreres conseqüències del que plantegem, es pot **convenir que el principal client de les organitzacions de promoció turística és, finalment, el resident o la comunitat** i és en aquest sentit que cal contemplar els efectes de les accions que desenvolupen tant des de la perspectiva de la gestió com del màrqueting.

En aquesta línia, *Destinations International* ha promogut un **decàleg sobre els valors que han de representar els ens de promoció**, que es detalla a la *Taula 16*, que haurem de tenir en compte a l'hora de fer propostes sobre aquest tema.

VALOR	DESCRIPCIÓ
Passió	Passió per la Destinació és un intens entusiasme per la destinació, la comunitat i la seva gent.
Consciència	Consciència de la Destinació és una preocupació i un interès per estar ben informat en relació a la història, situació, gent i/o desenvolupament de la Destinació. És també alguna cosa que es pot estendre, i ser generat per altres.
Transparència	Transparència a la Destinació tracta d'estar obert proactivament a l'escrutini públic i dels grups d'interès.
Inclusivitat	Inclusivitat a la Destinació significa no excloure cap àrea o barri de la Destinació, cap grup o segment de persones dins la Destinació, o cap història, cultura o tradició.
Compromís	Compromís a la Destinació és el procés d'informar i escoltar a grups de persones de la Destinació sobre aspectes que afecten al benestar de la comunitat i a la promoció de la Destinació.
Col·laboració	Col·laboració a la Destinació és l'acció de treballar amb algú per tal de produir o crear alguna cosa.
Innovació	Innovació a la Destinació significa fer canvis en allò establert, especialment a través de la introducció de nous mètodes, idees o productes.
Administració	Administració de la Destinació és equilibrar el desenvolupament econòmic, el turisme sostenible i la qualitat de vida.
Rellevància	Rellevància a la Destinació és estar íntimament connectat a allò que s'està fent o que s'està considerant fer a la Destinació.
Destinació: Valors compartits amb la Comunitat	Alinear les prioritats de l'administració, la comunitat i la indústria és que el conduirà la competitivitat de la destinació i la seva marca.
	És necessari construir la marca de la Destinació al voltant dels objectius, valors i energia creativa de la Comunitat.

**Taula 16: Valors que han de compartir les organitzacions de màrqueting i management (DMMO's) de les destinacions.**

<sup>8</sup> *Destinations International* és una organització que agrupa a més de 600 entitats de promoció turística de tot el món.

#### 6.5.4 Els aspectes d'Equitat, Diversitat i Inclusió des de la perspectiva de l'ens de promoció

Des dels organismes de promoció, com a màxim exponent dels valors i representativitat d'una destinació determinada, s'està treballant intensament per incorporar aspectes relacionats amb la gestió de l'equitat, la diversitat i la inclusió a diferents nivells de gestió de la destinació.

Aquest treball de sensibilització i de transformació en relació amb els aspectes d'equitat, diversitat i inclusió s'han de treballar a tres nivells des de la perspectiva del màrqueting.

##### 6.5.4.1 A les organitzacions de promoció

Arreu del món les organitzacions de promoció turística de ciutats i territoris estan treballant per convertir-se, de forma efectiva, en organitzacions equitatives, diverses i inclusives<sup>9</sup>, tant des del punt de vista de la composició dels seus òrgans de govern i gestió com des del punt de vista de la composició de les seves plantilles, i en les relacions amb els seus proveïdors i la comunitat local.

##### 6.5.4.2 A la destinació

Com a màxim exponent de l'atractiu, diversitat i característiques diferencials d'una destinació, des dels ens de promoció s'han de destacar, i s'ha de treballar per potenciar els aspectes relacionats amb l'equitat, la diversitat, ja justícia social i retributiva i la inclusió en relació als diferents col·lectius que la componen des de tots els punts de vista.

Així mateix, des de l'organització de promoció s'ha de vetllar perquè la destinació i les seves instal·lacions siguin el més accessibles i inclusives possible tant per als visitants com per als treballadors en el sector, i perquè les experiències que ofereixi la destinació, així com el tracte ofert per part de la població als visitants i en relació als treballadors del sector, siguin el més diverses, hospitalàries i justes possible.

##### 6.5.4.3 Des de l'EMTDB

És necessari que a l'hora d'implementar l'EMTDB es tinguin en compte aquests aspectes, tant a l'hora d'identificar els atributs i utilitats com a l'hora de lligar l'activitat turística i l'Economia del Visitant (amb els seus diversos perfils) amb els ODS's, i incorporar-los tant en la generació de continguts i relats com a l'hora de cercar públics específics amb interessos concrets en col·lectius específics, com pot ser el LGTBQ+ o el de persones amb discapacitats.

**La incorporació d'aspectes lligats a l'equitat, la inclusió i la diversitat a l'estratègia de màrqueting són claus perquè l'activitat turística, l'Economia del Visitant, es percebin com actius a potenciar per part de la població i les institucions locals.**

---

<sup>9</sup> 2020 Equity, Diversity & Inclusion Study on Destination Organizations. Destinations international.

## 7 Un sistema d'intel·ligència integrat. L'Observatori de la Destinació Barcelona

### 7.1 Consideracions generals

La tasca de gestió de la informació i del coneixement és una de les que des dels ens i col·lectius turístics de la destinació s'ha posat més èmfasi en desenvolupar. De fet, l'Observatori de Turisme de Barcelona: ciutat i regió és una bona mostra de l'esforç de col·laboració existent fins al moment entre els diferents ens de gestió pública de la destinació. Amb tot, la realitat és que hi ha notables diferències en la quantitat i qualitat d'informació que sobre el fet turístic hi ha a la Destinació Barcelona.

Hi ha un notable ecosistema d'ens de producció d'informació sobre l'activitat del turisme a la Destinació Barcelona. La *Figura 24* mostra aquesta diversitat i ubica l'**Observatori de Turisme de Barcelona: ciutat i regió com a node de gestió del conjunt d'informació** generada per a la destinació.

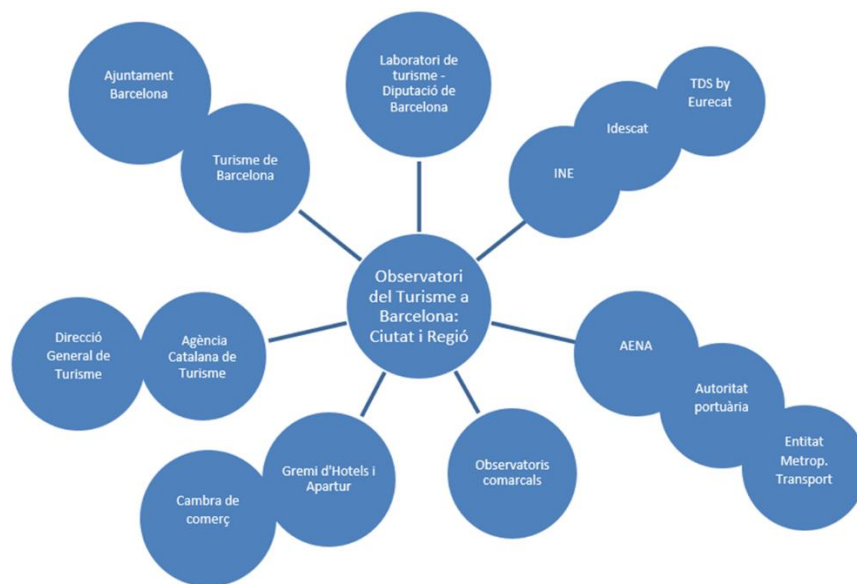


Figura 24: Ecosistema d'ens de producció d'informació a la Destinació Barcelona.

Una anàlisi exhaustiva dels productes d'informació turística generats pels diferents sistemes de recollida de dades permet **identificar fins a 3 grans tipologies d'operacions d'informació turística**, segons es mostra a la *Figura 25*.

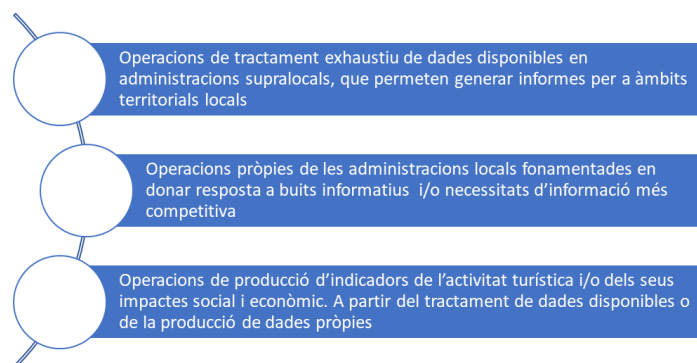


Figura 25: Principals tipologies d'operacions de producció d'informació

Aquests productes d'informació tenen majoritàriament un caràcter unidireccional, de proveir d'informació sobre fet turístic, mentre que la funcionalitat inversa, la de **proveir d'informació al visitant, no està desenvolupada pels sistemes d'informació turística existents**, sinó que s'integra en les eines de promoció i comunicació dels ens de foment i les associacions empresarials. A més, es tracta d'informació *a posteriori*, poc adequada per a prendre decisions en temps real.

	Disponibilitat actual	Informació en obert	Informació en temps real o a curt termini	Principals mancances
<b>Dades de l'activitat turística a les empreses</b>	Si, no exhaustiva no unificada	Parcial	No	Disponibilitat municipal i d'espais funcionals no exhaustiva
<b>Dades de caracterització dels visitants</b>	Parcial, tradicional	Si	No	Majoritàriament generada per operacions convencionals. Algunes operacions singulars
<b>Indicadors de l'activitat</b>	Parcial	Parcial	No	Diferents enfocaments existents, a desenvolupar i unificar
<b>Indicadors de sostenibilitat</b>	Si, <i>Biosphere</i>	Si	No	En permanent evolució. Unificació pendent
<b>Integració sistemàtica de la informació</b>	Parcial	Parcial	No	Funció de l'Observatori de Turisme de Barcelona en vertebració
<b>Funcionalitat per a la presa de decisions</b>	Parcial	Parcial	No	Manca integració i necessitat de desplegar operacions de <i>Big Data</i>

Taula 17: Tipologies i característiques de la informació dels proveïdors de dades.

D'altra banda, el concepte de **Destinació Intel·ligent** s'està consolidant més com un **procés instrumental** que com un objectiu en sí mateix. Així, la ciutat de Barcelona va obtenir el reconeixement internacional com a *Smart Destination* i forma part com a DTI de la xarxa de Segittur però a l'actualitat no utilitza excessivament aquest concepte més enllà de la implementació d'eines per a una millor gestió d'aspectes que tenen a veure amb el turisme (per exemple el transport públic) i que l'ajuden a formular processos **sostenibles i responsables**. Aquesta mateixa orientació es planteja des de la Gerència de Turisme de la Diputació i es manifesta en bona part dels municipis turístics de la destinació. És obvi, però, que disposar d'eines específiques i, especialment, de sistemes d'informació adequats que permetin una gestió intel·ligent és necessari per a assolir els objectius de gestió eficient i els reptes que s'han identificat en l'EMTDB.

Pel a la **creació i desplegament d'un sistema d'informació** que doni resposta a les necessitats de l'EMTDB, les orientacions clau que ha de seguir Barcelona com a destinació intel·ligent tenen a veure amb els següents aspectes:

- La importància de **compartir informació** entre organismes públics i empreses privades
- La necessitat **d'impulsar l'adquisició de dades** així com d'implementar metodologies per al seu tractament des de l'administració
- La conveniència de **disposar de dades actualitzades en temps real** per a la gestió tàctica
- La **visió territorial integral**, tant de la ciutat com de la resta del territori, i a diferents escales superant l'espai administratiu i prioritant l'espai funcional
- L'exigència d'afrontar el reptes de **monitoratge, avaluació i presa de decisions** al voltant de la gestió de l'activitat turística

## 7.2 Els reptes per a generar informació per a la presa de decisions

Tenint en compte aquestes consideracions, es **plantejen els següents reptes a resoldre a través de l'EMTDB** en relació al sistema d'intel·ligència que ha de proveir de la informació fonamental a l'hora

de prendre decisions en el context definit per l'EMTDB en relació a atributs, utilitats, usos de la ciutat, ODS's i perfils de visitants,.

### 7.2.1 La segmentació dels visitants per estils de vida i usos de la destinació

La primera de les necessitats és el **coneixement exhaustiu i profund del comportament del visitant**, dels diferents visitants, d'acord amb el plantejament conceptual de l'Economia del Visitant i del marc definit d'atributs i utilitats. En aquest sentit, és conegut que l'anàlisi del *Big Data* és un dels àmbits en què la Destinació Barcelona ha de posar més esforços. No tan sols per a obtenir de dades massives de visitants (que caldrà analitzar amb criteris tècnics, integrant diferents fonts i promovent l'*Open Data*), sinó per a **dissenyar una arquitectura de gestió de dades** que permeti en temps real la gestió de fluxos de mobilitat o la previsió de necessitats i afluència en determinats nodes de la ciutat i d'aquesta manera, orientar als visitants gestionant fluxos de mobilitat. Ara bé, caldrà tenir en compte també, com es veurà més endavant, que per obtenir les dades que demana la Destinació per a la seva EMTDB tal com s'ha definit en els apartats anteriors caldrà desenvolupar, també, altres operacions estadístiques incloent-ne de més tradicionals, així com obtenir fonts d'informació d'altres característiques més enllà del *Big Data*. Només d'aquesta forma es donarà consistència tècnica al conjunt d'informació generada.

Atès, en particular, que l'EMTDB orienta la proposta de segmentació dels visitants a partir de criteris associats **als estils de vida, el sistema d'informació a desenvolupar haurà de ser dissenyat per a la producció d'informació que doni resposta a aquesta necessitat**. Haurà de tenir en compte, d'altra banda com aquesta informació focalitzada en la demanda encaixa amb la de l'oferta usada o disponible per als visitants a destinació i Disposar de la informació adient permetrà objectivar per a cadascun dels segments la seva adequació per a la destinació, tant pel que fa al rendiment del procés de màrqueting com a l'impacte que sobre la destinació genera, en trefmes d'alineament amb els atributs i les utilitats per a cadascun dels usos dels visitants.

El plantejament del model de turisme centrat en l'Economia del Visitant convida a fer, doncs, una aproximació que va força més enllà que la producció d'informació sobre comportaments, centrant bona part dels objectius informatius **en conèixer els usos que es fan de la destinació**, i en **generar dades objectives sobre l'impacte social, ambiental i econòmic** que cadascun del tipus de visitant genera.

De fet, es aquesta informació exhaustiva la que permetrà segmentar els visitants en funció del seu estil de vida i els usos de la destinació més enllà de les referències documentals que sobre aquestes aproximacions hi ha fetes des de diferents àmbits del màrqueting de destinacions.

### 7.2.2 La comunicació de dades en temps real

La segona de les necessitats de la Destinació Barcelona, i també dels diferents sistemes d'informació actualment existents (Ajuntament de Barcelona, Diputació de Barcelona, Direcció General de Turisme) és **aconseguir obtenir, processar i generar informació en temps real** per tal que empreses, serveis i equipaments gestionin de forma òptima la seva activitat.

En aquest sentit, la funció de **l'Observatori de Turisme de Barcelona: ciutat i regió** esdevé capital en la mesura que s'ha de **convertir-se en el canal de referència per a la funció de comunicació de dades en temps real útils per a la presa de decisions més immediata**.

### 7.2.3 El desplegament d'un sistema de dades relacionades amb la sostenibilitat

Una de les orientacions ja força consolidades en relació a les estratègies de les destinacions intel·ligents, entre les quals algunes localitats *smart* de la Destinació Barcelona incloent la capital, fa referència a la gestió energètica, de l'aigua i de residus de l'espai del municipi, així com de les empreses. L'afinament en les necessitats de consum energètic a l'espai públic ha estat un dels grans avenços que bona part dels municipis metropolitans i altres a la província ja implementen.

En aquest sentit la Diputació de Barcelona fa força temps que implementa anàlisis i, per tant, propostes de gestió, relacionades amb la sostenibilitat dels municipis. Es tracta, però d'una aproximació de moment general on el turisme i l'Economia del Visitant té un protagonisme discret. També la ciutat de Barcelona ha desenvolupat línies d'acció específiques i decidides en aquesta línia a diferents escales en la pròpia ciutat. En qualsevol cas, cal, en primer lloc generalitzar eines i procediments que siguin prou adequats per al conjunt del territori, i generar altres instruments que vagin més enllà de les dades relacionades amb els aspectes lligats amb aspectes mediambientals, com l'energia, l'aigua o els residus.

El pas endavant que ha suposat tant per la ciutat de Barcelona com pel conjunt de la Destinació Barcelona **l'assumpció del segell Biosphere** fa que actualment s'hagi avançat considerablement en aquesta dimensió i, sobretot, que estigui orientat, coordinat i harmonitzat, **incorporant totes les vessants de la sostenibilitat, l'econòmica, la mediambiental i la social**. *Biosphere* ha concretat per a totes les fites dels ODS's una transcripció operativa en termes d'usos de la destinació i en termes de les 169 fites lligades al 17 ODS's. Es, d'altra banda, una metodologia que s'està implementant sota el lideratge de l'Ajuntament de Barcelona, Turisme de Barcelona i Diputació de Barcelona i que involucra al sector privat de forma decidida, havent-hi en el moment de redactar línies aquest document fins a 1207 empreses, entitats i organitzacions turístiques compromeses amb el procés, amb una trentena d'empreses certificades i unes altres tantes en procés de certificació.

### 7.2.4 La importància de les xarxes d'informació pública-privades

Finalment, per tal que el sistema d'informació que necessita la Destinació Barcelona sigui efectiu, cal assenyalar la **necessitat d'implicació del sector privat**: empreses, equipaments, i activitats **en els processos d'implementació** dels mecanismes corresponents per a l'obtenció, emmagatzematge, gestió, anàlisi, tractament i generació de resultats de les dades disponibles.

En aquest context, la conjuntura derivada de la **pandèmia** ha evidenciat la **necessitat de reforçar la connectivitat** entre els agents de la destinació i entre aquests i els visitants. El **coneixement exhaustiu de tots els aspectes relacionats amb l'activitat del turisme** i del seu efecte en la destinació serà clau per assolir una **gestió eficient i mostrar aquesta capacitat als mercats** com a un avantatge orientat a la millora de la sostenibilitat de la destinació i de l'experiència de la visita, és a dir de les utilitats i els atributs dels usos dels visitants a la Destinació Barcelona .

Més en particular, cal tenir en compte que les diferents Barcelones de l'Economia del Visitant s'estructuren sobre agents i experiències diferents. Aquesta realitat fa necessari **l'establiment de fluxos d'informació àgils i efectius entre els agents de la destinació i també entre aquests i els visitants reals i potencials**. Es fa necessària una optimització de les eines digitals i no digitals disponibles i possibles per reforçar el coneixement integrat i integral de les Barcelones de l'Economia del Visitant. Es fa necessari, per tant, **reforçar els processos de suport** per tal que tots els agents, des de les microempreses del sector del turisme als ens de promoció, disposin d'eines suficient per optimitzar el potencial de les Barcelones de l'Economia del Visitant.

## 7.2.5 La integració del sistema d'intel·ligència amb les iniciatives existents en relació a la digitalització de la destinació

Des de diferents administracions i organitzacions turístiques del territori s'està duent a terme una intensa activitat per estructurar diferents sistemes d'intel·ligència turística amb un elevat component de digitalització. De les que afecten la realitat de la destinació Barcelona convé destacar-ne dues d'existents, el projecte de digitalització del sistema turístic de Catalunya plantejat per la Direcció General de Turisme i el projecte *Amazing Barcelona*, ja presentats, tots dos, preliminarment a la crida de propostes d'interès realitzada en el marc dels projectes *Next Generation* l'any 2020. Hi ha també potencials altres iniciatives parcials al respecte que poden ser plantejades per altres institucions entre les promotores de l'EMTDB, en especial, la Direcció de Turisme, Esdeveniments i Indústries Creatives de l'Ajuntament de Barcelona.

Sigui quin sigui el resultat final dels processos endegats o possibles al respecte **cal que iniciatives el sistema resultant s'estructuri a través tant de la creació d'una plataforma d'intel·ligència integrada i integral com també d'un programa de recolzament a la transformació digital del conjunt de la destinació**, imprescindible d'altra banda, per a assegurar el tràfic de dades cap a i des de la plataforma. La seva implementació ha de permetre fer evolucionar els actuals usos que es deriven de la informació disponible sobre turisme i **superar les limitacions de la manca d'informació en temps real**, tant orientada al visitant com a la gestió i a la presa de decisions.

## 7.3 Dissenyar un sistema d'intel·ligència integral

El disseny del sistema d'intel·ligència que es proposa se centra en donar un contingut integral i integrat a l'ús i producció d'informació.

Aquest procés s'estructura sobre 3 eixos:

- Eix de producció i ús eficient d'informació, per facilitar la presa de decisions públiques i privades
- Eix de comunicació d'informació orientat al visitant, per assolir un avantatge competitiu clau
- Eix de transformació digital, per dotar al conjunt d'actors de les condicions per competir

El desplegament del projecte involucra tant la vertebració i integració que es desenvolupa en aquest apartat com la digitalització de les empreses i el foment de la sostenibilitat que es desenvolupen en els apartats següents.

### 7.3.1 Eix de producció i ús eficient d'informació

En relació a la producció i ús eficient d'informació es necessari disposar d'una **plataforma d'intel·ligència turística** que aglutini el conjunt d'informació, de tots els espais i actius de la destinació. Una plataforma que es nodreixi d'informació "tradicional", però també d'informació *big data* procedent de accions estadístiques no convencionals i que contempli el plantejament definit en aquesta EMTDB en base a atributs, utilitats i criteris de definició dels estils de vida i dels usos de la destinació.

En particular, cal que el sistema incorpori una **utilitat per a la gestió de la mobilitat dels visitants**, tant per raons d'eficàcia com d'eficiència i sostenibilitat i ja sigui amb l'ús de sensors, d'aproximacions generades per usos de mòbils, o a través d'altres recursos. La **integració de diferents fonts d'informació serà clau** per a aquesta funcionalitat.

Cal incorporar també **funcionalitats** amb components analítiques i predictives que optimitzin els processos de presa de decisions en relació al disseny d'actuacions de foment i la captació de visitants.

Finalment, l'ús eficient de la informació implica que el sistema **faciliti la comunicació en temps real amb els visitants** durant totes les etapes del viatge (pre, durant i post visita a la Destinació Barcelona).

### 7.3.2 Eix de comunicació d'informació orientada al visitant

Seguint amb l'argument del punt anterior, sistema d'intel·ligència ha de comptar amb un eix **d'informació cap al visitant**, tant abans com durant la seva experiència turística i, òbviament, amb posterioritat. Aquesta acció no es planteja tan sols sota la visió de donar resposta a les necessitats del visitant, sinó com una forma de conèixer i, potencialment, modular els interessos dels visitants a partir dels valors dels atributs de la destinació, a orientar al visitant de manera que es reforcin les utilitats prioritzades i a donar importància als criteris que defineixen els estils de vida que la destinació defineix en el marc de les Barcelones de l'Economia del Visitant.

Aquesta arquitectura es considera imprescindible per a disposar d'un sistema d'intel·ligència integrat i integral, i és essencial per a la implementació de l'EMTDB. Tal com s'ha apuntat anteriorment, per a fer-la possible s'ha de comptar també amb la pròpia transformació digital de les empreses i institucions participants en el sistema. Aquest és un punt que es desplega en apartats posteriors.

### 7.3.3 Eix de transformació digital

Pel que fa a la transformació digital, es proposa vertebrar i integrar les iniciatives existents per part dels diferents promotors de l'EMTDB així com la de la pròpia Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya per tal de generar un únic sistema. Aquesta integració ha de tenir en compte, com no pot ser d'altra manera, les necessitats específiques d'intel·ligència turística que es deriven de les directrius d'aquesta EMTDB tant pel que fa a indicadors com pel que fa a granulometria geogràfica necessària per als diferents àmbits territorials de la destinació i, en particular, a les particularitats que puguin requerir tant la pròpia ciutat de Barcelona com la Diputació en termes d'agregació/desagregació d'informació en el context del conjunt de la destinació.

Aquesta plataforma d'intel·ligència turística ha de servir a les empreses i gestors de la destinació per a conèixer les tendències del sector (mobilitat, cerques, reserves, etc.), incorporar dades derivades del propi sistema de comercialització digital que resulti del procés de digitalització de la destinació que es veurà en l'*Apartat 7.3.4*, i proveir de recursos analítics per a facilitar la interpretació de les dades de cara a la presa de decisions als agents de la destinació. Cal considerar, a més, altres possibilitats relacionades amb la digitalització que es poden derivar a futur dels fons *Next Generation*. Es proposa:

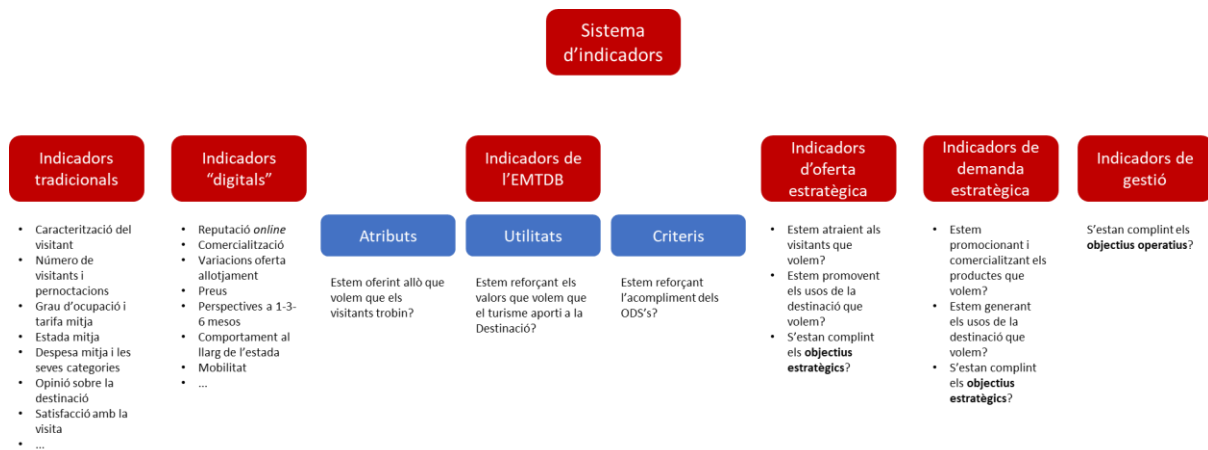
- **Establir protocols permanents de col·laboració interns, i amb l'ACT i la DGT**, per a la millora de la capacitat d'informació a través d'instruments digitals en l'àmbit de la Destinació Barcelona
- **Consolidar protocols de mobilitat de dades entre els diferents sistemes dels ens públics, associacions i empreses**, i la seva integració en una plataforma de referència accessible i operable digitalment
- **Definir un sistema de mesura amb incorporació d'informació digital dels diferents atributs i utilitats de les Barcelones de l'Economia del Visitant**
- **Dissenyar el sistema d'indicadors per mesurar l'acompliment dels objectius de l'EMTDB**



### 7.3.4 El sistema d'indicadors de l'EMTDB

El plantejament general de l'EMTDB des de la perspectiva de l'Economia del Visitant, la seva Missió i Visió, la identificació dels seus atributs i utilitats, el fet de tenir els ODS's com a criteris de referència, la necessitat d'identificar els productes i projectes estratègics i d'hipersegmentar la demanda, així com de fer un ús més efectiu i eficient dels recursos disponibles, i el fet que l'activitat turística ha de contribuir a la millora de la qualitat de vida dels residents, fan tots ells **necessari replantejar-se per enriquir-lo el sistema d'indicadors relacionats, de forma general, amb l'Economia del Visitant i l'activitat turística, i de forma específica amb l'estructura plantejada des de l'EMTDB i els seus resultats esperats.**

A la *Figura 26* es presenta un esquema no exhaustiu del tipus d'indicadors que, segons els criteris definits en els apartats anteriors, serien necessaris per tal de poder fer una planificació operativa, avaluar el grau de compliment de l'EMTDB i conèixer la dinàmica de l'activitat tant des de la perspectiva dels indicadors "tradicionals" existents sobre ella com des de la perspectiva de les noves necessitats derivades de la pròpia EMTDB pel que fa a usos, estils de vida, atributs i utilitats.



**Figura 26: Categories de sistemes d'indicadors proposades per desenvolupar l'EMTDB.**

En aquest sentit, els **indicadors digitals** ens han de servir per fer un seguiment el més en temps real possible, en temes tan diversos com la reputació online i les opinions sobre la Destinació i els seus recursos i productes, l'efectivitat de les estratègies i campanyes específiques de promoció i comercialització, el seguiment de preus reals, les perspectives de reserva a curt i mig termini, a banda d'altres variables relacionades amb la mobilitat i l'afluència als recursos i atractius turístics.

Són especialment rellevants els **indicadors relacionats amb els atributs de l'oferta i les utilitats relacionades amb la demanda**, així com aquells relacionats amb els criteris dels ODS's. Els dos primers són rellevants, perquè hauran de servir-nos per identificar si, amb l'estratègia i la pràctica del màrqueting turístic, estem reforçant la personalitat i els valors de la destinació, i si estem aconseguint convertir l'activitat turística en un valor útil per a la ciutadania i per a la millora de la seva qualitat de vida. És important introduir en aquest apartat indicadors relacionats amb els aspectes fiscals i d'impacte econòmic directe, indirecte i induït de l'activitat a la Destinació, així com la influència en ingressos derivats de llicències, obres, obertura de nous negocis o altres aspectes de activitat turística en general.

Pel que fa als **indicadors relacionats amb els ODS's**, tant la ciutat com la regió porten anys treballant el compromís *Biosphere* de sostenibilitat turística, i la seva plataforma permet mesurar, per a cada empresa i entitat compromesa i per al conjunt de la Destinació el seu grau de compliment amb les 169 fites dels 17 ODS's. Es tracta, per tant, de seleccionar aquells indicadors més convenients per fer un seguiment dels efectes de l'EMTDB sobre la sostenibilitat de la Destinació.

Definides l'oferta i la demanda estratègica d'acord a les indicacions senyalades en el *Capítol 3 Les components del model de l'EMTDB*, és important desenvolupar **indicadors** que ens permetin conèixer de forma fiable si al llarg de temps, i a partir del que es fa des de l'EMTDB, s'estan reforçant els **productes i projectes estratègics**, tant des del punt de vista de referència de la Destinació com des del punt de vista de reforçament de l'oferta que es vol transmetre, així com de si s'està atraient als **segments i hipersegments estratègics** que ens reforcen com a destinació. En tots dos casos és important poder mesurar, en termes de l'Economia del Visitant, si estem promocionat correctament els usos de la destinació que interessin per part de l'EMTDB, així com si les persones que ens visiten estan fent l'ús de la destinació que voldríem.

Per últim, serà important també dissenyar de forma adequada els **indicadors de gestió del màrqueting** i de **compliment dels objectius operatius** de l'organització, en temes tan diversos com ROI de la inversió en les diferents components del màrqueting mix, consecució d'objectius econòmics, quantitatius i qualitius o percepció de l'activitat turística per part de la població local.

En ser un **instrument conceptual nou** es considera que per a que sigui eficaç el sistema d'Indicadors de l'Economia del Visitant a la Destinació Barcelona s'ha de construir, en primer lloc, a partir dels components clau de l'orientació de l'estratègia, és a dir a partir de la valorització dels atributs, de les utilitats i de l'acompliment dels ODS's, així com dels estils de vida. Caldrà tenir en compte, tanmateix, que l'establiment d'un sistema d'indicadors que mesuren atributs força intangibles com ara la identitat o la ciutadania o utilitats genèriques com la resiliència o la vivencial no és senzill. És per això que **cal dotar el sistema d'indicadors d'una base conceptual prou forta**.

Una aproximació a la conceptualització d'indicadors i disponibilitat d'informació actual per mesurar els diferents indicadors es mostra en la *Taula 18*.

Atributs	Objectivació conceptual	Definició d'indicadors	Dades disponibles
Cultura	Si	Parcial	majoritàriament
Identitat	No	Parcial	En part
Benestar	Si	Parcial	majoritàriament
Ciutadania	En part	Parcial	majoritàriament
Intel·ligència	Si	Si	majoritàriament
Emprenedoria	Si	Parcial	majoritàriament
Globalitat	Si	Parcial	En part
Capitalitat	Si	Parcial	En part

Utilitats	Objectivació conceptual	Definició d'indicadors	Dades disponibles
Vivencial	En part	No	Escassament
Sostenible	Si	En part	majoritàriament
Responsible	En part	No	Escassament
Resilient	En part	No	Escassament
Digital	Si	Si	Majoritàriament

ODS's	Objectivació conceptual	Definició d'indicadors	Dades disponibles
ODS's	Si	Si	En part

Taula 18: Conceptualització d'indicadors per als atributs, utilitats i criteris de l'EMTDB de la Destinació Barcelona.

D'altra banda, caldrà tenir en compte, com s'ha dit, que la destinació ja disposa de diferents sistemes d'indicadors que, parcialment, donen resposta a alguns dels eixos. Així per exemple les certificacions *Smart* o *Biosphere* ja suposen la implementació d'una bateria d'indicadors.

Es tracta, per tant, d'un escenari que convé treballar en profunditat per concretar el sistema d'indicadors. Per a l'estructuració del Sistema d'Indicadors de l'Economia del Visitant (SIEV) es proposa la creació i desplegament d'un **programa específic** al voltant de les Barcelones de l'Economia del Visitant, amb participació d'entitats públiques i organitzacions privades i liderat per un grup d'experts majoritària, encara que no necessàriament, format per representants del sistema universitari català que pot ser coordinat per una organització on la major part dels agents més representatius que convé aplegar ja participen com és el *Center of Excellence in Tourism Innovation d'Eurecat* – Centre Tecnològic de Catalunya.

Una aproximació d'aquesta naturalesa, per estils de vida i indicadors permetrà validar, en darrera instància, la adequació de cada ús al model d'Economia del Visitant, i disposar, si és el cas, d'arguments per desestimar-lo o incentivar-lo.

### 7.3.5 Indicadors territorials

La graella d'indicadors proposada ha de tenir una elevada funcionalitat i això inclou totes les visions territorials possibles dins la Destinació Barcelona. Seguint les pautes de l'Observatori de Turisme de Barcelona: ciutat i regió hi ha 3 aproximacions fonamentals per a la destinació: la del conjunt de la província, la de la ciutat de Barcelona i la de la regió de Barcelona, que s'identifica amb l'espai provincial menys la ciutat central. **Es proposa desplegar, addicionalment, altres aproximacions territorials, com ara la comarcal, la metropolitana, la de municipis amb major pes turístic o la de districtes turístics infra o supramunicipals.**

Es tracta que el sistema d'indicadors doni resposta a tots els agents territorials que conformen la destinació **afavorint eines de gestió** suficients per a que tots els municipis incorporin i integrin els valors de l'Economia del Visitant en la seva gestió.

### 7.3.6 Indicadors de segmentació dels estils de vida dels visitants

L'objectiu es **generar una taula de comandament integrat per una bateria d'indicadors que donin visibilitat als resultats que en relació als atributs, utilitats i ODS's genera el turisme a la Destinació** i que al mateix temps **permetin una aproximació des de l'Economia del Visitant**, es a dir, permetin aproximacions complementàries segons les diferents tipologies de visitants. Atès que l'EMTDB proposa també que s'avanci en l'estructuració del procés de **segmentació de la demanda a partir dels anomenats estils de vida** caldrà tenir en compte que aquests **requereixen també d'un seguit d'indicadors** d'identificació i gestió.

### 7.3.7 Referents pel sistema d'indicadors

Aquest sistema d'indicadors haurà d'aglutinar els que ja estan estructurats a la Destinació Barcelona, tant en el marc de Diputació de Barcelona, com de la ciutat, i tant de competitivitat com de sostenibilitat. En aquest sentit no es proposa començar de zero, sinó incloure, com ja s'ha dit, els que acrediten els *labels* que ja disposa la destinació, per exemple *Biosphere*.

A nivell internacional i estatal hi ha un conjunt de referències de sistemes de competitivitat en destinacions que cal considerar com a referents. Destaquen els de l'*OECD*, *Eurostat* pel que fa al càlcul del compte satèl·lit, l'Índex de competitivitat del *World Economic Forum*, els d'Exceltur (Monitur i Urbantur), o l'Índex de competitivitat turística de la Fundació Impulsa Balears.

Pel que fa a indicadors relacionats amb la mesura de la sostenibilitat destaquen l'*ETIS (European Tourism Indicators System for Sustainable Management)* de la Comissió Europea, el de Desenvolupament Sostenible de Destinacions turístiques de l'OMT, la proposta d'*Eurostat* per la mesura de la sostenibilitat, el *TOUERM (Tourism and Environment Reporting Mechanism)* de l'Agència Ambiental Europea, els indicadors del *Global Sustainable Tourism Council*, els de *Sustainable Development Solutions Network* de Nacions Unides i les propostes estructuradores de la Xarxa Internacional d'Observatoris de turisme sostenible. Puntualment destaquen també iniciatives com *MITOMED+ (Models of Integrated Tourism in the MEDiterranean Plus, Interreg MED 2017 – 2020)*, projecte europeu per la sostenibilitat en turisme marítim i litoral.

En la mateixa línia de fer eficients les accions, es proposa considerar també els indicadors de competitivitat (ICTUCAT) i intel·ligència turística (INTUCAT) que la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya ha dissenyat amb la voluntat de generar un marc de referència pel conjunt de Catalunya.

En tot cas, s'ha de ser conscient que **una part important dels indicadors que podrien ser de referència per al desenvolupament i implementació de l'EMTDB no existeixen enlloc** i que, per tant, **caldrà crear-los** a partir de les iniciatives proposades en aquest document.

## 8 Integrar les eines de competitivitat de la Destinació Barcelona per l'EMTDB

### 8.1 Impulsar la digitalització de les empreses i entitats del sector

Per a desplegar plenament les funcionalitats de la destinació intel·ligent esmentades en el *Capítol 7* però, especialment, per a garantir la competitivitat i la sostenibilitat de les empreses i destinacions locals, cal que l'EMTDB, tal com s'ha indicat en l'apartat interior, promogui la **creació de xarxes i fluxos entre els diferents agents involucrats en la cadena de valor de l'Economia del Visitant**. La **digitalització de les empreses i de les entitats és una baula fonamental** en aquest procés.

#### 8.1.1 Lideratge públic

Es proposa implementar i/o reforçar funcions de lideratge per part dels ens de promoció i màrqueting de la destinació en la línia de consolidar accions iniciades des de fa temps, però que requereixen d'un destacat esforç econòmic i tècnic en matèria de digitalització del components del sistema turístic de la destinació. Es destaquen dos instruments a promoure:

- **Pla de diagnosi digital de les empreses i entitats.** Estructurar i implementar eines per a facilitar aquesta diagnosi, ja sigui en format auto o amb suport tècnic extern. Conèixer l'estat de digitalització dels agents és clau tant per disposar d'una objectivació d'un procés extraordinàriament dinàmic com per orientar clarament les accions de millora de cada agent.
- **Pla de digitalització** per tipologies d'agents. Derivat de l'anterior, un cop es disposa de la radiografia de cada subsector implicat en l'economia del visitant, es proposa generar un pla d'acció per a millorar les seves condicions digitals amb una intensitat suficient per assolir estàndards similars en tots el subsectors. Aquest pla hauria de tenir una doble dimensió, recolzament tècnic i recolzament econòmic.

#### 8.1.2 Transformació digital de la destinació

El procés de digitalització de les empreses i entitats és clau per a l'assoliment d'una destinació competitiva, sostenible i, en definitiva, intel·ligent. Per assolir aquest repte cal posar a l'abast d'aquests agents tot un ventall d'eines i serveis que comportin, a més a més, la transformació del seu model de negoci. **Aquesta transformació no serà real si no va més enllà de l'ús de la tecnologia i dels recursos digitals com alternatives a les mateixes operatives i processos que s'han desenvolupat tradicionalment en un entorn analògic. La transformació digital suposa, doncs, un repte integral per a la destinació i les seves empreses i organitzacions.** En aquest sentit es proposa que l'EMTDB promogui la implementació d'eines de suport funcional com són:

- **Plataforma intel·ligent per a allotjaments, atractius i equipaments de l'economia del visitant.** Sistema intel·ligent de gestió integral dels allotjaments de la destinació, que incorpori funcionalitats com la predicció de comportaments com poden ser les cancel·lacions, eines de control energètic dels equipaments, o assistents virtuals, entre altres, a més d'utilitats per a la gestió de dinàmiques més conegudes com poden ser, en els casos que calgui, el *revenue management*. Atès que algunes d'aquestes funcionalitats ja estan implementades per empreses i organitzacions un element clau derivat del desplegament de la plataforma és la homogeneïtzació de sistemes, estàndards i nivells de capacitat i la integració en xarxa dels diferents agents de l'economia del visitant.
- **Laboratori digital d'intel·ligència de mercats de la destinació.** Es tracta de la creació d'un espai de col·laboració i innovació pel conjunt dels agents de la destinació, on hi participen tant els

agents locals com agents externs amb orientacions de recerca i innovació definides des de la perspectiva de la governança del màrqueting de la destinació i sota el marc conceptual de l'Economia del Visitant. **L'objectiu és compartir experiències comercials i de promoció innovadores** que hagin tingut o hagin de tenir un clar impacte positiu sobre la destinació, ja sigui des de la perspectiva dels resultats del negoci, de la seva orientació sostenible o responsable o pel que fa a la integració i creació de xarxes. Significa el desplegament d'un **espai digital viu i dinàmic** on de forma regular s'estructuren accions de reflexió i d'informació d'experiències i de tendències a manera de *think tank* de la destinació. Es proposen com a línies d'acció a promoure en entorns i formats digitals l'adequació dels productes a les característiques dels atributs, utilitats i ODS's definits per l'EMTDB, l'avaluació de la petjada dels usos dels visitants a la destinació, l'avaluació i implementació de nous formats per a la comunicació, el testeig de noves eines de gestió i la incentivació de la seva implementació si s'escau.

- **Plataforma digital de proveïdors.** Es tracta d'una **funcionalitat àmpliament reivindicada per les associacions empresarials i que generarà una major eficiència del sistema.** Es tracta del desenvolupament d'una plataforma electrònica de referència per al conjunt d'agents i per al conjunt de proveïdors que, de manera experimental ja s'ha implementat, en alguns altres àmbits. La plataforma *Thinktur*, promoguda per l'ITH i Segittur en l'àmbit dels proveïdors tecnològics és un dels referents a considerar.
- **Sistema de gestió i captació del talent.** Espai digital de gestió del talent a la destinació incloent eines de formació i també funcionalitats de captació de talent. Al mercat hi ha plataformes d'intermediació pel que fa a les ofertes i demandes d'ocupació específiques per al sector del turisme. Aquest sistema de gestió del talent no vol substituir-les sinó que, des d'una perspectiva més integral, vol **donar resposta als diferents aspectes que caracteritzen la gestió del talent a les organitzacions de turisme**, i que contempnen la **millora de les habilitats i competències dels professionals**, la **fidelització del capital humà** com un actiu de competitivitat essencial i la **captació de talent**.

### 8.1.3 Una única aplicació mòbil per a la promoció i comercialització de la destinació

En línia amb algunes de les iniciatives de digitalització existents (en particular *Amazing Barcelona* i Direcció General de Turisme de Catalunya) actualment en l'àmbit de la destinació com les ja esmentades en el *Capítol 7*, es proposa com a eina clau de la transformació digital de la destinació la **creació d'una aplicació mòbil única per a la promoció i comercialització de les empreses i serveis localitzats a la destinació**, que **integri diferents funcions** i que **permeti una fàcil incorporació de les empreses i entitats**. Amb tot, cal tenir en compte que la problemàtica fonamental per a l'èxit d'aquesta mena d'utilitats deriva de la capacitat de generalitzar-ne el seu ús entre els visitants. Es proposa, per tal d'afavorir-lo, **explorar la idea de crear una plataforma de reserves**, en el marc de la creació d'una empresa pública orientada a tal efecte o amb col·laboració amb alguns dels gegants digitals, com a ham necessari per a l'èxit de l'aplicació. **Proposem que la gestió de la plataforma es faci sota criteris d'empresa privada**, que serà més àgil i adequada pel dinamisme que demanda l'operativa.

Aquesta aplicació haurà de tenir diferents funcionalitats tant pel que fa als serveis orientats al visitant, com de producció d'informació generada per l'ús de l'aplicació. Hauria de tenir els objectius explícits de:

- Millora de la comunicació amb els visitants i dels visitants

- Prioritzar la comercialització i afavorir consum de productes d'alt valor afegit i alineats amb atributs i utilitats
- Consolidar la imatge de destinació com a sostenible i competitiva
- Conèixer millor el perfil de l'usuari i, per tant, del visitant
- Alinear, organitzar i estructurar informació d'utilitat per al visitant pel que fa a la seva pròpia activitat en relació a qüestions d'impacte, coherència amb els atributs de la destinació o altres

L'aplicació haurà de **permetre la comunicació amb el visitant i la comercialització de productes durant tot el procés de la cadena de valor**, donant contingut a bona part de les etapes dels *Marketing Journey* i aconseguint obtenir la **traçabilitat del visitant** per tal de **caracteritzar els seu estils de vida com a criteri clau de segmentació**.

Es tracta, en definitiva d'un projecte d'aplicació turística per a la Destinació Barcelona que inclogui funcionalitats relacionals entre les empreses de la destinació, la pròpia destinació i els visitants de gamificació, informació *last minute*, agenda, modulació de fluxos, guiatge, realitat virtual i augmentada, *chatbot*, *track*, o recomanació. Aquestes funcionalitats, un cop desplegades, facilitaran i acceleraran en gran mesura la possibilitat d'involucrar les empreses i entitats en el procés de digitalització de la destinació.

## 8.2 Fomentar la sostenibilitat de les empreses i entitats de la Destinació Barcelona

**La sostenibilitat és un dels eixos diferencials de competitivitat de les destinacions turístiques.** L'aposta actual per la sostenibilitat dels ens de foment del turisme de la destinació, en curs de fer-se extensiva a les empreses del sector i als gestors de productes, ha de continuar i reforçar-se. **No es pot parlar d'una destinació sostenible si tan sols és l'administració turística la que aposta per aquesta orientació de gestió.** En el cas de la Destinació Barcelona, el dinamisme dels procediments de la Certificació *Biosphere*, fa que una part de les empreses i entitats de la destinació estiguin ja actualment involucrades en els processos de millora de la gestió orientada a la sostenibilitat.

L'estructura i conceptualització definides a les etapes anteriors de l'EMTDB aporten uns eixos sobre els quals convé desplegar les eines de la sostenibilitat. **En particular, els atributs i les utilitats i el procés de segmentació per estils de vida emmarcat amb els valors i funcions dels ODS's són el punt de partida a partir del qual convé estructurar la sostenibilitat de les Barcelones de l'Economia del Visitant.** El reforçament dels atributs i la gestió de les utilitats és una tasca amb diferents nivells de dificultat que s'ha de fer al llarg del temps, amb l'objectiu **de passar de la destinació que tenim a la destinació que volem.** En els següents apartats presentem propostes per a fer-ho possible.

### 8.2.1 Modular per a cadascuna de les Barcelones de l'Economia del Visitant l'aplicació dels criteris *Biosphere* d'assoliment dels ODS's, tenint en compte els atributs, les utilitats i els estils de vida

**Es proposa realitzar una tasca sistemàtica d'identificar la situació i les mancances pel que fa a l'adequació de les fites dels ODS's als atributs i utilitats.** Aquesta tasca permetrà modular la prioritització de diferents escenaris i aportarà arguments per deixar anar o reduir la voluntat d'atreure segments i activitats que no harmonitzin amb el plantejament de sostenibilitat. En relació a aquesta qüestió, entenem que l'EMTDB ofereix un marc d'actuació ben definit a partir de la caracterització

d'atributs i utilitats de la destinació. Aquests marc és el guió de les fites a assolir per part de la destinació en matèria d'ODS's.

Es proposa desplegar aquest programa a partir de la **creació d'un grup de treball multidisciplinari**, que involucri gestors dels àmbits de: turisme, urbanisme, mobilitat, medi ambient, participació. També dels diferents ens territorials: Ajuntament de Barcelona, Diputació de Barcelona, Àrea Metropolitana de Barcelona i municipis significats turísticament com a mínim. Com què es tracta de definir el marc de desplegament, es proposa que aquest grup de treball tingui una **orientació públic-privada**, que tindrà la funció de validar, modular i liderar l'assumpció dels postulats referits a la sostenibilitat per part del sector privat del turisme de la destinació. Tindrà també la mateixa funció de cara al conjunt de municipis de la destinació.

### 8.2.2 Crear un manual de producte turístic sostenible per a cadascuna de les Barcelones de l'Economia del Visitant

Aquesta acció és, de fet, el resultat natural de l'anterior. Més enllà de la tasca de disseny i de mesura, cal **dotar d'una eina que permeti als diferents agents involucrats en cadascuna de les Barcelones de l'Economia del Visitant de disposar d'una eina de consulta que faciliti l'acompliment i l'orientació de les accions a realitzar**. Tot i que bona part dels indicadors i accions podran ser comunes per al conjunt de la destinació, no és menys cert que disposar d'una eina amb suficient diferenciació per usos i estils de vida afavoreix en gran mesura aquesta funció. Es proposa que aquest manual, a més de les consideracions operatives, inclogui una mostra rellevant de bones pràctiques de les empreses de la destinació, com a exemple que no tan sols és possible sinó fins i tot necessària i recomanable aquesta orientació cap a la sostenibilitat de la gestió de la destinació i de les empreses i entitats que s'hi localitzen.

### 8.2.3 Desplegar la funció de suport a la implementació de les directrius dels Manuals de producte de les Barcelones de l'Economia del Visitant

És aquesta una funció característica de les administracions, que han de vetllar que els agents turístics de la destinació, empreses i entitats, trobin les millors circumstàncies per orientar les seves accions de promoció i màrqueting cap a un escenari turístic clarament més sostenible. Es proposa disposar d'un servei propi en el marc de les administracions territorials clau de la Destinació de recolzament i consulta, més enllà del que ja contempla la pròpia Certificació *Biosphere*. Això significa també determinació i transparència pel que fa als tipus i continguts de *partenariats* i patrocinis per al màrqueting que s'estableixin, a la participació de les empreses i organitzacions en les accions de promoció que se'n derivin i en el **suport financer que ha de ser proveït per les administracions involucrades en la gestió de la destinació**. Aquest suport haurà de ser **selectiu en benefici de les empreses alineades amb els objectius plantejats per l'EMTDB i en el seu quadre d'atributs, utilitats, estils de vida i Barcelones de l'Economia del Visitant**.

### 8.2.4 Liderar la internacionalització del model de les Barcelones de l'Economia del Visitant com a escenari per millorar la sostenibilitat turística de les destinacions turístiques

És aquesta una tasca amb una elevada incidència en la millora de la imatge de la destinació centrada en la funció de relacions públiques. **La presència de la Destinació Barcelona en els principals fòrums internacionals que tractin sobre la sostenibilitat del turisme i, en particular, sobre el turisme urbà ha de ser una prioritat pels gestors de la Destinació**. L'explicació sobre com l'EMTDB és un instrument **cabdal** no solament per a l'atracció de visitants sinó, especialment, **per al reforçament de la sostenibilitat i competitivitat de la Destinació**, situa la Destinació Barcelona en una posició pionera



pel que fa a una nova concepció de com fer servir el màrqueting del turisme amb funcions i finalitat de política turística, urbana i per als ciutadans. Cal explicar i mostrar que la Destinació és innovadora també en aquest àmbit i que entoma el repte de transformar Barcelona d'una ciutat saturada pel turisme a una destinació d'àmbit regional de referència per la sostenibilitat del turisme com a part essencial de la sostenibilitat del territori.

## 9 Involucrar i fer partícips als ciutadans de la promoció de la Destinació Barcelona

Un dels grans hàndicaps dels darrers temps en moltes destinacions ha estat la percepció que el turisme pot fer minvar la qualitat de vida del resident. Es tracta d'un escenari que ha estat, i encara és, molt significatiu en el context de la Destinació Barcelona, però sobretot a la ciutat de Barcelona. Per donar resposta a aquesta situació el Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona va dissenyar diferents instruments i accions que d'una banda volien reduir l'impacte negatiu d'algunes formes de turisme a la ciutat i d'altra donar veu als agents no turístics de la societat civil. La implementació d'aquestes eines, quan ha estat possible, ha donat alguns resultats positius, per bé que el **turisme a la ciutat continua sent un gran tema encara obert de debat i reflexió entre agents turístics i col·lectius ciutadans**.

Es tracta d'una situació que no és exclusiva de la Destinació Barcelona, sinó que pel que fa a la ciutat, presenta similituds amb el que passa en altres grans capitals. De fet, la gestió de l'activitat del turisme i de les seves externalitats és, a l'actualitat, un eix principal de reflexió en clau política, econòmica, social i ambiental a les grans destinacions urbanes europees. Les decisions recents de ciutats com Amsterdam o Copenhage de plantejar accions de cara a limitar el creixement de l'activitat són una bona mostra de la importància d'aquesta temàtica.

En la *Figura 27* es mostra esquemàticament la visió crítica del model del turisme urbà que està qüestionat:

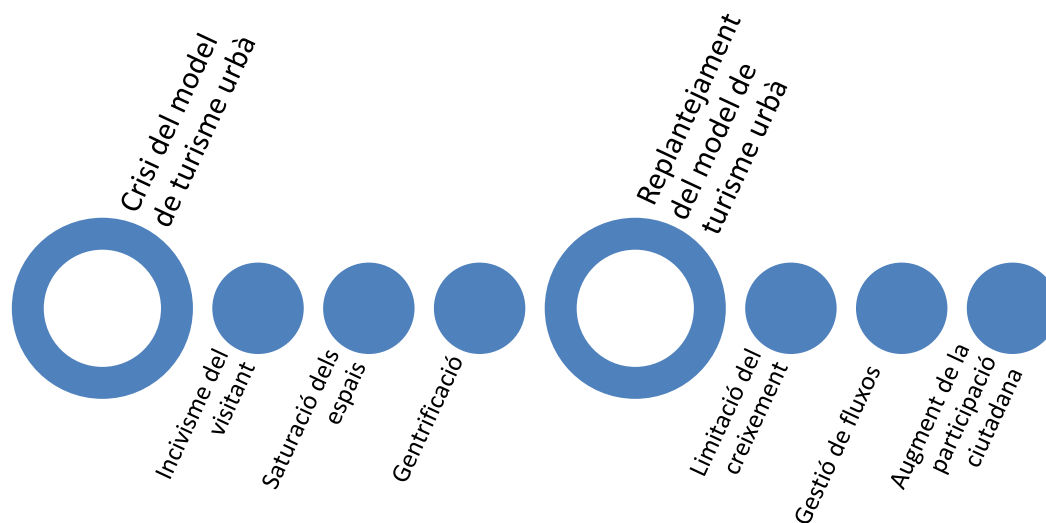


Figura 27: Esquema de la visió crítica del model de turisme urbà.

Aquesta visió se centra en posar en relleu els impactes negatius i intentar donar-los resposta des de la gestió, no només de l'activitat sinó de la destinació. El repte està, pel que fa a aquest document estratègic, en plantejar com ajudar a gestionar aquesta situació des de la perspectiva del màrqueting.

Tal com s'ha vist, **l'EMTDB entoma conceptualment el model de turisme i el fa evolucionar cap al model de l'Economia del Visitant**. Incorpora, a més, els valors que caracteritzen els atributs i defineix

les utilitats de les activitats de la Destinació. La reflexió que es proposa és, doncs, tant conceptual com operativa. En la conceptualització de l'Economia del Visitant es proposa una ampliació de la visió dels impactes de l'activitat que generen aquests visitants, mentre que l'operativa passa per concretar de la forma més objectiva possible aquests impactes.

Es proposa, per tant, que l'EMTDB faci possible gestionar aquesta visió a través de **mostrar quin és l'impacte, en tot el seu espectre, de l'activitat del turisme a la destinació amb l'objectiu de facilitar el diàleg i la presa de decisions al respecte**. El plantejament de les Barcelones de l'Economia del Visitant permet, de fet, aportar un plantejament holístic i efectiu sobre els efectes del turisme en l'economia i la societat d'acollida.



**Figura 28: Eixos d'actuació relacionats amb la ciutadania i la societat en el marc de l'Economia del Visitant.**

Amb tot, és evident que no n'hi ha prou amb desplegar un plantejament conceptual, sinó que cal dotar-lo d'eines i recursos per tal que esdevingui un referent adequat a les demandes d'una part de la ciutadania. De fet, **el recolzament social a l'Economia del Visitant de la Destinació Barcelona és un element imprescindible per a la sostenibilitat de la pròpia destinació**. No es pot implementar la sostenibilitat en un escenari de conflicte social justament per causa de la pròpia activitat.

En aquest context, es **proposen un seguit d'actuacions**, des de la perspectiva de l'activitat de promoció i el màrqueting, a desenvolupar tant per a involucrar la ciutadania en el procés com per a dotar-la d'eines de comprensió del fet turístic a la destinació. Aquestes actuacions estan **estructurades en base a la implicació de la ciutadania i la societat civil en accions associades al màrqueting**, que són les pròpies de l'EMTDB.

Es deixen per a altres instàncies d'actuació altres iniciatives concurrents en la línia de la participació de la societat en la governança del turisme tal com planteja, en el context de la Destinació Barcelona, el propi Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona pel que fa a la participació ciutadana

### 9.1.1 Concretar un programa de comunicació interna sobre l'impacte del turisme a partir del desplegament de l'Economia del Visitant

Aquest programa proposa **sistematitzar la difusió d'un nou catàleg de publicacions periòdiques i infografies de resultats i impactes de l'activitat del turisme a diferents escales i involucrar l'escala municipal** en tot el territori de la demarcació provincial per a la comunicació del fet turístic a la ciutadania. Aquest catàleg ha d'incloure una explicació de la situació actual i els reptes assumits per aconseguir assolir les metes dels ODS's, així com de l'eina *Biosphere*. També pot declinar, per al cas específic de la Destinació Barcelona, el decàleg elaborat per *Destinations International* i exposat en el *Capítol 6* d'aquest document **sobre els valors que han de promoure els ens de promoció en el conjunt de la comunitat**.

També es proposa **incrementar la presència activa als mitjans de comunicació amb informació regular sobre l'evolució, i millora, del model turístic de la destinació** o la presentació sistemàtica de plans anuals i estratègics a col·lectius (societat civil, associacions empresarials) i territoris

### 9.1.2 Cercar patrocinadors, locals o forans, però arrelats o vinculats al territori, per afavorir la visió local de l'activitat i en relació a actius d'interès pel visitant i de valor per a la ciutadania (Pla Integral de Patrocini)

És aquesta una proposta d'actuació que **vol ampliar el concepte de participació dels agents en l'activitat turística més enllà de ser subjectes receptors d'informació o de participació**. És aquest un valor que va més enllà de la pròpia aportació tradicional en concepte de mecenatge i patrocini, molt vàlida d'altra banda, que **pretén implicar empreses i entitats de reconeguda vàlua pel seu compromís social per a la ciutadania en el projecte turístic de les Barcelones de l'Economia del Visitant**. Suposa un recolzament important a la millora de la imatge de l'activitat turística i de les seves externalitats.

**Un dels àmbits principals de patrocini o mecenatge ha de girar al voltant dels esdeveniments culturals i festius que des de la destinació s'estructurin i tinguin una clara vocació d'atracció de visitants**. Un segon àmbit d'actuació estarà vinculat a les **accions de restauració i recuperació del patrimoni natural, cultural, rural o industrial de la destinació**, sempre amb el filtre de l'interès pel visitant. Un tercer àmbit d'actuació anirà adreçat a la **millora de les qualificacions, de les competències i el reconeixement dels treballadors** del turisme a la destinació

### 9.1.3 Establir un programa d'amfitrions als comerços emblemàtics (botigues com a punt d'informació singular i digital)

Tot i ser una proposta operativament complexa, la **implicació de determinats comerços com a punts de referència sobre els valors de la destinació i la seva comunicació al visitant** és una tasca que cal explorar i modular per a involucrar una part de l'activitat comercial, en principi no turística, en la funció d'amfitrió.

No es tracta de fer ni de guia ni d'informador turístic, sinó **d'oferir elements de relat prou singulars com per formar part de l'imaginari de la destinació** i esdevenir una part singular de la seva atractivitat. A partir del concepte **Històries de les Barcelones** convindrà bastir tot un projecte d'amfitrions i d'ambaixadors de la destinació, per a fer-ne un programa específic de comunicació pels visitants

## 10 Encaix entre les actuacions proposades i els reptes post-pandèmia de l'EMTDB

En la *Taula 19* es mostra la relació entre els reptes plantejats per a l'EMTDB a partir del període de la pandèmia i el contingut del document final presentat.

Eix de proposta	Reptes
Capítol 5 - Un enfocament de l'activitat turística cap a l'Economia del Visitant	<ul style="list-style-type: none"> <li>3a. Transmetre la imatge de la Destinació Barcelona com a segura</li> <li>3b. Recuperar la imatge de Destinació Barcelona com a aspiracional</li> <li>4. Potenciar la hipersegmentació de l'oferta per atributs</li> <li>8. Potenciar el posicionament turístic de la destinació com a <i>Sustainable Greater Barcelona</i></li> <li>9. Potenciar la hipersegmentació de la demanda per utilitats</li> </ul>
Capítol 6 - Una organització de màrqueting enfocada a donar suport al sector, efectiva i eficient	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar Turisme de Barcelona com a punt de trobada i líder del sector</li> <li>2. Reforçar l'Economia del Visitant</li> <li>10. Potenciar aliances i <i>partenariats</i> de comunicació i promoció</li> <li>11. Ajudar a protegir el micro-teixit bàsic de l'oferta turística de la Destinació Barcelona</li> <li>12. Potenciar l'aportació de recursos per part del sector privat</li> </ul>
Capítol 7 - Un sistema d'Intel·ligència integrat. L'Observatori de la Destinació Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> <li>5/6/7. Accelerar la funció d'intel·ligència de la Destinació</li> </ul>
Capítol 8 - Integrar les eines de competitivitat de la destinació Barcelona per l'EMTDB	<ul style="list-style-type: none"> <li>3a. Transmetre la imatge de la Destinació Barcelona com a segura</li> <li>3b. Recuperar la imatge de Destinació Barcelona com a aspiracional</li> <li>4. Potenciar la hipersegmentació de l'oferta per atributs</li> <li>8. Potenciar el posicionament turístic de la destinació com a <i>Sustainable Greater Barcelona</i></li> <li>9. Potenciar la hipersegmentació de la demanda per utilitats</li> <li>13a. Accelerar la presència digital de la Destinació Barcelona</li> <li>13b. Accelerar la digitalització dels agents de la Destinació Barcelona</li> </ul>
Capítol 9 - Involucrar i fer participis als ciutadans de la promoció de la Destinació	<ul style="list-style-type: none"> <li>14. Potenciar la presència dels residents locals en les dinàmiques associades als usos turístics de la Destinació</li> </ul>

**Taula 19: Relació entre els reptes post-pandèmia de l'EMTDB i els capítols del Document de Propostes Estratègiques.**

Com ja s'ha explicat en altres ocasions, la complexitat de la qüestió relacionada amb el finançament de les activitats i els ens de promoció sobrepasa l'objectiu i l'abast de aquest document, i s'haurà de tractar en un treball posterior específicament enfocat a generar propostes per aquesta qüestió.