

Pla Estratègic de Turisme de Barcelona 2020
Fase de diagnosi.
Document de relatoria

Màrqueting turístic per a una destinació sostenible i responsable

Joan Manuel Ribera, relator

1 Objectiu de la sessió:

Reflexionar al voltant de la estratègia de màrqueting que cal seguir a una destinació de tant èxit com Barcelona per tal de no “morir d’èxit” i contribuir a desenvolupar un model sostenible.

2 Introducció:

A partir del que varen representar els JJOO’92, tant en termes de millora de la ciutat per als seus ciutadans com a nivell de campanya de comunicació a escala planetària, Barcelona s’ha convertit en poc més de vint anys en una de les principals destinacions turístiques del món, en una ciutat que competeix en la lliga de les grans ciutats internacionals, en una marca sovint més reconeguda que la del país i de l’estat que l’acullen. Barcelona és ja una de les grans capitals del món, una ciutat global amb capacitat d’influir i d’atraure gent, talent i inversió més enllà de les seves fronteres administratives i continentals.

Aquest èxit, però, en certs espais i en certs moments, presenta símptomes de que ja no hi ha una sola ciutat sinó dues, la turística i la dels ciutadans, generant problemes de convivència entre veïns i visitants, amb un deteriorament de la identitat i dels actius singulars que l’han fet tant atractiva. Per tant, una destinació que presenta el risc de no seguir un model prou sostenible per garantir el seu futur.

El turisme, entès com la capacitat per atraure gent, no només és important sinó que es imprescindible per a qualsevol ciutat que aspiri a ser una capital global. La qüestió està en quin tipus de turisme ha d’atraure Barcelona. I també on, quant, quan i com l’ha d’atraure. I per a això és important tenir i seguir una estratègia de màrqueting adient que contempli des de la “creació” del producte turístic fins a la seva promoció i comercialització, sense oblidar el preu que també és una variable important en tota estratègia de màrqueting.

Per fer màrqueting primer cal tenir un producte. Son molts i molt variats els actors que han intervingut i intervenen en crear producte turístic a Barcelona. Des de els centenars d'arquitectes que des de fa més de mil anys han anat contribuint ha donar forma a Ciutat Vella fins a Antoni Gaudí, des de els partits del Barça a les jam sessions de skate davant el Macba, des de Barcelona Turisme a l'Institut Barcelona Esports, des de la Boqueria al Corte Inglés, des de la mítica pensió Lolita a l'hotel W, des de la Clínica Barraquer a l'Hospital Clínic, des de el Saló Biocultura al Mobile World Congress, des del Liceu al Club Jamboree, des del Grec al Barcelona Beach Festival, des del Museu Picasso al CaixaForum, des de la Universitat de Barcelona a Esade, des de el FabLab a l'Institut de Recerca Biomèdica, des de la Fira al Port, des de els autocaristes de Lloret fins les multinacionals de creuers, des de el Zoo al Tibidabo, des de el bar Pinotxo al restaurant Tickets... I tot això amb el suport imprescindible de l'aeroport, les vies de circulació, el transport públic, la guàrdia urbana, els serveis municipals de neteja, les platges, els carrers, els parcs els jardins, les festes populars... i les persones. El producte turístic en una ciutat com Barcelona és possible gràcies a una interacció permanent entre el sector públic i el privat, entre els ciutadans i les institucions.

Tots aquests exemples de productes turístics van estar originalment pensat per als turistes o per als ciutadans? Un dels grans encerts del Pla Estratègic de Turisme 2015 va ser considerar al turista com un ciutadà temporal, amb drets i obligacions. I al ciutadà com un turista intern que sovint te quasi tot per descobrir de la seva pròpia ciutat...

3 Preguntes de debat:

En quina mesura el màrqueting te capacitat per contribuir a desenvolupar una destinació sostenible i responsable?

Màrqueting de destinació o màrqueting de ciutat? Marca de destinació o marca de ciutat? Destinació responsable o ciutat responsable?

Producte per als turistes o producte per als ciutadans? Màrqueting per als turistes o per al ciutadans? Agenda turística o agenda ciutadana?

Màrqueting genèric de la destinació o màrqueting segmentat per productes i segments?

Quins productes i segments cal prioritzar en la estratègia de màrqueting?

Qui ha de ser responsable del màrqueting turístic? El sector públic o el privat?

Qui ha de ser considerat com a representant dels sector privat en la elaboració d'una estratègia de màrqueting turístic? I com a representant del sector públic?

Qui i com ha de finançar el màrqueting turístic?

Quins haurien de ser els límits geogràfics de la destinació Barcelona? I per tant de la seva marca?

4 Conclusions

La Barcelona Olímpica va ajudar a projectar a través del màrqueting turístic el model de ciutat desitjada. Els jocs no només van servir per aconseguir la gran transformació física que la ciutat necessitava, sinó per que va generar una explosió d'orgull col·lectiu sense precedents esdevenint l'oportunitat d'explicar al món com érem i tot el que érem capaços de fer. I es va fer tant be que des de ençà cada cop més gent vol venir a conèixer Barcelona.

Acabats els jocs olímpics i un cop en la òrbita de les ciutats globals, milers d'actors tant públics com privats han anat impulsant els seus projectes i negocis mitjançant les seves pròpies accions de màrqueting dirigides als seus respectius públics, segments i mercats objectius creant un efecte multiplicador a gran escala del poder d'atracció de la ciutat que no sembla tenir aturador, però que està creant efectes secundaris que amenacen el model de ciutat desitjada.

La principal pregunta que ens fèiem per debatre a la sessió era en quina mesura el màrqueting té capacitat per contribuir a desenvolupar una destinació sostenible i responsable. Les conclusions i recomanacions les hem agrupat en els següents punts:

4.1 Una ciutat per viure, treballar i gaudir

El model de destinació turística de Barcelona ha de ser una conseqüència del model de ciutat i no a l'inrevés. Barcelona ha estat des de sempre una ciutat oberta al món i aquest fet forma part de la seva identitat més profunda. Barcelona és una ciutat que ha estat, és i vol seguir sent cosmopolita i global. I això la empeny a atraure gent continuament, tant per treballar-hi i invertir-hi com per visitar-la i gaudir-la.

La clau està en quin tipus de públic volem atraure i quina és la càrrega que pot aguantar de cada tipus de públic per tal de que no s'alteri l'equilibri entre el poder viure, treballar i gaudir en harmonia.

La identitat de Barcelona es mantindrà en la mesura en que aconseguim mantenir l'harmonia entre ciutadans, empreses i visitants. Aquesta identitat es la que defineix l'atmosfera de la ciutat i fa que la gent se senti a gust vivint-hi, treballant-hi o visitant-la. En el moment en que aquest equilibri es trenca, la ciutat perd atractiu. Quan hi ha un excés de visitants, els ciutadans no estan satisfets i llavors la amabilitat es redueix fent que la ciutat perdi identitat i atractiu.

I en aquesta missió el màrqueting turístic pot jugar un paper clau en la mesura que sigui posat al servei del model de ciutat.

4.2 Del màrqueting turístic al màrqueting de ciutat

Des de el punt de vista del màrqueting, una ciutat com Barcelona no ha de ser mai entesa com un lloc únicament per ser visitat perquè això comporta el risc de convertir la ciutat en un museu o en un parc temàtic només al servei del visitant, on les persones i els espais que la configuren acabaran perdent la seva essència.

És fàcil d'entendre el problema quan per exemple en un mercat hi ha més turistes fent fotos de les parades que comprant-hi i alhora impeding que altres persones hi puguin comprar. O quan els habitatges perden, a gran escala, la seva necessària funció com a vivenda per als ciutadans. O quan les esglésies ja no es construeixen com a espai de culte espiritual sinó material. O quan grups ingents de turistes de creuer col·lapsen el centre de la ciutat sense aportar més valor que comprar productes falsificats proveïts per màfies en mercats improvisats a les voreres que incompleixen les ordenances de l'espai públic.

Per altra banda, a les capitals globals com ara Barcelona, la frontera entre el ciutadà i el turista és cada cop més difosa i subtil. L'Organització Mundial del Turisme defineix com a turista aquella persona que passa entre un dia i un any en una destinació determinada. Un turista pot estar fent surf a la Barceloneta, prenent el vermut a una tasca del Poble Sec, competint en un festival de curtmetratges, corrent per la carretera de les aigües, veient un partit del Barça, comprant espadenyes a Sants, investigant a un centre de recerca biomèdica, col·laborant amb una ONG, participant en una start-up, visitant un familiar a l'hospital, escoltant un concert al Palau de la Música, ballant al Sonar, agafant el metro cap a Nou Barris o estudiant a la Universitat.

El pla estratègic de turisme ha de contribuir a construir el model de ciutat que volem. El màrqueting turístic ha d'estar al servei del màrqueting de ciutat. I el màrqueting de ciutat ha d'estar dirigit als ciutadans, tant permanents com temporals.

4.3 Del sector del turisme a la economia del turisme

Com a tal sector, es pot dir que el turisme no existeix. Reduir el sector del turisme a l'hostalera és un error, sobretot a Barcelona, que si s'ha convertit en una destinació d'èxit global no ha estat

només pel seu parc d'allotjaments turístics, sinó per una feliç combinació d'espai i estil de vida, tradició i modernitat, seny i rauxa, al llarg d'una història mil·lenària.

Està clar que el sector de la hostaleria, amb la seva qualitat i professionalitat indiscutible, ha estat clau per acollir els turistes que ens visiten i potenciar la seva experiència a la ciutat, però sense sectors com el transport, el comerç, la gastronomia, els esports, la cultura, els esdeveniments, l'oci nocturn, les universitats, la salut, les fires, els congressos, les finances, les telecomunicacions i sense serveis públics de qualitat (mobilitat, seguretat, neteja, sanitat...) els hotels de Barcelona estarien buits.

En altres paraules, quan parlem de sector turístic estem parlant de pràcticament tots els sectors que conformen la nostra societat. És més encertat doncs parlar de la economia del turisme que no del sector del turisme.

Entendre això és clau per enfocar el màrqueting del turisme doncs aquest ha de ser el resultat una combinació de màrqueting genèric de la destinació i màrqueting segmentat a la gran diversitat de públics i mercats a la que es dirigeix.

4.4 El veritable turisme de qualitat és el turisme sostenible

Podem definir turisme sostenible com aquelles activitats turístiques respectuoses amb el medi natural, cultural i social, i amb els valors d'una comunitat, que permet gaudir d'un positiu intercanvi d'experiències entre residents i visitants, on la relació entre el turista i la comunitat és justa i els beneficis de l'activitat és repartida de forma equitativa, i on els visitants tenen una actitud veritablement participativa en la seva experiència de viatge.

Cal per tant implementar un sistema d'informació de màrqueting (SIM) que permeti conèixer al major detall possible qui ens visita i si la seva visita és sostenible per a la nostra ciutat. És a dir, si en termes socials, mediambientals i econòmics els diferents segments de visitants ens aportaran més valor a la ciutat que no pas el que ens detrauran.

Aquells segments de turisme que aporten valor social, mediambiental i econòmic són el veritable turisme de qualitat. Barcelona no ha d'entendre el turisme de qualitat com aquell que deixa molts diners si al marxar la seva petjada ecològica o social és negativa.

Per altra banda, la cadena de valor del turisme implica a la major part de sectors estructurals de la ciutat com el transport, el comerç, la gastronomia, els esports, la cultura, els esdeveniments, l'oci nocturn, les universitats, les fires, els congressos, les finances, les telecomunicacions, la mobilitat, la sanitat, la seguretat, la neteja, la gestió de residus... de manera que el primer pas per tal de que el turisme sigui sostenible a Barcelona és que el propi funcionament de la ciutat sigui sostenible.

4.5 Discriminació positiva

Els responsables de màrqueting de la ciutat no poden controlar el màrqueting que duen a terme els milers d'actors privats que actuen en la economia del turisme. Podríem no obstant diferenciar aquells actors de la economia del turisme que amb les seves propostes, productes o serveis aporten valor a la ciutat, d'aquells actors que simplement intenten treure el màxim profit de l'atractiu turístic que té la ciutat descarregant els costos de la seva activitat en els altres.

Per posar un exemple fàcil d'entendre, no és el mateix una botiga que ven souvenirs produïts en condicions infrahumanes a l'altra banda del món que una altra on es venen productes tradicionals elaborats per una cooperativa que dóna feina a persones en risc d'exclusió social. No és el mateix un restaurant que ven paella i sangria industrial de baixa qualitat que un restaurant que proposa cuina d'autor amb productes de proximitat, de temporada o ecològics. No és el mateix un apartament turístic il·legal gestionat per un grup inversor on s'amunteguen joves alcoholitzats molestant als veïns dia i nit, que un habitatge d'us turístic reglat i responsable que dinamitza el comerç local, allarga l'estada a la ciutat del visitant més que un hotel, permet acollir una família

que viatja a un cost raonable, promou una experiència participativa del visitant i ajuda als propietaris a arribar a fi de mes.

El mercat disposa de prou marge per proposar i el client te tota la llibertat per escollir, però l'Ajuntament ha de poder distingir i discriminar positivament a aquelles empreses i col·lectius que treballen no només per aprofitar-se del turisme sinó també per aportar valor i contribuir al model de ciutat.

Un dels efectes no desitjats del turisme és la desnaturalització de les coses. Discriminar positivament, per exemple, consistiria en recolzar un operador que porta turistes al mercat a comprar i a cuinar el peix comprat, no només a fotografiar-lo.

En aquest sentit, seria convenient impulsar processos de formació, millora continua i certificació en turisme responsable i de qualitat que permetin distingir aquelles empreses que treballen per aportar valor a la destinació de manera responsable i sostenible.

4.6 El màrqueting turístic comença pel producte

El màrqueting turístic no és només promoció, comença per definir el producte que la ciutat ha d'oferir. Qualsevol fet que tingui la capacitat per atraure gent a la ciutat entre un dia i un any ha de ser considerat producte turístic i per tant un subjecte de màrqueting de ciutat. Es evident que la magnitud de la qüestió i la colossal quantitat de actors de tota mena que hi intervenen fan molt difícil poder-ho controlar tot el que passa en una ciutat com Barcelona des de una direcció de turisme.

Es per això novament que cal treballar des de una visió de màrqueting de ciutat en la que el model estratègic sigui ben present en tots els àmbits de decisió tant alhora d'impulsar accions amb capacitat per atraure gent a la ciutat com també a l'hora de frenar aquelles accions que atrauran un perfil de públic no sostenible i de valor negatiu per a la ciutat.

Es per aquest motiu que en el màrqueting de ciutat no només cal integrar el màrqueting que es porta a terme des de Turisme sinó també totes les accions de màrqueting amb capacitat per a atraure gent que es porten des de les demés àrees de l'Ajuntament, com Cultura, Esports, Promoció econòmica, Educació, Salut, Transport, ...

El màrqueting turístic implica també una bona gestió pública de la destinació per reduir les externalitats que provoca el turisme per tal de garantir una bona experiència tant dels que hi viuen com també del que la visiten: ordenar els espais, oferir serveis públics de qualitat, controlar les llicències d'activitat o aplicar les ordenances de civisme, entre altres.

4.7 La importància del turista intern

Igual que és clau considerar al turista com un ciutadà temporal amb drets i deures, el màrqueting de ciutat no pot obviar que el ciutadà es el primer turista de la ciutat, doncs conèixer la pròpia ciutat no només és una font de sorpreses i de satisfaccions inesperades sinó que a més contribueix al desenvolupament social, cultural i econòmic de la ciutat a més de l'enfortiment del sentit de ciutadania. El turisme intern és probablement un dels més sostenibles que pot tenir la ciutat.

A més de promoure el turisme intern, cal un màrqueting que faci pedagogia sobre els efectes positius que per la ciutat suposa atraure un turisme sostenible. Cal explicar be que el turisme no és un sector sinó tota una economia. La ciutat que es vol veure és aquella en la que es vol viure.

4.8 Un model de màrqueting públic-privat ampliat a tots els actors clau

En la cadena de valor del turisme a una ciutat com Barcelona es tan crítica la participació del sector privat com la del sector públic. Sense transport, neteja, il·luminació o seguretat pública, per posar només alguns exemples, el turisme no funciona.

Per altra banda, de la mateixa manera que en la economia del turisme el sector de l'allotjament només és una baula, és de sentit comú que la estratègia de màrqueting sigui el resultat d'un procés de decisió compartit entre tots els actors privats i públics que conformen i alhora viuen del turisme.

Pel que fa al sector privat, l'allotjament es clau en la experiència del turisme, però també és el que més dependència té de la resta de la cadena de valor per poder atraure clients. És possible que un club de futbol, una marca de cervesa, una companyia aèria, un operador de telefonia o una caixa d'estalvis tinguin també molt a aportar i a guanyar en la estratègia de màrqueting de la ciutat.

Pel que fa al sector públic municipal, es fa difícil trobar una sola àrea que no estigui implicada, de manera directa o indirecta, en la conformació del turisme o en els seus efectes.

Els organismes públics o públics-privats han de desenvolupar i contribuir a definir les estratègies de màrqueting, tot i saber que actualment les empreses privades i sobretot els propis turistes són els actuals generadors i dinamitzadors del màrqueting de les destinacions.

4.9 El màrqueting turístic és virtual, social, local i mòbil

El màrqueting el fan cada cop més els propis turistes i ciutadans a través de les xarxes socials i internet, una realitat que ha canviat el turisme de manera radical i seguirà canviant-lo. Prenguem bona nota de la imminent eliminació del roaming a nivell europeu, que en el futur serà a nivell global, per que serà un accelerador exponencial d'aquesta realitat social, local i mòbil que representa internet per al màrqueting turístic.

4.10 Del màrqueting genèric al màrqueting segmentat

Igual que amb qualsevol empresa que ofereix una gama de diferents productes o serveis, el màrqueting turístic ha de segmentar el seu mercat per tipologies de productes i clients a qui dirigir-los. En el cas d'una ciutat és encara més important doncs la gama de productes i serveis que ofereix és de enorme abast i diversitat. De la combinació de diferents accions de màrqueting segmentades que fa una ciutat se'n derivarà la seva imatge i identitat.

A llarg termini, el posicionament de màrqueting d'una ciutat dependrà principalment d'aquesta successió d'accions de màrqueting que no pas d'una campanya genèrica que intenti simplificar en una sola "USP" (unique selling proposition) la complexitat polièdrica de la imatge d'una ciutat com Barcelona.

4.11 El turista no entén de fronteres municipals

Quan un turista que està a Barcelona surt a visitar les platges de Sitges, les caves del Penedès, la basílica de Montserrat, La Roca Village, el museu Dalí, Port Aventura o el Pirineu de Lleida és molt difícil que tingui noció del moment en que creua el terme municipal de la ciutat, de la comarca o de la província. Per a ell el que compta és gaudir d'una experiència més en el seu viatge a Barcelona.

Es per això que en el màrqueting turístic la coordinació entre les diferents administracions no pot sinó contribuir a una major eficiència i eficàcia dels diners públics invertits.

Joan Manuel Ribera, relator