



## Barcelona, destinació turística. Promoció pública, turismes, imatges i ciutat (1888-2010)

Saida Palou Rubio

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

# Barcelona, destinació turística

Promoció pública, turismes, imatges i ciutat  
(1888 - 2010)



**Saida Palou i Rubio**

**Tesi de Doctorat**

**Director Dr. Llorenç Prats i Canals**

Programa de Doctorat en Antropologia Social i Cultural (bienni 2003-2005)

Departament d'Antropologia Cultural i d'Història d'Amèrica i Àfrica

**Universitat de Barcelona**

*Novembre de 2010*

Part II

# **LA CONSTRUCCIÓ TURÍSTICA DE BARCELONA**

Capítol sisè

## **LA PLENITUD TURÍSTICA DE BARCELONA**

## En transició

Al llarg dels setanta, una successió de diverses crisis va canviar el panorama turístic de Barcelona i de Catalunya, que ja s'arrossegava en un estat de decadència i d'esgotament irreversibles. El model de sol i platja quedava lentament (però no definitivament) vençut per les crisis energètiques, el deteriorament de la imatge internacional d'Espanya a les acaballes del franquisme, la inestabilitat de la transició política, la inflació econòmica general i els canvis socioculturals de la població; aquestes situacions, afirmava Cals (1979), es relacionaven directament amb la disminució de la demanda exterior captada tant a Catalunya com Espanya.

Franco moria l'any 1975, el partit de la Unión de Centro Democrático guanyava les primeres eleccions democràtiques al 1977 i la Constitució espanyola quedava aprovada al 1978. La dimissió del president Suárez i el cop d'estat de Tejero perllongaven encara més la desconfiança i la incertesa democràtica. L'ambient era hostil, i la indefinició entre l'esperança i la por retenien la societat civil en un parany d'incertesa i estranyes sensacions.

Amb la Llei de Reforma Política de 4 de gener de 1977 s'havia iniciat un procés de transformació dels organismes administratius i polítics de l'estat. El Ministerio de Información y Turismo va desaparèixer el mes de juliol de 1977, i amb ell, una etapa d'imposicions i descarades instrumentalitzacions.

### ***Replantejaments, crisis i algunes confusions***

En aquest context de canvi polític, d'inestabilitats i crisis diverses, també s'arribava a una crisi del concepte de creixement econòmic i la seva forma de mesurar-lo; segons Pellejero Martínez (1999), tot això va comportar un qüestionament dels criteris de desenvolupament econòmic, al mateix temps que també naixia una clara consciència sobre els límits i costos ecològics i socioculturals del model que havia marcat el creixement de l'economia espanyola de les darreres dècades. La consciència de crisi en el desenvolupament turístic, conjuntament amb la delicada situació econòmica internacional, donaven lloc a una fase de desconfiança i de vulnerabilitats<sup>1</sup>.

En aquells moments, el turisme estatal patia les crisis i endèmies relacionades amb la hipersensibilitat de la demanda, de manera que el territori quedava afectat pels més mínims símptomes de recessió econòmica que es produïssin. Certes zones de la Península es mostraven clarament saturades i desgastades per la pressió turística de tants anys acumulats. L'any 1979, Cals escrivia que el sector turístic es trobava en un moment de difícil previsió, ja que les incògnites a les quals s'enfrontava la humanitat en matèria d'energia, recursos naturals, alimentació i població feien agosarada i compromesa qualsevol tipus de predicció.

Pel que fa al cas d'Espanya, el canvi de model polític assenyalava evidents modificacions en el seu desenvolupament. Si bé la primera crisi energètica internacional va provocar un període de recessió dels moviments turístics, el cert és que aquesta activitat va resistir la crisi molt millor que altres sectors (Vacas; Landeta, 2009). A Espanya, els fluxos de demanda van disminuir, tot i que la recuperació no va tardar a produir-se; segons

---

<sup>1</sup> Garay (2007) i Garay i Cànoves (2009) aporten reflexions i dades interessants a propòsit d'aquest període de canvis i d'inestabilitats.

Pellejero Martínez (1999), els objectius fonamentals de la política turística del període de 1974 a 1982 no van canviar excessivament, ja que malgrat el canvi polític i social que experimentava Espanya, encara perdurava una clara reticència a l'abandó del model basat en la maximització que havia imperat durant les dècades anteriors. Així doncs, i encara durant un llarg període de temps, van continuar vigents els clàssics imperatius d'increment de la demanda i de la instrumentalització del sector turístic: malgrat la nova consciència creada sobre el desgast del territori i els seus recursos, encara hi havia una reticència important a l'hora d'afrontar les velles problemàtiques estructurals derivades d'aquesta activitat.

Va ser al tombant de dècada dels setanta cap als vuitanta que el sector del turisme va patir una forta davallada en l'àmbit internacional. A més, el canvi de tipologia de les demandes experimentat després de la dècada dels setanta havia estat especialment considerable, fet que va contribuir a un significatiu canvi del paradigma i l'oferta en general. De fet, les transformacions socials que es van viure després de les crisis dels anys setanta eren força diferents de la que havien aparegut després de la Segona Guerra Mundial: la base material d'aquests canvis s'explicava tant pel fort augment de la renda per habitant com dels seus canvis a nivell cultural. Aquest nou perfil de consumidors influenciava els llocs de les ofertes: els criteris dels turistes defugien dels tòpics i dels espais massificats i enfilaven, de mica en mica, un procés de personalització de les destinacions (Oliver, 2005).

Els mals hàbits de la dictadura deixaven herències agredolces; s'havia après que el turisme era un sector econòmic que calia explotar i que podia esdevenir un apreciat element de dinamització econòmica; d'altra banda, es reconeixia que Espanya no havia aprofitat prou eficaçment l'oportunitat històrica del boom turístic, fet que, segons Bardolet (1986), s'esdevenia, en part, com a conseqüència del fort creixement enregistrat fins l'any 1974, que havia exigint la reinversió dels excedents empresarials, i a partir del començament de la crisi econòmica mundial, que feia que les inversions en el sector turístic espanyol fossin escasses, tant per part de la pública com de la privada. Segons Bardolet, el turisme, malgrat haver demostrat ser un dels sectors econòmics més importants d'Espanya, se'l continuava considerant marginal i sense futur definit en àmbits importants del món polític i financer. S'havia de continuar apuntant cap al turisme a partir de la maximització dels beneficis produïts per l'activitat, però no tant en base a l'augment dels ingressos sinó a la reducció dels seus costos socials i econòmics, sostenia Bardolet tot citant Cals (1974)<sup>2</sup>.

Fer un gir en la forma i qualitat de la tendència suposava un repte enorme, sobretot tenint en compte que els mals hàbits de quatre llargues dècades havien marcat un estil aparentment solvent. Estava clar que governs i gestors afrontaven dilemes importants; amb aquestes paraules s'hi refereix Velasco (2005: 119)<sup>3</sup>:

Durante la Transición y gobiernos de UCD (1974-1982) se pone de manifiesto el dilema no enfrentado de cómo modificar la tendencia de un turismo basado en un altísimo número de visitantes, muy productivo en términos de divisas y beneficios económicos a corto plazo, pero muy costoso en términos de degradación espacial, condiciones laborales y mantenimiento de infraestructuras. En estos momentos confluyen dos factores de tensión en la arena turística: un factor simbólico –el derrumbamiento de la imagen de éxito del modelo turístico– y un factor institucional –se hereda una arena política con una estructura institucional poderosa, que ha de ser

---

<sup>2</sup> Bardolet amplia l'estudi sobre la situació turística de Catalunya i Balears en aquest context de canvi, tenint en compte el marc econòmic, les magnituds econòmiques del turisme a Catalunya i Balears i el perfil de la demanda turística.

<sup>3</sup> Molt detalladament, Velasco (2005) exposa el model turístic que els diversos govern democràtics (UCD, PSOE i PP) han implantat al llarg de la democràcia; les explicacions de Velasco parteixen de la clara hipòtesi que el caràcter del govern determina inevitablement la política turística.

profundamente modificada por mandato constitucional- lo que genera profundas incertidumbres en los decisores políticos del Gobierno Central que se traducen en una patente inactividad política.

Durant el període 1978-1982, el govern de la UCD es va centrar en els assumptes de política econòmica que incidien amb major rellevància a la societat, com per exemple la disminució de la inflació, la modernització del mercat laboral i ajustos en els sectors productius. Tot i així, allò més destacable que es va produir en termes de política econòmica, va ser posar punt i final a la planificació indicativa i a l'intervencionisme del període anterior, iniciant així un procés de liberalització. En l'àmbit turístic, algunes de les primeres aplicacions d'aquesta nova política es van concretar en la llibertat de preus als hotels i la reducció d'aportacions en les inversions d'infraestructures turístiques (Vacas; Landeta, 2009).

En el context de la II Asamblea Nacional de Turismo que se celebrava a Madrid l'any 1979, es proposava la segmentació com a mètode per canviar el model turístic espanyol. La importància d'especialitzar l'oferta en turisme cultural, històric, estudiantil o monumental semblava interessant, en la mesura que podria activar canvis importants i noves formes d'ordenació del territori. El turisme cultural es preveia com un segment turístic important, mentre que l'oportunitat dels congressos continuava plenament vigent, sobretot com a forma correctora de l'estacionalitat<sup>4</sup>.

L'adveniment de dificultats econòmiques al llarg dels setantes i començament dels vuitanta, amb etapes successives de recessió i creixement de la demanda turística, van propiciar l'aparició d'una *segona generació* de marcs conceptuals de la política turística (Fayos-Solà, 1995). En aquests moments, es van començar a comprendre molt millor els impactes socials, econòmics i mediambientals generats per l'activitat turística. I va ser en aquesta fase, sostenia Fayos-Solà (1995), que la política turística del *producte* va adquirir una rellevància especial, tant pel que fa a la seva expansió quantitativa com d'ordenació (més endavant, ja en plena dècada dels vuitanta, apareixeria encara un nou factor que encetaria la denominada *tercera generació* de marcs conceptuals de política turística, convertint la competitivitat en l'eix central de l'empresa turística).

### ***Nova consciència del turisme català. Els plantejaments del Congrés de Cultura Catalana del 78***

A Catalunya ja feia alguns anys que s'hi vindicaven almenys dues noves capacitats: el poder de decisió i disseny d'una política de gestió pròpia que maniobrés el sector a favor dels interessos del país, Catalunya, i el reclam d'una nova imatge o marca turística identificada pròpiament amb el territori (Cals, 1974).

Durant aquells anys, el sector turístic no gaudia de massa bona premsa en l'opinió pública; en part, això era perquè el Ministerio de Información y Turismo havia exercit una descarada instrumentalització d'aquesta activitat, fet que havia generat una associació molt directa del turisme a l'obra d'especuladors (Miguelsanz Arnalot, 1999). Per la seva banda, els mitjans de comunicació tampoc no es va esforçar en revalorar el turisme, sinó que va contribuir a intensificar-ne, encara més, el seu menyspreu.

Però hi havia una preocupació innegable per la situació turística, i prova d'aquest neguit foren les reflexions que el Congrés de Cultura Catalana de 1978 hi dedicà. Els eixos de debat es van centrar en diversos punts d'anàlisi, com per exemple la recuperació del sentit

---

<sup>4</sup> Memoria de la II Asamblea Nacional del Turismo, 1979. Madrid.

de catalanitat del sector turístic i el desvetllament d'una nova consciència, en tots els àmbits afectats, a fi d'aconseguir l'autonomia dins de les institucions autònomes que ja s'estaven conformant. Al Congrés es va reflexionar sobre les possibilitats turístiques reals de Catalunya i les maneres més racionals i positives per a posar en joc els recursos del país, amb la voluntat expressa que afavorissin al conjunt de la població i no tan sols uns interessos sectorials i parcials. Un altre dels plantejaments destacats en l'àmbit de debat del turisme tenia a veure amb la necessitat de proposar i definir els elements de la nova política turística necessaris per a la nova Catalunya, que esperava que permetessin que el sector turístic pogués ocupar el lloc que li corresponia al servei del país, al mateix temps que havien de fer possible un combat vers els errors estructurals comesos al passat. En el marc del Congrés també es plantejava l'elaboració d'un esquema de proposta institucional autonòmica per al turisme català, alhora que es rememoraven els antecedents històrics de l'organització turística de Catalunya, destacant la tasca de l'Oficina de Turisme de Catalunya de la Generalitat republicana i proposant-la com un signe i model de gestió autonòmica.

D'altra banda, s'analitzava críticament el llarg període en què la gestió turística de Catalunya havia quedat relegada a les voluntats del govern franquista, així com les herències que aquesta mala gestió havia deixat al paisatge humà, natural i social del país, a causa, sobretot, d'un tractament utilitarista i completament irracional del sector. Les Resolucions de l'Àmbit de Turisme del Congrés de Cultura Catalana destacaven que la situació turística de Catalunya estava marcada i perjudicada per un total de sis grans herències de la política franquista: d'entrada, per la irracionalitat de les decisions, tant pel que fa als preus, als controls, o a la promoció, entre d'altres aspectes en què l'Administració havia intervingut en el sector; també s'estava marcat pel caràcter uniformador d'una política que havia respost a uns determinats objectius polítics d'unificació forçada de tot l'Estat i que havia impedit a cada zona turística autopotenciar-se d'acord amb les particularitats pròpies i amb els seus recursos específics; igualment, s'estava condicionat pel criteri expansionista i especulatiu aplicat al turisme, que amb l'enlluernament d'un creixement espectacular i irrefrenable encobria l'especulació tolerada i fomentada; a més, es destacava el fet que el turisme, a Catalunya, estava marcat per la promoció i comercialització deficientes de l'oferta turística, que eren molt inferiors al mínim necessari i tècnicament inadequades; finalment, la complaença i la subjecció respecte als Operadors turístics estrangers, que deixaven desemparada la indústria local i l'abandonaven al domini dels interessos forans, fet que repercutia i hipotecava el futur (el domini dels Operadors sobre el mercat havia estat especialment greu a les Illes, sobretot a Mallorca i a Eivissa, on van tenir una hegemonia pràcticament total)<sup>5</sup>. Entre les diverses problemàtiques a les que calia plantejar respostes immediates hi havia, en efecte, l'excessiva dependència que territoris com Mallorca tenien respecte al propi sector turístic, així com el control enorme que els majoristes estrangers encara tenien respecte a les demandes arribades al país.

Pel que fa a les potencialitats turístiques del país, s'apostava per una zonificació i distinció del territori segons els diversos interessos i recursos. L'Àmbit del turisme reivindicava l'establiment d'una nova política que reforqués el paper econòmic del turisme però amb una preocupació especial vers les rendes de l'ampli nucli de treballadors i empreses que es dedicaven al sector i que tan oblidats havien estat a mans del Ministerio de Información y Turismo, obsessionat només en la recaptació de divises que aportaven les entrades d'estrangers. Una altra de les urgències que es plantejaven en el marc del Congrés era la conveniència de rompre amb el perjudici que equiparava turisme amb destrucció. Així, planificació i canvi de consciència esdevenien dues línies principals per afavorir un nou desenvolupament turístic de Catalunya.

---

<sup>5</sup> *Congrés de Cultura Catalana: Resolucions II: Àmbit del turisme*, 1978. Barcelona, pàgs. 176-177.

Una declaració d'intencions sobre allò que havia de significar el turisme per a la població continuava omplint les pàgines de les Resolucions conclusives del Congrés de Cultura del 78: es considerava que el turisme, per als catalans, no havia de representar tan sols un dret fonamental, sinó també una oportunitat per a recuperar la consciència col·lectiva, l'afirmació de la identitat nacional i la responsabilització del poble català sobre el seu territori. El turisme s'havia d'entendre com a motiu per a l'enriquiment cultural i personal de cada ciutadà; calia, per tant, afrontar el fenomen turístic amb una visió global i coherent que respongués a les expectatives i als drets del turista i que obtingués per al país receptor la deguda rendibilitat, tant en els aspectes econòmics com socials i culturals.

Pel que fa als recursos humans, d'una banda es proposava la professionalització del sector, i de l'altra, una autonomia acadèmica per a Catalunya. Políticament, es considerava viable la creació d'una Conselleria de Turisme de la Generalitat, de la qual hauria de derivar l'Institut Català del Turisme, òrgan dedicat a la investigació de les problemàtiques del sector així com a l'assessorament tècnic, encarregant-se, també, de planejar i ordenar l'ensenyament i la formació professional. També es proposava la possibilitat de restablir l'organisme republicà del Patronat de Turisme de Catalunya amb funcions d'òrgan consultiu del Govern. Així, es proposaven una sèrie de punts concrets per estructurar la política turística autonòmica: el foment d'una política turística en l'autogovern, en els recursos turístics existents als Països Catalans i en el criteri del servei al bé públic; la definició d'una política turística que correspongués a les institucions de govern (la gestió pública del turisme asseguraria que la seva política fos assumida per la base i respongués a l'interès de la societat); la realització i sosteniment d'una adequada promoció turística; la potenciació dels fluxos turístics interiors i sobretot entre els mateixos Països Catalans; l'acceptació que el caràcter social del turisme obligava a dotar les poblacions turístiques catalanes de tots aquells serveis complementaris i diversificats que fessin grata, enriquidora i personalitzada l'estada dels visitants; l'aposta de refer, completament, tot el sistema de reglamentacions que sotmetien el sector turístic a normes generals comunes amb les d'altres sectors (és a dir, calia una reglamentació específica per a cada sector); la potenciació de la imatge turística de la ciutat de Barcelona, que tot i posseir recursos de tot ordre com a centre d'atracció, havia estat pràcticament marginada dels plans de promoció turística de les darreres dècades; el mateix calia per a d'altres ciutats dels Països Catalans que sovint restaven al marge dels circuits turístics habituals; així mateix, el plantejament de mesures per combatre l'estacionalitat; l'afavoriment de la diversificació de les èpoques de vacances i mantenir el funcionament permanent d'alguns nuclis la densitat turística dels quals ho permetés; a més, es considerava que el creixement del sector turístic havia de ser objecte d'un sistema d'ordenació, amb la potestat, també, de fer frenar el mateix creixement a fi d'assegurar la rendibilitat deguda de les empreses, als treballadors i al sector en general; també es plantejava la conveniència d'ordenar la intervenció dels operadors turístics estrangers per tal d'evitar el seu predomini unilateral en la contractació de serveis complementaris, que des de feia anys estaven impeding una justa redistribució de la renda generada pel turisme.

El replantejament del sector turístic que es debatia en el marc del Congrés recuperava algunes de les velles ambicions somniades pels republicans dels anys trenta. En el fons, s'entenia el turisme com una forma de fer país, un canal per a restaurar l'autoestima perduda i un mètode per tornar a confiar en el futur del poble català. Es tractava, en definitiva, de retornar el control turístic al propi territori i d'assumir la responsabilitat d'una activitat que es comprenia de forma àmplia i integrada, canal per a la dignificació social i cultural del país.

El Congrés servia, entre d'altres aspectes, com a posicionament i guia cap a on treballar, malgrat que no totes les propostes i consideracions plantejades van tenir el mateix caràcter i nivell de realisme.

### ***Els traspassos de les competències polítiques***

Es van passar uns anys dedicats a la reorganització de les estructures institucionals i a la definició de les noves funcions de l'administració autonòmica i municipal. Els compromisos del Congrés del 78 mai no es van aplicar: la reorganització dels organismes i forces de gestió va comportar una feïnada considerable, es disposava només d'escassos recursos econòmics i, al cap i a la fi, les serioses problemàtiques lligades a l'oferta i demanda del turisme espanyol feien difícil prosseguir en una altra direcció.

Mentrestant, i de manera generalitzada, al conjunt de l'estat espanyol es continuaven mantenint com a fils conductors del turisme algunes de les línies ideològiques i velles estratègies endegades durant els anys de Dictadura. El canvi de model es resistia, i el nou govern espanyol no acabava de cedir tota la confiança als òrgans autonòmics. A més de les dificultats típiques del procés preautonòmic, s'hi afegia el fet que el turisme va estar deambulant per diversos departaments de l'Administració central, de manera que amb un espai relativament curt de temps va arribar a tenir tres responsables a nivell ministerial (Juan Antonio García Díaz, Luis Gamir i José Luís Álvarez). Això s'explicava per la consideració del turisme com un sector marginal en l'estructura de l'Administració central, assegura Miguelsanz Arnalot (1999). Segons Vila Fradera (1997), la proliferació de la burocràcia, la inestabilitat dels càrrecs, un aire general que tenia a veure més amb aparentar que realment amb la voluntat d'executar i millorar la situació, van ser els veritables problemes de la transició en matèria de turisme.

Tot i que la Generalitat de Catalunya havia estat restaurada en base al Reial Decret de Llei de 29 de desembre de 1977, no va ser fins l'aprovació posterior de la Constitució espanyola el mes de desembre de 1978 que s'inicià la nova etapa autonòmica; a partir d'aquell moment, ara sí, es va començar a efectuar el veritable traspàs de competències d'una Administració absolutament centralitzada a les diverses Comunitats Autònomes espanyoles (Miguelsanz Arnalot, 1999)<sup>6</sup>. Amb l'estat de les autonomies naixia una política menys intervencionista per part de l'Administració central, que tot i tenir por i mantenir-se en un estat de desconcert, aconseguia rompre la política turística centralitzadora i uniformitzadora tan característica del període 1960-73<sup>7</sup>; aquest fet permetia que a Catalunya i Barcelona es comencés a pensar el turisme per compte propi.

El període de traspassos va ser llarg, de fet, el procés d'estructuració va deambular amb parsimònia, els traspassos i funcions s'aplicaven amb força indecisió i quasi agònica lentitud (el primer paquet de transferències de l'estat a la Generalitat havia estat concedit el mes de novembre de 1978; al cap de tres anys, just a finals del 82 encara no s'havien transferit totes les funcions)<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Tal com Miguelsanz Arnalot (1999) destaca, la Constitució de desembre de 1978 afirmava en el seu article segon que "La Constitució es fonamenta en la indivisible unitat de la Nació Espanyola, pàtria comuna i indivisible de tots els espanyols, i reconeix i garanteix el dret a l'autonomia de les nacionalitats i regions que la integren i la solidaritat entre totes elles". La Constitució garantia que cada autonomia podia assumir competències en diverses matèries, entre les quals la promoció i ordenació del turisme en el propi territori. Les denominades Comunitats Històriques de Catalunya i el País Basc van ser les primeres que van iniciar el procés preautonòmic pel què fa als assumptes de turisme.

<sup>7</sup> Pellejero Martínez (2005) detalla àmpliament els processos de canvi polític a Espanya en matèria turística. També Esteve Secall i Fuentes García (2000) analitzen el canvi de model turístic, el marc administratiu, les noves competències i funcions de les autonomies i la dimensió econòmica que caracteritza aquest nou context de canvi polític i econòmic que viu Espanya.

<sup>8</sup> Les anàlisis de Miguelsanz Arnalot (1983; 1999) proporcionen una explicació detallada i concreta sobre els aspectes i moviments que van marcar la transició en matèria de traspassos turístics. També l'estudi d'Abadd (1991) presenta dades i reflexions interessants a propòsit del context pre-

La història va anar així: a l'estiu de 1978, el Reial Decret 2115/1978 de 26 de juliol fixava una sèrie de competències a traspassar a la nova Generalitat, entre les quals algunes relacionades amb el turisme<sup>9</sup>. Així, abans de l'aprovació de l'Estatut d'Autonomia ja s'havia signat el primer decret de traspassos i competències de turisme. L'ordre d'aquesta història era si més no rocambolesc.

El 17 d'octubre de 1978 va ser creada la Direcció General de Turisme<sup>10</sup>, que en un primer moment no va dependre de cap conselleria específica, sinó que formava part directament de Presidència. Jordi Petit Fontserè, destacat economista pròxim al PSC, en va ser designat Director General. El fet que Turisme s'inscrivís al Departament de Presidència tenia a veure amb la idea que es tractava d'una activitat multidisciplinària, raó per la qual semblava que havia de tenir una adscripció orgànica central a fi de poder mantenir relacions, directes o indirectes, amb altres àrees com Obres Públiques, Seguretat o Sanitat (Miguelsanz Arnalot, 1999). Un total de cinc serveis estructuraven aquella originària Direcció General de Turisme: Servei de Secretaria General, Servei de Gestió d'Empreses i Activitats Turístiques, Servei de Règim Jurídic, Servei de Planejament i Servei de Promoció del Turisme.

Just unes setmanes després de la creació de la Direcció General de Turisme, va ser oficialment establerta la transferència de competències entre Estat i Generalitat: l'acta va ser signada al Palau de la Generalitat de Catalunya, el dia 2 de novembre de 1978, actuant el Director General de Turisme en nom de la Generalitat i els respectius Delegats Provincials de la Secretaría de Estado de Turismo en nom de l'Administració central. En un principi, les competències turístiques que rebia la nova i provisional Generalitat s'agrupaven en tres grans blocs: Ordenació de l'oferta i la infraestructura turística; empreses i activitats turístiques; promoció del turisme. L'Administració central es reservava la competència relativa a les Agències de Viatge, la referent a crèdits turístics i a la promoció del turisme a l'estranger. Així, l'Administració central va transferir la part més feixuga de l'activitat turística, guardant-se per ella la parcel·la de major projecció i pressupost, és a dir, la promoció exterior (Miguelsanz Arnalot, 1999).

Tot això es produïa en un context en què ni l'Estatut d'Autonomia ni la Constitució no estaven aprovades (Turró, 1978). Era evident que hi havia desconfiança, que al govern de l'estat encara hi pervivia una vella inèrcia al control. De fet, apunta Turró, el Decret de les transferències en matèria de turisme de l'estat a la Generalitat es va caracteritzar per dues qüestions fonamentals: la provisionalitat del propi Decret i el marcat estil centralista que durant tants anys havia marcat la gestió del Ministerio.

Les quatre Oficines de Turisme del Ministerio que hi havia a Catalunya van passar a dependre de la Generalitat, excepte la de Barcelona; aquest va ser un fet bastant incomprensible que d'una manera o altra posava en dubte la concepció d'autonomia; era com si el Ministerio, a través d'aquesta Oficina, encara volgués controlar allò que passava a Catalunya, sostenia Turró; de fet, i segons aquest autor, no només es tractava d'una transferència amb moltes restriccions, sinó que hi havia alguns apartats importants del turisme que el Decret ni tan sols esmentava i que significaven, per part del Ministeri, la voluntat de reservar-se aquells aspectes de l'activitat turística que representaven poder

---

autonòmic. Igualment, també cal consultar la Memòria de la Direcció General de Turisme del període 1978 a 1979, ja que comenta amb detall el conjunt de moviments que es produïen en aquell moment. Així mateix, l'article de Turró (1978) publicat al CEUMT també presenta explicacions detallades al respecte.

<sup>9</sup> *Direcció General de Turisme. Memòria. Novembre 1978–Desembre 1979*. Barcelona: Direcció General de Turisme.

<sup>10</sup> DGT.

econòmic o control ideològic: així, la xarxa d'albergs i paradors, l'ensenyament turístic i el conjunt dels aspectes que feien referència a les guies turístiques van ser omesos per part del Decret<sup>11</sup>. Cal no perdre de vista, recorda Turró, que fins aleshores tot havia estat marcat pel fort centralisme del Ministerio, que havia deixat molt poc marge de decisió a les autonomies: "Els reflexos centralistes i de gelosia de compartir poder pesen visiblement sobre el Decret, com no podien deixar de fer-ho" (Turró, 1978: 67).

Segons Miguelsanz Arnalot (1999), algunes de les competències relatives a l'oferta i infraestructura turística traspassades a la Generalitat resultaven totalment inoperants, ja que les regien normes i lleis confeccionades als anys seixanta, i eren, per tant, inaplicables en el nou context. Fatalment, la Generalitat no disposava dels mecanismes ni mitjans necessaris per a l'aplicació i exercici de les noves competències conferides, a més, és clar, de no comptar amb el suport econòmic i de personal necessari per a tirar endavant una gestió turística autònoma i regida pels propis interessos i necessitats.

S'entreobria una primera esclatxa de tensió i discrepàncies entre Estat i Generalitat. Aquest primer conflicte tenia com a rerefons el poder econòmic i de domini que l'Estat encara es volia reservar per ell mateix, apuntava Miguelsanz Arnalot (1999). Contràriament a allò que estipulava el reglament de règim interior que regulava el funcionament de la Comissió Mixta de traspassos de competències entre Estat i Generalitat, l'Acta de transferència de competències no incorporava l'annex que havia d'establir, de forma expressa i quantificada, els recursos i mitjans posats a disposició de la Generalitat per a l'exercici de les funcions i els serveis transferits (Miguelsanz Arnalot, 1999). El fet que el document obviés aquesta part fonamental delatava l'existència de profundes discrepàncies entre les valoracions i quantificacions, assegura Miguelsanz Arnalot (1999). La Generalitat, davant d'aquesta situació, va fer constar el seu desacord firmant l'Acta amb la reserva que el contingut de l'annex correspongués a les transferències pressupostàries convingudes. Malgrat aquesta referència explícita, el Consell de Ministres va determinar de manera unilateral les valoracions que no van ser recollides ni als acords de mínims que s'havien consensuat amb la Comissió Mixta.

Així doncs, la primera DGT de Catalunya que va funcionar en aquest període preautonòmic i que penjava directament de Presidència, va estar completament condicionada per la dependència a un estat controlador; a més, i per acabar-ho d'adobar, no disposava d'una bona base pressupostària, ja que la dotació assignada a la Generalitat de Catalunya per a exercir les competències traspassades va ser tan sols de 2'2 milions de pessetes per a l'any de 1979. Quantitat absolutament irrisòria.

El 16 d'octubre de 1979, el Director General de Turisme, la Comissió de Turisme del Consell de Cambres de Catalunya, amb l'assistència del seu President i amb el President de les Cambres de Comerç d'Espanya, es van reunir al Parador de Cardona per debatre la importància i pertinença d'integrar les cambres de comerç catalanes en la promoció turística de la Generalitat. Segons Miguelsanz Arnalot (1999), en aquestes jornades s'evidenciava una clara preocupació pels estàndards de qualitat del producte turístic i pel futur d'un sector que es perfilava amb evidents incògnites i contradiccions.

Va ser durant l'any 1979 que el personal del Servei de Promoció de Turisme de la Diputació passà a formar part de la Generalitat, de manera que el nou govern autonòmic assumia les funcions de promoció de la Diputació (Abbad, 1991)<sup>12</sup>. De ben segur, aquesta

---

<sup>11</sup> Turró (1978) realitza una clara i crítica anàlisi del procés de traspassos entre les administracions.

<sup>12</sup> El treball de la Diputació de Barcelona en matèria de turisme mai no s'ha centrat en la promoció de Barcelona ciutat, sinó que el seu àmbit d'actuació ha estat la província. El treball inèdit de Font

estratègia va consistir en un intent per a poder fer promoció pròpia a l'exterior, donades les reticències que el govern central mostrava en aquest aspecte.

La nova política turística catalana havia d'afrontar una sèrie de circumstàncies prou candents, que tal com escrivia Cals l'any 1979, tenien a veure amb qüestions com la intensificació dels conflictes entre turisme i política agrària, les reivindicacions populars orientades a frenar el creixement de l'estructura turística de recepció, el paisatge malmès, els nuclis turístics congestionats, l'atomització de l'oferta del país i el pes d'una imatge centralista i allunyada de la realitat catalana.

### ***Els problemes d'un paisatge deteriorat***

El turisme era font de destrucció, però alhora víctima de la mateixa, escrivia Cals (1979) referint-se als estats de degradació del paisatge que podia provocar l'activitat turística si no era ben gestionada. De fet, va ser als espais de la costa on s'havia produït una clara confusió entre equipament i recurs turístic.

Els majoristes seguien controlant una quota important dels mercats turístics, especialment en els casos de turisme en què es donava un desplaçament llarg i aeri, de manera que tot i els nous plantejaments polítics, encara perdurava funcionant el model de sol i platja i els endèmics vicis i problemes estructurals. El gruix del turisme de masses mantenia com a punt d'atracció clar i directe el litoral de països càlids, i el Mediterrani, especialment les costes espanyoles i italianes, ocupaven un lloc predilecte en el centre d'atracció dels fluxos turístics dels estius, mentre que països com Grècia, Marroc, Algèria i Iugoslàvia anaven prenent el seu paper com a centres receptors del turisme de masses.

El mes de desembre de 1978 s'havia creat la Comissió Provincial de Turisme de Barcelona, un òrgan presidit pel Governador Civil i que tenia per objectiu presentar un informe sobre els dèficits més grans de les infraestructures del litoral; arreu de la costa es van anar creant comissions d'aquest tipus perseguint uns mateixos objectius, i gràcies a les consideracions plantejades als informes d'aquestes comissions, es prosseguí a la realització d'un projecte relacionat amb el sanejament del litoral; aquest projecte va ser tramès a Madrid a fi que s'aprovés la seva execució, però mai no va obtenir resposta. A proposta del Director General de Turisme, la comissió continuà vigent a fi d'estudiar altres problemàtiques i deficiències relacionades amb el litoral català, però al no ser novament escoltats per Madrid, va deixar d'actuar.

### ***Un altre Congrés de turisme a Catalunya***

Un temps més tard de la celebració del Congrés de Cultura Catalana va tenir lloc el III Congrés de Turisme de Catalunya. Era el mes de maig de 1979, i se celebrava a la ciutat de Barcelona. El darrer congrés del turisme català s'havia celebrat l'any 1921: havien passat unes sis dècades des d'aleshores.

La tercera gran trobada del turisme català recollia el testimoni del Congrés de Turisme de 1921 i l'esperit del recent Congrés de Cultura Catalana de Catalunya, afirmava Montaner Montejano (1998a). En aquesta ocasió, les taules de debat van reunir uns 350 congressistes, que van reflexionar sobre diversos temes relacionats amb el turisme, entre els quals la importància de disposar d'una imatge pròpia de Catalunya i la importància de

---

(2002) dóna a conèixer el perquè el turisme és inclòs en les funcions i competències de l'administració de la Diputació i de quina manera s'ha estructurat en la seva organització.

diferenciar la demanda segons segments. Josep Ensesa, patriarca del turisme, com l'anomena Montaner Montejano (1998a), va presidir el congrés.

En els debats s'hi feia palesa una evident preocupació per l'estat del territori i es plantejaven les línies polítiques de promoció i de gestió que havien d'ordenar el sector turístic del país. Cap de les ponències, però, no dedicava una atenció especial al turisme urbà a Barcelona, obviant el valor turístic de la capital de Catalunya i la seva funció com a motor de la resta del territori català. El punt número 9 de l'apartat de les conclusions de la Ponència IV recomanava instar l'Ajuntament de Barcelona perquè facilités els mitjans convenients per a l'exhibició periòdica i continuada de folklore català, que establís nous itineraris per estimular una més dilatada estada dels turistes a la ciutat i, com a recomanació singular, es proposava instar les autoritats municipals perquè garantissin un funcionament més continuat de les Fonts de Montjuïc i les il·luminacions en general. Això era tot el que es deia sobre Barcelona.

En el marc del Congrés, el Director General de Turisme declarava públicament quins eren els objectius del govern català en matèria de promoció turística, que bàsicament consistien en la catalanització de l'oferta i, segons deia, en la suma d'esforços; al *Llibre Blanc del Turisme a Catalunya*, Miguelsanz Arnalot (1983: 280) reproduïa les paraules del Director General:

Cal dissenyar una política activa de promoció i de comercialització. Una política de promoció per a difondre i donar a conèixer els atractius indubtables de la nostra oferta turística. I una política de negociació per a negociar en les condicions més avantajoses possibles aquesta oferta.

El que antecedeix comporta la necessitat d'una coordinació d'esforços i a més és necessari comptar amb serveis professionalitzats en aquest camp.

La Generalitat ha complert amb el seu deure de propiciar una coordinació entre les diverses entitats que avui s'encarreguen de la tasca de promoció a Catalunya, i ha iniciat el camí d'una catalanització de la nostra oferta turística, en cercar una imatge global i específica de Catalunya com a destí turístic, valorant totes les seves facetes múltiples i diverses.

L'editorial d'*Editur* de l'1 de juny de 1979 posava en dubte l'èxit del Congrés, referint-se a certes divergències de tipus polític i sindical; també qüestionava l'operativitat de les recomanacions contingudes a les conclusions (declaracions de principis massa generals que difícilment reconduïrien el projecte turístic de Catalunya, deia). Tot i així, se'n rescatava un aspecte positiu: la creació d'una secretaria permanent per donar continuïtat a l'esperit i a les tasques pendents. Però la secretaria en qüestió va acabar essent inoperant (Montaner Montejano, 1998a).

### ***Però, com es podia renovar l'oferta de Catalunya?***

Persistien les veus que reivindicaven l'establiment d'un model turístic que tingués en compte les especificitats de Catalunya; es requeria un inventari dels recursos, de l'oferta hotelera i una imatge de marca pròpia per al conjunt del territori català. A principis dels vuitanta, alguns articles apareguts en diversos números de la *Revista Hotelería y Turismo* reclamaven la necessitat de corregir l'estacionalitat turística i consideraven que la situació actual del turisme era crítica, en el sentit que no existia una adequada correspondència entre l'oferta real de Catalunya i la demanda estrangera, per la qual cosa era imprescindible activar una oferta diversificada que tingués en compte el conjunt de recursos del territori català.

En general, es compartia la idea que calia renovar l'oferta, adaptar la infraestructura d'acollida sobre la qual s'establia el turisme receptiu i dissenyar una nova imatge. Però la complexitat de la situació, conjuntament amb les dificultats econòmiques i organitzatives dels primers governs de la Generalitat, impedièren desencallar tots aquests assumptes crònics i complexos. Segons Navinés i Pallàs (1995), algunes de les adversitats amb les quals els nous governs de la Generalitat van haver d'enfrontar-se pel que fa al turisme es derivaven de factors estructurals molt problemàtics: una oferta d'allotjament obsoleta construïda principalment arran del boom dels anys seixanta i que es trobava en situació força degradada; l'excessiva concentració geogràfica de l'oferta; la manca de diversificació de productes, d'especialització de l'oferta i fins i tot d'oferta complementària moderna i adequada a les noves exigències del turisme; l'estacionalitat; el minifundisme empresarial que comportava una important desunió, una alta debilitat negociadora i una excessiva dependència dels tour operadors; les deseconomies d'escala provocades pel minifundisme empresarial i per la poca incidència de l'associacionisme i del cooperativisme; el fet d'haver basat la competència només en el preu i escassament en la qualitat, fruit també del minifundisme de l'oferta enfront a la superconcentració de la demanda; la mala situació econòmica i financera de les empreses que havia donat pas a una descapitalització empresarial i a una desvalorització de l'oferta; el fet de considerar el sector de la construcció com un aliat del sector turístic que feia que molts empresaris visquessin més de la mateixa construcció i fins i tot de l'especulació immobiliària que no pas del negoci pròpiament turístic; la manca de formació del personal dedicat al servei turístic; el dèficit en els nivells de recerca i anàlisi de la realitat turística; el fet de disposar d'una oferta indiferenciada; i la manca de comercialització de l'oferta turística i de configuració del producte.

Segons Navinés i Pallàs, existia un predomini excessiu de l'oferta no reglada d'allotjament sobre l'oferta reglada, alhora que s'havia produït un creixement espectacular de l'oferta de càmping i de productes específics com l'agroturisme, esquí, turisme d'aventura o de congressos i convencions; la major part de l'oferta turística catalana (més del 60%), es concentrava a la costa; es tractava d'una oferta madura, encara que també obsoleta i amb una clara pèrdua de competitivitat: patia seriosos problemes de remodelació i modernització.

La llarga etapa de traspassos i d'organització administrativa va dificultar la presa de mesures contundents i efectives per resoldre els vells problemes del turisme català. En aquest context, la intransquil·litat del sector era prou evident. Segons Miguelsanz Arnalot (1983), el desenvolupament d'una Política de Turisme amb tota l'extensió del concepte es va veure entrebancada i pràcticament impossibilitada per qüestions relatives a la manca de competències, de recursos econòmics i a la no disponibilitat de personal. Si bé després de quatre dècades de submissió, ja es podia parlar de polítiques públiques de turisme en un sentit estricte, les adversitats eren molt dures.

### ***Els processos de la Generalitat a principis dels vuitanta i l'ús polític del turisme***

Totes les formacions polítiques catalanes amb possibilitats de governar de cara a les eleccions de 1980 es pronunciaven clarament a favor de la constitució d'una Conselleria de Turisme per articular la gestió administrativa del sector. El triomf de Convergència i Unió a les eleccions autonòmiques va iniciar el procés autonòmic, i amb Jordi Pujol al front de la Presidència del govern, es creà la Conselleria de Comerç i Turisme, quedant descartada una conselleria exclusiva per a turisme. Francesc Sanuy i Gistau va ser el titular de Comerç i Turisme. Per la seva banda, Petit Fontserè havia dimitit a principis del mes de juny de 1980, de manera que el nou President de la Generalitat va atorgar el càrrec de Director provisional de la Direcció de Turisme a Andreu Gispert, Secretari General Tècnic del

Departament de Comerç i Turisme. A finals del mateix mes de juny, Ramon Bagó era nomenat nou Director General de Turisme.

En una primera fase de treball, el Departament de Comerç i Turisme va haver d'afrontar la seva organització interna, tenint en compte que moltes de les seves competències estaven enquadrades en d'altres departaments. El mes d'agost de 1980, Comerç i Turisme comprenia les següents àrees: Secretaria General Tècnica, Direcció General de Promoció Comercial, Direcció General de Comerç Interior i Direcció General de Turisme.

El dia 12 de novembre de 1981 es creava el Consell de Turisme de Catalunya com a òrgan consultiu i assessor del Conseller de Comerç i Turisme de la Generalitat. El Consell, de tipus mixt, estava integrat per 47 membres i comptava amb la presència de diferents Departaments de la Generalitat, Consell de Cambres, Organitzacions Empresariales i diverses personalitats destacades del sector turístic català. El Consell, que quedava definitivament constituït a data 11 de desembre de 1981, pretenia reunir tots els sectors connectats amb el camp del turisme per tal que col·laboressin en la preparació i execució de la política del Departament; es tractava, en efecte, d'un òrgan consultiu i assessor, i com a tal, fou reestructurat en diverses ocasions (Abbad, 1991). S'esperava que aquest nou organisme assolís una funció decisiva respecte a les polítiques concretes de turisme adoptades per la Generalitat<sup>13</sup>.

En aquells moments, afirma Miguelsanz Arnalot (1999), es va crear un peculiar estil de fer les coses en el que predominava, sobretot, la imaginació. El diàleg entre l'Administració central i les diverses comunitats autònomes era cada vegada més complicat, segurament perquè l'autoritat espanyola no acabava de comprendre l'abast i el contingut del procés autonòmic en temes de turisme (Miguelsanz Arnalot, 1999). Les competències en matèria de promoció exterior continuaven a mans del govern central, i el control que s'exercia des de Madrid era sever; el clima de relacions entre comunitats i estat va arribar a ser francament conflictiu i enrarit.

Tot i les restriccions en matèria de promoció, la Generalitat ben aviat va comprendre que el turisme podia conformar un notable instrument per a la construcció del país, sobretot de la seva imatge i identitat exterior. Segons López Palomeque (2004), la personalitat històrica-cultural de Catalunya li confereix caràcter de nació, i aquest és un fet que es projecta sobre el conjunt de la intervenció pública i sobre altres àmbits de la pràctica social, i això explica, segons López Palomeque (2004), que ja des dels primers temps de govern autonòmic fins a l'actualitat, la Generalitat de Catalunya hagi vingut instrumentalitzant la política turística a fi de projectar la idea de nació a l'exterior.

En aquesta estratègica política, la Generalitat va provar de situar Catalunya al mapa del món prescindint de l'oportunitat d'utilitzar Barcelona, la seva capital, com a motor o referència central de l'oferta catalana. Si bé la ciutat de Barcelona no gaudia de cap mena d'atractiu en el sentit turístic i el seu potencial per a la projecció exterior del país semblava més aviat discret, el cert és que en el rerefons d'aquesta qüestió hi havia una qüestió política<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> "El turisme". A *Evolució Econòmica*. Barcelona: Servei d'Estudis Banca Catalana, Banc Industrial de Catalunya, 1981, pàgs. 91-95.

<sup>14</sup> En els primers anys de la Generalitat convergent es va generar una política d'enfrontament amb l'anomenat "cinturó roig" de Barcelona (les alcaldies de l'àrea metropolitana eren majoritàriament socialistes, com la de Barcelona), de manera que es va aconseguir una tensió entre les tres administracions (Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona i Diputació de Barcelona).

Així doncs, el govern de la Generalitat va decidir promoure una imatge genèrica de Catalunya sense diferenciar especialment els seus referents; segons Ramon Bagó, el veritable repte consistia en la diferenciació de Catalunya respecte a Espanya, de manera que el nou estil polític assumia dos criteris fonamentals: la identitat i la qualitat<sup>15</sup>.

L'any 1981, el nou Director General de Turisme afirmava en un article publicat a *Información Comercial Española* que l'imperatiu primordial que movia la promoció efectuada pel nou govern de la Generalitat consistia en la presentació de Catalunya com a bloc unitari d'atracció turística, considerant-la una destinació amb densitat i diversitat de recursos turístics<sup>16</sup>. Segons el Director General de Turisme, la tipificació de Catalunya com a producte turístic de conjunt havia d'orientar les línies de treball del nou govern: Catalunya, en efecte, es definia com un territori coherent i integrat en un conjunt.

Certes afectacions estaven condicionant molt negativament la bona marxa del sector turístic català, entre les quals un clar deteriorament dels serveis i equipaments d'acollida, la crònica deficiència de la infraestructura en general i l'atomització i desorganització de l'oferta; a més, es depenia d'uns antiquats sistemes de comercialització i d'una encara excessiva dependència respecte a les organitzacions que controlaven la demanda exterior. En aquest sentit, Bagó ressaltava que la conjuntura de crisi que es vivia particularment a Catalunya i la forta consciència de necessitat de canvi i de replantejament coincidien amb l'assumpció de poders per part del nou autogovern. El Director General de Turisme aprofitava l'espai de l'article per lamentar el fet que Catalunya mai no havia estat tractada com una unitat des del punt de vista turístic, i destacava la importància d'aprofitar totes les sinèrgies positives del país, com la proximitat física amb els centres emissors, les bones comunicacions, les característiques que definien Catalunya com a zona de pas i la densitat i diversitat de recursos turístics).

El principal atractiu turístic de Catalunya continuava essent el sol i la platja, alhora que l'anomenat turisme de càmping esdevenia un dels segments als quals més atenció es dedicà al llarg dels vuitanta: els recursos lligats a la natura, al clima i a l'oci es mantenien com els valors més importants del paisatge turístic català. Mentrestant, altres elements del paisatge català es concebien com a complements de l'oferta i valors importants per a la diferenciació del producte: "La notable oferta complementaria de caràcter monumental, històric, artístic, de artesanía popular y folklore vivo enriquecen y tipifican en un grado altamente favorable la imagen turística de Cataluña" (Bagó, 1981: 92). Tal com constatava Sánchez (1983), a principis dels anys vuitanta a Catalunya existia un consum superior de l'espai geofísic respecte a l'espai geocultural.

Si bé la promoció turística de la Generalitat es plantejava la creació d'una nova imatge per al conjunt de Catalunya i un canvi de sentit de les dinàmiques d'oferta i demanda, aquesta estratègia es trobava atrapada per un contrasentit important, causa directa de les forces endèmiques que encara lligaven el turisme català als valors climàtics i relacionats amb la costa. Per efecte d'això, les campanyes turístiques endegades pel govern de la Generalitat mantenien els valors paisatgístics i climàtics com a innegables centres de l'oferta del territori català.

Tot i que el Decret de transferències de l'Estat a la Generalitat de Catalunya deia explícitament que totes les activitats de promoció turística a l'exterior havien de ser assumides per l'Administració central, el cert és que, a la pràctica, la Direcció General de Turisme de la Generalitat va desplegar una considerable activitat en aquest sentit. De fet,

---

<sup>15</sup> Ramon Bagó (entrevista, febrer 2007).

<sup>16</sup> Bagó, R. (1981) "El turismo en Cataluña". A *Información Comercial Española*, núm. 571, Madrid: Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 1932-, pàgs. 87-92.

ja des d'un bon principi es van establir relacions de coordinació amb els patronats, centres d'iniciativa i altres ens de promoció turística catalans, inclòs el CIT de Barcelona, acordant que les accions de promoció es desenvoluparien sota el paraigües de la Generalitat<sup>17</sup>. Donat que els centres d'iniciativa i comunitats turístiques havien d'actuar sota el patrocini de la Generalitat, es va acordar que els plans de promoció que s'havien de sotmetre a la Secretaria de Estado de Turismo, s'haurien de sotmetre, prèviament, al vist-i-plau de la Direcció General de Turisme de la Generalitat. Així, afirma Miguelsanz Arnalot (1983), Generalitat i centres de promoció local van començar a actuar conjuntament, tenint molt clar que calia unir esforços per vendre la destinació Catalunya a l'exterior.

Així, durant aquests temps van tenir lloc nombrosos contactes, visites i reunions de treball amb els agents turístics de les diverses zones de Catalunya a fi d'estudiar les problemàtiques i necessitats de cada indret. L'esperit d'aquests contactes servia, en part, per a la presa de consciència sobre la problemàtica i situació turística de Catalunya, i tal com Miguelsanz Arnalot (1983) destaca, hi havia una voluntat molt ferma de dialogar amb el conjunt d'agents responsables del turisme català. L'any 1983, a Catalunya encara actuaven, amb més o menys cabals, un total de 30 centres d'iniciativa i 18 entitats de foment turístic, més del 50% de les quals es trobaven a la costa (Miguelsanz Arnalot, 1983).

Les accions de promoció, recorda Miguelsanz Arnalot (1999), no es limitaven a una coordinació de les comunitats i centres d'iniciativa turística de Catalunya, sinó que es van anar establint contactes i converses a nivell institucional i d'àmbit internacional; ja a l'any 1979, abans fins i tot de l'aprovació de les Lleis Orgàniques de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya, s'aconseguia que diversos mitjans de comunicació estrangers visitessin Catalunya i editessin alguns reportatges per ser emesos als seus respectius països.

S'impulsà una presència conjunta de totes les comunitats turístiques i CITs de Catalunya a les principals Exposicions i Fires turístiques internacionals; de fet, algunes de les primeres actuacions relatives a la promoció es van concretar amb activitats com la presència a les Fires Internacionals de la BTF de Brussel·les o a la ITB de Berlín, ambdues l'any 1979.

En coordinació amb l'Oficina de Turisme Espanyola de San Francisco, s'organitzà a Barcelona, del 2 al 6 d'abril de 1979, la celebració de l'Assemblea General Anual de Calasta, Associació d'Agents de Viatges de Califòrnia. Per altra banda, el Director General de Turisme va viatjar a Nova York, els dies 4, 5 i 6 de juny de 1979 en el primer vol directe Barcelona–Nova York establert per la Companyia TWA; amb motiu d'aquesta estada va establir una eficaç col·laboració amb l'Oficina Espanyola de Turisme de Nova York, fruit de la qual van poder venir a Catalunya tot un grup de periodistes especialitzats en temes turístics i també un equip de televisió que va filmar una sèrie de reportatges sobre el territori català.

A l'any 1980, i amb el nou equip de govern, el Departament de Comerç i Turisme va visitar el Regne Unit, Holanda i Alemanya. Entre les accions desenvolupades durant el 1980, la DGT també aconseguí que nombrosos periodistes europeus visitessin Barcelona i altres comarques catalanes a fi i efecte de conèixer i propagar les qualitats de la destinació; en conjunt, aquests petits progressos s'inscrivien en el si d'un programa més ampli i de contactes amb els grans centres emissors de demanda: el Conseller i el Director General de Turisme es van unir per abastar una bona xarxa de contactes internacionals, sobretot amb mitjans de comunicació, automòbils clubs europeus, empreses i institucions diverses; totes aquestes sortides a l'estranger, confirma Miguelsanz Arnalot (1999), perseguien una triple finalitat: d'entrada, fer patent als mitjans estrangers el ferm propòsit de la Generalitat de

---

<sup>17</sup> Àngel Miguelsanz Arnalot (entrevista, desembre 2006).

tenir cura del turisme; en segona instància, es tractava d'estudiar els problemes de l'oferta catalana des de l'òptica dels seus grans comercialitzadors externs; en darrera instància, hi havia l'objectiu de promocionar la destinació Catalunya. Francesc Sanuy i Ramon Bagó van liderar una primera campanya internacional de Catalunya als mercats estrangers disposant d'escassos suports materials i documentals; de fet, assegura Miguelsanz, aquest fet constituïa un problema important per a la promoció turística del país.

La DGT va editar sis cartells de Catalunya confeccionats l'any 1979, de cadascun dels quals se'n publicaven uns 25.000 exemplars; amb la col·laboració de la Caixa de Pensions per a la Vellesa i Estalvis de Catalunya, s'establí un acord que autoritzava aquesta entitat bancària realitzar una tirada en format reduït dels cartells i distribuir-los entre els seus impositors; d'aquesta manera, els cartells de la DGT podien aconseguir una àmplia difusió: "ante la falta de recursos económicos había que buscar *complicidades* de todo tipo" (Miguelsanz Arnalot, 1999: 384). També es va editar una Guia de Càmpings, i de mica en mica, van anar apareixent nous opuscles, fulletons, guies i més cartells de promoció turística de Catalunya.

En aquests temps, la zona pirinenca era una de les àrees catalanes especialment promocionada, sobretot les seves estacions d'esquí; també els càmpings i les ciutats de vacances eren llocs predilectes en la promoció turística del país, seguint la tendència d'oferir els encants naturals del territori. Tot i certes accions de promoció particular del paisatge català, l'objectiu primordial consistia en vendre, íntegrament, la destinació turística Catalunya.

A part dels actes de promoció a l'exterior, el Director General de Turisme acostumava a fer acte de presència a les festes populars celebrades arreu de Catalunya. A l'any 1981, els ens turístics catalans van participar en un total de 13 fires turístiques internacionals, i durant la primavera de 1982, es va celebrar la Setmana Catalana a la ciutat de París. Políticament, era important reforçar els sentiments i la cohesió interna del poble català.

### ***Algunes dades de l'oferta, la demanda i dels impactes del turisme***

L'any 1983 es publicava *El llibre Blanc del Turisme a Catalunya*, obra dirigida per Àngel Miguelsanz Arnalot que el Departament de Presidència de la Generalitat havia estat encarregat a l'empresa de consultoria turística Consultur<sup>18</sup>; el llibre pretenia esdevenir un estudi rigorós i profund sobre la situació turística de Catalunya, tot diagnosticant els seus punts forts i febles i establint les línies mestres d'actuació per a la nova política turística de Catalunya dels propers anys.

L'any 1981 es batia un nou rècord històric d'arribades de turistes a l'estat espanyol, ja que es comptabilitzaven uns 40 milions d'entrades. Segons l'article "El turisme" (1981: 92-93), existien un parell de motius fonamentals que explicaven aquesta situació<sup>19</sup>:

D'una banda, la cotització de la pesseta ha baixat, i, d'una altra banda, el nivell de preus s'ha mantingut més estable que en els nostres països competidors, com poden ser Grècia i Portugal. D'aquesta manera, i pel que fa a l'oferta, el mercat ha tornat a ser més competitiu el 1981 en matèria de preus en relació als anys 1980 i 1979.

Un altre factor que també va anar a favor del nostre turisme és la pau laboral que hi va haver el 1981, factor positiu de cara a un turisme que generalment cerca descans i tranquil·litat. (...). Finalment, hem de destacar que, segons un informe de

<sup>18</sup> Miguelsanz Arnalot va ser Director General de Turisme entre 1984 i 1990.

<sup>19</sup> "El turisme". A *Evolució Econòmica*. Barcelona: Servei d'Estudis Banca Catalana, Banc Industrial de Catalunya, 1981, pàgs. 91-95.

l'Organització Mundial del turisme, davant la situació de crisi, el ciutadà no s'està de fer vacances i té la tendència de viatjar més i sortir fora del seu país d'origen.

El binomi preus-prestacions convertia el producte turístic de Catalunya en una de les àrees més turístiques de l'àrea mediterrània.

A l'any 1983, en un debat televisat sobre turisme titulat "Turisme de masses, turisme de qualitat", Francesc Sanuy recordava que Catalunya havia patit una davallada molt important de turisme durant l'any 1979, que al 1980 s'havia configurat un canvi de tendència i que els anys 1981 i 1982 havien estat caracteritzats per unes millores substancials<sup>20</sup>.

La crisi energètica que havia trastocat les economies mundials dels anys setanta semblava tenir un efecte pal·liatiu per a la crisi particular de Catalunya; les transformacions en matèria de transports van beneficiar, o almenys no van perjudicar, el turisme català, ja que, mentre els desplaçaments turístics amb automòbils en general disminuïen i s'escurçaven, els viatges en transport col·lectiu amb autocar augmentaven, de manera que Catalunya es va veure beneficiada per aquesta estranya i nova situació, sobretot a causa de la proximitat amb els centres emissors de turisme. Algunes companyies europees van poder comercialitzar a bon preu els viatges amb autocar per Catalunya, i les zones litorals es van veure especialment beneficiades per aquesta conjuntura. Catalunya participava del "boom de l'autocar", i en part gràcies a aquest fet, va patir menys la crisi energètica que altres països competidors, afirmava *La temporada turística 1981*<sup>21</sup>, augurant una lleugera recuperació del turisme en general a Catalunya però sense deixar de patir els problemes de l'estacionalitat i la concentració a la costa.

Al debat televisat "Turisme de masses, turisme de qualitat" (1983) es parlava de la necessitat de definir un nou perfil de turisme que superés el model del turisme massiu; es creia, unànimement, que Catalunya necessitava un canvi de model turístic per tal de suplantar el turisme de masses per un turisme de qualitat (que s'entenia fonamentalment per turisme de congressos i per turisme d'interessos culturals). Vila Fradera destacava la possibilitat de redirigir el turisme del litoral als espais interiors del país, entenent que Catalunya disposava dels recursos potencials per a descongestionar la Costa i afavorir altres espais. També Francesc Sabaté es posicionava a favor d'un canvi de model turístic, que passava per a la creació d'hotels i allotjaments d'artesanía familiar, en el sentit que calia deixar de vendre "massa" per als turistes de masses. En aquest sentit, Josefina Canal lamentava que el turisme que habitualment realitzava tours amb autocars i que s'atenien als paquets "tot inclòs" no deixava beneficis als pobles que visitava; Sanuy, en canvi, discrepava d'aquest punt de vista i considerava que malgrat els tours del tot inclòs, el turista sí que deixava beneficis als municipis visitats.

Certament, els impactes econòmics directes produïts pel turisme eren relatius i molt discrets, i tant a Catalunya com a Barcelona hi mancava una adequada política de gestió i planificació dels seus efectes. El turisme era una activitat molt concentrada en un espai i

---

<sup>20</sup> (1983) Debat "Turisme de masses, turisme de qualitat?". Programa DIÀLEG – RTVE. El programa estava dirigit per Wifredo Espina i va comptar amb la participació de Francesc Sanuy, Conseller de Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya, Jordi Vila Fradera, expert el turisme, Francesc Sabaté, President de l'Associació d'Hotelers de la Costa Brava Centre, Josefina Canal, Presidenta de l'Associació de Guies de Catalunya i Joaquim Muntanyola, dibuixant.

<sup>21</sup> Es tracta d'informes que confeccionava el propi Departament de Comerç i Turisme que avaluaven la temporada turística catalana. Aquests informes presenten estadístiques i valoracions de l'evolució turística del país. També les Memòries pròpies del Departament de Comerç i Turisme ofereixen informacions sobre les actuacions de cada temporada turística.

temps, poc organitzada i amb interessos encara molt contradictoris. De fet, no deixava de ser un sector bastant tancat i poc transparent.

### ***La destinació Barcelona (en transició)***

La desatenció turística de Barcelona per part de la Generalitat va ser una constant durant els anys de la transició, tot i que cal distingir uns primers esforços i voluntat en l'època de Petit i de Tarradellas, però no en el mandat de Bagó i Pujol. En realitat, com s'ha dit, tot plegat s'emmarcava en una relació de tensió i competència entre ambdues administracions, Generalitat i Ajuntament de Barcelona, que també va arribar a implicar el rol de la Diputació de Barcelona.

El cas és que l'any 1980, Barcelona rebia un 13'3% del conjunt de turistes entrats a Catalunya; l'any 1981, tan sols un 9'9%<sup>22</sup>. El cert era que, políticament, s'havia fet poc per Barcelona. El govern autonòmic tan sols hi va dedicar algunes actuacions puntuals, el resultat de les quals va ser ínfim. En el fons, s'estava prosseguint amb les dinàmiques i velles inèrcies d'abandó de la capital catalana, l'interès turístic de la qual era, en aquells moments, pràcticament nul.

L'any 1979, la Direcció General de Turisme havia prestat una atenció preferent a Barcelona, província i ciutat, que va consistir en una sèrie d'iniciatives de promoció; d'entrada, la DGT creava una comissió de treball amb representació de diversos estaments interessats amb el turisme (Ajuntament, Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, Centre d'Iniciatives i Turisme de Barcelona, Associació d'Agències de Viatges i d'Autocaristes), que es concentraven en l'objectiu d'establir les bases d'un programa de cap de setmana a Barcelona, que seria incorporat en els grans circuits turístics espanyols<sup>23</sup>. Aquestes reunions mai no van arribar a acords operatius.

El mes de setembre de 1981, arran d'una reunió celebrada a la Cambra de Comerç, i comptant amb la col·laboració d'Ibèria, l'afer fou relançat novament per la Generalitat. Però aquest projecte no reeixí ja que, segons Bagó, a Barcelona hi havia una manca molt important de confiança en el futur turístic de la ciutat, fet que impedia que els implicats en aquesta comissió s'engresquessin de ple amb la iniciativa proposada.

Una altra de les iniciatives de la Direcció General de Turisme va consistir en portar un equip especialitzat de televisió japonesa a Barcelona en motiu de les Festes de la Mercè per tal que realitzés un reportatge sobre la ciutat; a més, aquesta mateixa televisió també va produir un altre reportatge intítulat *Barcelona, ciutat d'Art*, en el que es reflectia l'obra de Miró, Picasso i Gaudí (Miguelsanz Arnalot, 1983).

Però encara havien de passar anys, més d'una dècada, perquè aquests noms despuntessin com a icones turístiques i referències fonamentals de la destinació Barcelona.

---

<sup>22</sup> *La temporada turística 1981*. Generalitat de Catalunya.

<sup>23</sup> Val a dir que això era possible gràcies al Decret de la Presidència de la Generalitat de 16 de febrer de 1979, que establia que el Servei de Promoció del Turisme de la Diputació de Barcelona passava a dependre funcionalment de la DGT, a fi de coordinar adequadament les funcions respectives (Miguelsanz Arnalot, 1983).

# Reinici turístic de Barcelona

Barcelona passava els anys de la transició amb feixuguesa; almenys a nivell polític, el canvi de govern va ser llarg i ple d'inestabilitats. El consistori de Barcelona patia la debilitat crònica dels instruments municipals de la legislació espanyola, i més enllà de les inseguretats polítiques, el cert és que els desordres en els teixits urbanístics, socials i econòmics complicaven encara més la delicada situació transitòria de la ciutat (Carreras, 1993a).

Durant aquells anys es va produir una gran expansió de l'àrea metropolitana de Barcelona, alhora que un despertar tecnològic canviava els hàbits i costums de la població. L'any 1981, Barcelona tenia un cens d'1'7 milions d'habitants, i a l'àrea metropolitana ja n'eren més de 4<sup>24</sup>. Les necessitats de la població eren prou evidents: hi havia manca de serveis públics i d'infraestructures socials i polítiques, seriosos problemes d'ordre urbanístic i una administració pública, dèbil, poc experimentada i amb molta feina a fer; de fet, confirma Carreras (1993a), la densificació tradicional en l'urbanisme barceloní unida a la manca d'equipaments i habitatges de qualitat per causa del ràpid creixement dels anys seixanta i de la manca de control sobre el capital immobiliari en què s'havien produït tenia unes manifestacions morfològiques prou descoratjadores com per fer dubtar fins i tot als més agosarats.

## *L'urbanisme i l'ordre*

Els anys de la recuperació democràtica van ser llargs per a una ciutat en la que tot estava per fer de bell nou. El primer ajuntament democràtic de Barcelona va ser un consistori amb deutes i dèficits de tots tipus, sense projectes especialment clars però amb grans ambicions i expectatives per a la ciutat. Els ajuntaments democràtics, i entre ells el de Barcelona, explica Capel (2005), recollien l'herència dels moviments veïnals de finals dels seixanta i principis dels setanta, sobretot pel fet que alguns dels tècnics, polítics i responsables de les noves administracions municipals havien format part de les reivindicacions socials i veïnals anteriors.

A Barcelona hi governava el Partit dels Socialistes de Catalunya, aleshores format per una bona barreja de polítics i tècnics, alguns burgesos, intel·lectuals i d'esquerres, que van liderar tot el projecte de reconstrucció de la ciutat<sup>25</sup>. De fet, de la mà del nou ajuntament es va desenvolupar un urbanisme d'urgència, una reconstrucció de la ciutat que en bona mesura es produïa com a fruit de les demandes reals de la població. Així, moltes de les actuacions que es van dur a terme van poder cobrir part de les imperioses exigències de la ciutadania, de manera que la construcció d'equipaments socials i de serveis va conformar una de les grans aportacions del procés de reconstrucció de la ciutat liderat pel primer consistori democràtic, l'alcalde del qual va ser Narcís Serra.

La iniciativa de "sorgir la ciutat" que es desenvolupava a principis dels vuitantes va significar una extraordinària campanya de reforma urbanística; entre altres intervencions, es va aconseguir equilibrar l'extraradi de la gran ciutat, es va acabar amb el barraquisme i es van obrir places i carrers del centre de la ciutat, modificant substancialment algunes

---

<sup>24</sup> Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>25</sup> El PSC governava amb l'ajuda del partit comunista, el PSUC, més endavant transformat en Iniciativa per Catalunya.

parts del seu casc antic. El procés de reconstrucció de Barcelona va ser dirigit per Oriol Bohigas, arquitecte delegat d'Urbanisme de l'Ajuntament des de 1982 a qui se li deu el mèrit d'haver posat en marxa els cent primers projectes urbanístics de l'etapa democràtica.

Als anys vuitanta, Barcelona va disposar del seu primer pla d'usos municipal, l'objecte del qual va ser Ciutat Vella: es van tancar nombroses pensions (insalubres, velles, encartonades), al mateix temps que les noves reformes urbanístiques anaven permetent, entre d'altres aspectes, que al districte més antic de la ciutat hi comencés a entrar el sol, encara que en un primer moment només fos simbòlicament i a través de les esclatxes que s'obrien entre les runes dels edificis enderrocats. Però tot i la conveniència de l'anomenat urbanisme de regeneració, algunes actuacions van anar acompanyades de polèmiques i debats ciutadans prou importants, ja que els canvis que es produïen a l'espai públic eren contundents i comportaven transformacions de significats i usos prou importants; a més, es van arribar a demolir algunes finques emblemàtiques de Ciutat Vella, com per exemple una de les cases en les quals havia habitat Picasso, fet que també generava una polèmica evident entre els ciutadans i la nova administració. En aquells moments, els objectius de les autoritats no eren tant els de convertir Barcelona en un museu de records a l'aire lliure, sinó de netejar l'espai i donar-li més vitalitat, noves funcionalitats, nous significats socials. La creativitat del nou model urbanístic i simbòlic, per tant, no es basava en la recreació o supervivència del passat, sinó més aviat en una mirada al futur.

Les reformes morfològiques s'emparellaven amb reformes simbòliques: una casa de prostitució era transformada en una llibreria; al centre de la ciutat hi naixien espais culturals, museus i equipaments socials; l'estratègia consistia en revaloritzar la zona més antiga de Barcelona.

Lo primero que había que reinventar era la propia ciudad, y ninguna capital europea se ha esmerado tanto en reinventarse en los últimos años como Barcelona. No importa cómo termine de pagarse la factura, la magnitud del trabajo es faraónica. En cierto modo, recuerda a la rápida ampliación de la ciudad basada en la cuadrícula ideada por el ingeniero Ildefonso Cerdà cien años antes: el Ensanche. Después de un largo período de abandono urbano y de represión, en Barcelona se daba invariablemente un brote convulsivo de desarrollo y había que empezar siempre desde el principio. No existe ninguna ciudad que permita a sus urbanistas hacer tabla rasa, pero en ocasiones se les ofrece la gran oportunidad de replantear las cosas, y eso es precisamente lo que ocurrió en Barcelona tras la muerte de Franco. (Hughes, 1993: 60).

Barcelona reeditava una nova època d'esplendor que podia recordar aquella viscuda a principis del segle XX, afirma Delgado (2005). En aquesta ocasió, i com a marc propi de les societats occidentals dels setanta i vuitanta, els processos de desindustrialització col·laboraven en el disseny urbanístic de la nova ciutat, de manera que un nou model urbà i urbanístic anava transformant les formes i símbols del món industrial.

Durant els primers anys democràtics també es va activar una fase de recuperació monumental i estètica considerablement important, a la vegada que s'anaven desenvolupant noves actuacions a través d'encàrrecs municipals a diversos artistes; la idea passava per introduir noves referències simbòliques i estètiques per dignificar l'espai urbà. A tot això s'hi sumava una tendència massiva de plantació d'arbres i de creació de jardins. Segons Roca Albert (2009), Barcelona es tornava una ciutat més historicista, però menys històrica, ja que la rememoració que havien de propiciar els elements patrimonials incorporats a la nova arquitectura no remetien tant a la seva trajectòria concreta, sinó a una identitat històrica genèrica. Així, i segons Roca Albert, la generalització d'aquesta pràctica patrimonial en aquells moments va ser objecte d'un debat encara minoritari, ja

que l'objectiu era, sobretot, la plaça, l'equipament i la democratització de l'espai públic, sempre amb el fi de deixar enrere els anys grisos del franquisme. S'estava creant l'anomenat model Barcelona, un dels trets més importants del qual tenia a veure amb l'urbanisme.

El contingut social de la nova política urbana fou la desdensificació, que a nivell popular era definida com a esponjament del teixit urbà. La dinàmica expansiva acabada en bona part, la ciutat havia de mirar cap endins; a la dinàmica d'expansió en taca d'oli, s'imposava la remodelació de l'espai intern ja construït. Dues grans línies dirigiren aquesta remodelació en dos sentits: una, la monumentalització i urbanització de la perifèria; l'altra, la rehabilitació del centre (Carreras, 1993a: 106).

Tant l'Ajuntament de Barcelona post-franquista com la Generalitat restablerta, i en la línia de la constant redefinició del significat de la història, van tornar a fer ús del passat medieval com a continuació del missatge polític creat durant la Renaixença (Còcola, 2010). Ho farien de formes diferents en cada cas: a Barcelona, per exemple, la tendència general seguiria la línia de la modernització, que en termes urbanístics s'expressaria en les actuacions als espais públics de la ciutat, tot i que no s'abandonaria la potenciació del Barri Gòtic com a referent d'una determinada idea de passat de la ciutat i com a valor i recurs comercial del propi paisatge.

A part de les modificacions urbanístiques, a principis de la dècada dels vuitanta també es van endegar polítiques socials i econòmiques, incloses també en l'anomenat model Barcelona, que fomentaven mesures de participació ciutadana, descentralització municipal, estratègies culturals, una evident preocupació per la cohesió social i la col·laboració público-privada, entre d'altres aspectes (Capel, 2007).

El turisme no conformava un interès important de la nova política que s'estava estrenant a Barcelona, sobretot perquè encara no se n'albirava el seu valor com a motor de desenvolupament, recorda Josep M. Sòria, aleshores cap de premsa del consistori<sup>26</sup>. Escassament s'identificaven les possibilitats i atractius de la ciutat com a destinació turística, i està clar que aquesta manca d'autoestima turística, en part, era conseqüència de les quatre dècades franquistes, temps en els que el turisme s'havia instrumentalitzat al servei del règim, però no pel bé de la ciutat.

L'actitud de la Generalitat restablerta no beneficiava Barcelona, ja que el govern autonòmic perseguia una defensa i presentació de Catalunya en la seva globalitat, promovent una marca genèrica única i obviant la capacitat de la seva capital com a locomotora turística del país. De fet, l'únic que feia la Direcció General de Turisme per vendre Barcelona era oferir-la a les poblacions catalanes com a ciutat de cap de setmana, poca cosa més. Si en aquells moments el govern autonòmic apostava pel turisme interior, recorda Bagó, era perquè Barcelona no disposava de les infraestructures d'acollida necessàries ni de qualitat per a la seva projecció exterior<sup>27</sup>. Per a la Generalitat, la missió consistia en diferenciar Catalunya d'Espanya i desempallegar-la de les imatges del passat; tot plegat responia a un plantejament polític, que va fer que durant els primers temps democràtics, el govern autonòmic es convertís en un significatiu agent activador patrimonial. Com bé explica Prats (1997), la realització de determinades obres, com per exemple museus, monuments i institucions, tenia clarament a veure amb els interessos del nacionalisme hegemònic, que aspiraven a la creació d'una identitat catalana per a tot el país; segons Prats, s'emprava la cultura com a via per legitimar un projecte nacionalista.

---

<sup>26</sup> Josep M. Sòria (entrevista, juny 2007).

<sup>27</sup> Ramon Bagó (entrevista, febrer 2007).

La vindicació d'aquesta identitat catalana per part de la Generalitat sota formes gairebé espirituals o ètniques va correspondre a una manera de fer molt pròpia del govern de la Generalitat, especialment durant l'era Pujol, sostenia Hughes (1993), mentre que des de l'Ajuntament de Barcelona es mantenia una mirada més europea, més progressista i fins i tot més moderna.

### ***L'ambició dels Jocs Olímpics***

Tot i les dificultats del moment, es pressentien canvis importants; Barcelona projectava una mirada, en efecte, molt més progressista i internacional que la resta del territori català, en part perquè les inquietuds polítiques i de les seves institucions anaven prenent força i valentia, malgrat la manca de recursos i en molts casos d'organització; es vivia, per tant, una situació de baixa relativa, sobretot per l'esforç que s'estava fent en pro a la modernització cultural, econòmica i política de la ciutat, afirmava Molas (1994).

Ben aviat es produiria una nova expectativa que comportaria transformacions profundes al conjunt de la ciutat i que impulsaria, encara més, aquest "esperit progressista" del que es parlava: la celebració d'uns Jocs Olímpics. La vocació olímpica de Barcelona no era inèdita, més aviat semblava un "deute pendent del passat"<sup>28</sup>. La gosadia, aquest cop, vingué de la mà de Narcís Serra, alcalde de la ciutat, i de Joan Antoni Samaranch, ambaixador de la vella Unió Soviètica, distants en els colors polítics, però ben aviat units per un mateix interès<sup>29</sup>.

Era l'estiu del 79. Va caure la tribuna de l'Estadi Olímpic de la ciutat, cosa que feia arriscada i perillosa la realització de qualsevol partit en el camp. Les reformes eren costoses, i com que la seva reparació no constituïa una prioritat, es va decidir de tancar temporalment l'accés de les instal·lacions; així, l'Estadi va romandre tancat durant uns mesos, recorda Narcís Serra, qui en aquells moments estava molt interessat en *canviar* la ciutat<sup>30</sup>.

Per la seva banda, Samaranch anava i venia de Moscou amb força freqüència, i en una trobada amb Serra, es comprometia a fer de Barcelona seu olímpica si era elegit nou President del Comitè Olímpic Internacional. Tot i l'atreviment de la idea i les expectatives que podia generar, i potser a causa d'això, el "pacte" es va mantenir en confidencialitat. Al cap d'uns mesos, Samaranch era efectivament designat President del COI. Josep Maria Sòria va rebre la notícia de l'elecció de Samaranch a través de l'Agència Efe, i en la reunió d'aquell mateix vespre comentà a l'alcalde Narcís Serra el nou càrrec de Samaranch, mentre li preguntava quin missatge havia de comunicar l'endemà a la premsa. Serra va ser directe i decidit "Digues que estic molt content que hagi sortit elegit i que estaria molt bé que acabés presidint uns Jocs Olímpics a Barcelona". Així mateix va ser transmès a l'Agència Efe. El dia següent, però, tan sols *El Mundo Deportivo* va fer al·lusió del comentari de l'alcalde Serra. Oportunament, el rotatiu esportiu va procurar aconseguir la resposta de Samaranch al comentari de l'alcalde, de manera que al cap de pocs dies, aquest mateix diari publicava la resposta del nou president del COI: "Acepto el reto". Així, Sòria va mostrar la resposta decidida i desafiant de Samaranch a Narcís Serra, qui va esbossar un somriure de complicitat. A partir d'aleshores, els mitjans de comunicació es van abonar als

---

<sup>28</sup> Ja abans de la guerra civil s'havia proposat aquesta opció; també Porcioles va plantejar la possibilitat d'un esdeveniment olímpic per a Barcelona.

<sup>29</sup> Samaranch va ser un reconegut prohom del franquisme, vinculat a la Diputació i a organismes internacionals. Samaranch tenia interessos immobiliaris a Barcelona (Harvey, 2005).

<sup>30</sup> Narcís Serra (entrevista, març 2010).

comentaris i especulacions, i tot semblava que la idea dels Jocs quallava alegrament a la societat barcelonina.

A finals de l'any 1980, Serra encarregava un estudi a Romà Cuyàs per valorar quines eren les condicions reals de la ciutat per tal d'organitzar-hi uns Jocs; segons dictaminava l'informe, Barcelona disposava de les aptituds favorables per a la celebració olímpica, de manera que al 30 de maig de 1981, l'alcalde Narcís Serra feia públic en un acte al Saló de Cent, davant del Rei, que Barcelona volia esdevenir candidata dels Jocs. La proposta del tàndem Serra-Samaranch vivia els seus primers moments d'èxit, i l'acceptació popular era àmplia<sup>31</sup>.

Segons Molas (1994), la proposta de Serra perseguia l'ideal de canviar la lògica fatalista que des de feia temps s'havia anat imposant a la ciutat, ja que la visió estratègica dels Jocs servia per projectar la ciutat de Barcelona almenys a deu i quinze anys vista; així, la dècada dels noranta, apunta Molas, constituïa l'horitzó i la meta dels treballs que es començaren a endegar ja a principis dels vuitanta. Es tractava d'un projecte de futur, de cohesió, com s'ha dit tantes vegades<sup>32</sup>.

Aviat es va començar a treballar per la candidatura olímpica; l'administració s'hi va esmerçar amb entusiasme, mentre el sector privat recolzava el procés i la ciutadania hi abonava el seu beneplàcit general.

L'1 de novembre del 1981 es lliurava el projecte dels Jocs a Lausanna de la mà de tres persones significatives de la política local i autonòmica: Romà Cuyàs (l'encarregat del projecte), Enric Truñó (de l'Ajuntament de Barcelona) i Josep-Lluís Vilaseca (de la Generalitat de Catalunya).

### ***Poc atractiu turístic i sobreoferta hotelera a principis dels vuitanta***

Els preparatius dels Jocs van estimular una evident recuperació econòmica de la ciutat, ja que van generar una dinamització laboral força important. Així, l'atracció de noves inversions i el camí vers la terciarització econòmica ajudaven a superar la fase de desindustrialització en la que es trobava Barcelona. Des del punt de vista turístic, però, la ciutat semblava no posseir cap mena d'encant. La capital catalana continuava arraconada al redós de l'oferta de sol i platja que seguia preponderant i lligada a una imatge estereotipada i poc definida, també vinculada a una oferta de serveis poc especialitzada i de baixos costos. A Barcelona hi venien visitants de negocis, fires i congressos, gent de pas i en general poc atreta per la ciutat en ella mateixa; la Clínica Barraquer comptava amb un ressò internacional prou important capaç d'atreure clients estrangers, si bé aquest tipus de visites no es comptabilitzaven com a turistes ni representaven un interès important per a la ciutat de Barcelona des del punt de vista del seu desenvolupament turístic. L'element cultural o l'atractiu pel món urbà semblaven no tenir cap sentit per a l'estranger, i en el fons, la ciutat encara duia incrustada una imatge força grisa i cert caràcter provincià. Tot i els canvis urbanístics que s'estaven produint, Barcelona no llúia.

---

<sup>31</sup> Josep M. Sòria (entrevista, juny 2007).

<sup>32</sup> Molas escrivia aquest article l'abril de 1991, un any abans de la celebració dels Jocs. Segons Molas, els Jocs del 92 suposaven molt més que una qüestió barcelonina, ja que implicaven una relació i sentit de col·laboració amb Catalunya i també amb Espanya. Molas destaca que el projecte olímpic se situava com un objectiu que era com un esperó que havia de servir per capgirar la situació de la ciutat, també del país. Per a Molas, el plantejament del marc polític com a context d'unes expectatives lligades a la reformulació de la ciutat, no són qüestions banals.

Segons *La temporada turística 1981*, l'any 1980 Barcelona va rebre el 13'3% del turistes entrats a Catalunya. Els hotels de Barcelona no aconseguien omplir-se. El govern municipal no es decidia a actuar. La DGT feia cas omís a Barcelona. I el Gremi d'Hotels, que havia nascut l'any 1977, encara no representava una institució prou important per a la ciutat i el sector.

Lluís Reverter va assumir la Regidoria de Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament de Barcelona del 79 fins al 82. El turisme, que formava part de les competències d'aquesta Regidoria, era considerat com un tema menor i residual, sobretot perquè no existia una convicció clara de les possibilitats de Barcelona com a destinació turística ni dels beneficis que aquesta activitat podia reportar en la societat<sup>33</sup>. Així, mentre cap de les administracions públiques no assumia competències reals en matèria de promoció de Barcelona, els empresaris hotelers restaven francament inquietos: els establiments turístics registraven una ocupació mitjana inferior a la que caldria per tal d'obtenir resultats econòmics satisfactoris, i aquesta situació feia trontollar els negocis de gran part dels hotelers de la ciutat. Les incomoditats, exigències i serioses preocupacions del sector es començaven a fer sentir, criticant explícitament la situació marginal que des del punt de vista turístic definia Barcelona i la manca de tractament institucional que se li conferia. Així mateix lamentava Antonio Muñoz, gerent del Gremi d'Hotels de Barcelona, tot exposant la situació de sobreoferta hotelera que en aquells moments tenia la ciutat:

La capacidad hotelera de Barcelona es suficiente para dar satisfacción a una demanda superior a la que se produce en estos momentos; estamos bien preparados para atender las peticiones que pueda generar una sucesión de congresos, ferias y manifestaciones de todo tipo, por muy crecido que sea el número de plazas solicitadas<sup>34</sup>.

Calia, segons manifestava el Gremi, perseverar en la idea de crear estímuls que suscitésin al viatger a desplaçar-se expressament a Barcelona i romandre-hi alguns dies; calia invertir la situació turística de Barcelona, definida per ser encara una ciutat de pas i convertir-la en atractiu en ella mateixa. En aquells moments, el Gremi d'Hotelers s'havia espavilat per promoure alguna acció puntual de captació de visitants, sense comptar amb el suport de cap institució i obtenint, sempre, resultats discrets (així ho recorda Josep Mestres, de l'Hotel Gaudí)<sup>35</sup>.

En realitat, bona part de les infraestructures turístiques de Barcelona no presentaven condicions òptimes; els serveis eren deficients, fins i tot hi havia manca d'higiene a certs establiments de Ciutat Vella, llocs mal dotats del tracte i poca actitud professional<sup>36</sup>. Però més enllà de la quantitat o qualitat dels serveis, el cas és que les energies i principals sectors del turisme continuaven totalment dispersos, sense aconseguir una actuació unificada ni decidida; segons Antoni Rubio, del Gremi d'Hotelers, tant les Agències de Viatges com els hotelers tenien uns objectius similars, si bé uns i altres continuaven dirigint els seus esforços cap a direccions diverses, sense aconseguir una veritable tasca d'activació turística<sup>37</sup>.

---

<sup>33</sup> Lluís Reverter (entrevista, juliol 2007).

<sup>34</sup> Martín, M. "Barcelona ha de hacer un esfuerzo para retener el turismo". A *La Vanguardia*, dijous 11 de setembre de 1980, pàg. 23.

<sup>35</sup> Josep Mestres (entrevista, octubre 2007).

<sup>36</sup> Batista, A. "Fer de turista a la pròpia ciutat". A *L'Avui*, divendres 15 d'abril de 1983, pàg. 19. Aquest article relata l'experiència de Batista, el seu autor, que decideix fer vida de turista a Barcelona.

<sup>37</sup> Antonio Rubio (entrevista, novembre 2007).

A causa d'aquesta dispersió d'energies, i sobretot fruit de les preocupacions endèmiques dels hotelers de la ciutat, un grup de representants del sector va començar a veure la necessitat de crear algun organisme o fórmula que fos capaç d'aglutinar esforços i objectius en pro a la captació de turisme a la ciutat. La rendibilitat del negoci hoteler era molt baixa, de manera que la idea bàsica que empenyia els hotelers a la creació d'un nou ens de promoció tenia a veure amb un objectiu molt concret: l'augment de les nits d'estada dels visitants per tal d'incrementar la mitjana d'ocupació dels seus hotels, que en aquells moments se situava en un percentatge francament baix<sup>38</sup>.

Si bé aquesta inquietud aglutinava una part important del sector hoteler de la ciutat, també hi havia altres empresaris del ram que s'ho miraven amb una actitud de defensiva i certa reticència; de fet, recorda Reverter, part dels hotelers de Barcelona temien que la creació d'un nou ens de promoció provoqués un excessiu creixement de la demanda i conseqüentment una situació de sobreoferta hotelera, fet que potser induiria la competència entre els establiments més ben aposentats<sup>39</sup>. Així, les discrepàncies i punts de vista oposats dividien el sector hoteler en dos bàndols, l'un conformat pels optimistes i l'altre pels incrèduls<sup>40</sup>.

En concret, la idea de creació d'una plataforma de promoció turística va néixer de la mà de quatre grans hotelers barcelonins anteriorment vinculats al Centro de Iniciativas y Turismo: Joan Gaspart Bonet, hoteler del Grup HUSA i Vicepresident del Gremi d'Hotelers de Barcelona; Antoni Rubio, President del Gremi d'Hotelers de Barcelona; Eudald Molas, Gerent del Majèstic; i Lluís Tusquets, de l'Hotel Diplomàtic. Aquests hotelers i d'altres membres del sector es reunien amb freqüència amb Lluís Reverter, de la Regidoria de Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament, a qui transmetien les seves preocupacions i la necessitat de constitució d'algun organisme inductor de turisme; i va ser, en efecte, gràcies a la insistència del sector, que l'Ajuntament de Narcís Serra va procedir a la creació d'un organisme de promoció turística de la destinació Barcelona. Era l'any 1981.

### ***La creació del Patronat Municipal de Turisme***

El nou Patronat Municipal de Turisme<sup>41</sup> es constituïa per acord del Consell Plenari de l'Ajuntament de Barcelona el 4 d'agost de l'any 1981. La nova institució assumia els objectius de gestionar i canalitzar l'acció municipal en el foment de la demanda turística, la potenciació i vertebració del turisme específic de congressos i l'objectiu de donar suport i recolzament a la iniciativa privada del sector turístic, crear informació de la realitat turística de la ciutat i procurar la coordinació, dinamització i corresponsabilització de tots els sectors interessats en el foment del turisme<sup>42</sup>.

El nou organisme es regia per un Consell de Patronat i per un Director. El Consell de Patronat representava l'òrgan suprem de la institució i estava presidit per l'Alcalde i participat per quinze vocals, nomenats per la Corporació a proposta del seu President, vuit dels quals forçosament eren Regidors de l'Ajuntament i els altres set membres d'altres

---

<sup>38</sup> Antonio Rubio (entrevista, novembre 2007).

<sup>39</sup> Aquests mateixos temors, uns anys més tard, provocaria una crisi i una seriosa confrontació d'un cert grup d'hotelers contra les polítiques de l'Ajuntament relatives a les requalificacions de sòl de la ciutat en sòl urbanitzable per a nous hotels (Pla Olímpic d'Hotels de l'Ajuntament). Veure capítol: *Prodigis 1992*.

<sup>40</sup> Lluís Reverter (entrevista, juliol 2007).

<sup>41</sup> PMT.

<sup>42</sup> Memòria anuals *Empreses i institucions municipals de l'Ajuntament de Barcelona*, 1987. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Consell d'Empreses.

entitats públiques o privades dels diversos sectors relacionats amb el turisme de Barcelona.

Segons els estatuts, l'Ajuntament es reservava, a través del seu Consell Plenari, les següents facultats d'intervenció i tutela respecte el Patronat: aprovació dels programes d'actuació del Patronat i les seves possibles modificacions, així com també la Memòria Inventari i Balanç anuals; aprovació de la plantilla de personal i les seves retribucions; aprovació dels pressupostos i rendiments de comptes anuals; aprovació de l'adquisició, alineació, cessió o gravament de béns immobles en tots els casos i les seves inversions de valors mobiliaris o la seva alineació si excedeixen del deu per cent del pressupost anual; en cas que l'Alcalde delegués la presidència en un vocal, aquest remetria a l'Alcaldia l'ordre del dia de les reunions del Consell del Patronat; finalment, l'Alcalde podria suspendre els acords del Consell del Patronat en el cas que aquests recaiguessin, a judici propi, sobre assumptes que no fossin de la seva competència, fossin contraris als interessos generals del Municipi o fins i tot del mateix Patronat, també en el cas que constituïssin una infracció manifesta de les lleis.

Els Estatuts del nou Patronat aprovats el 4 d'agost van entrar en vigència al cap de pocs mesos, just el dia 14 d'octubre de 1981. Un total de 22 articles ordenava els estatuts de l'organisme, que es constituïa amb caràcter de fundació municipal i comprenia vuit objectius desglossats a l'article segon:

1. Promoure la presència activa de Barcelona en el mercat turístic, procurant la coordinació dels sectors interessats en el foment del turisme.
  2. Estudiar els problemes turístics de la ciutat adoptant o proposant les mesures que es considerin més adients per solucionar-los.
  3. Elaborar el material de propaganda necessari a fi de conèixer els recursos turístics de Barcelona per tal de fomentar la captació de visitants.
  4. Potenciar el desenvolupament del "turisme per a tothom".
  5. Col·laborar amb altres entitats públiques o privades en la promoció de Barcelona i les zones en les quals s'hi trobi inclosa la ciutat, en benefici de l'atracció turística.
- Instar a les autoritats i organismes competents la tramitació de concerts econòmics pel finançament de campanyes de promoció turística.
6. Contribuir a la defensa dels recursos naturals i dels valors socio-culturals de la ciutat
  7. Gestionar, promocionar i realitzar totes aquelles activitats que puguin beneficiar l'ofertament turístic de Barcelona<sup>43</sup>.

El 3 de novembre de 1981, i sota la presidència de Narcís Serra, se celebrava al Palauet Albèniz de Barcelona la constitució del Patronat Municipal de Turisme de Barcelona. Després de la lectura dels acords del Consell plenari de l'Ajuntament celebrat el 4 d'agost, constituïu del Patronat Municipal de Turisme de Barcelona, i de la Comissió municipal permanent del dia 29 d'octubre que nomenava els vocals del nou Patronat, l'alcalde donava per constituït el Patronat Municipal de Turisme de Barcelona, quedant organitzat de la següent manera: Alcalde de l'Ajuntament de Barcelona Narcís Serra, President; regidors de l'Ajuntament Rafael Pradas Camps, Lluís Reverter Gelabert, Enric Truñó Lagares, Josep Maria Serra Martí, Josep Maria Pujadas Porta, Frederic Rahola Aguade, Sebastià Millans Rosich, vocals representants de la corporació municipal; Antonio Rubio Garcés, Lluís Tusquets Berrondo, Josep Julià Bertran, Evarist Edo Prades, Isidre Lara Vivancos, Pere Balañà Forts i Joan Gaspart Bonet, vocals representants de sectors relacionats amb el turisme. Finalment, es nomenava secretari del Patronat a Jordi Baulies Cortal, secretari general de l'Ajuntament de Barcelona.

---

<sup>43</sup> *Patronat Municipi de Turisme. Estatuts de Fundació*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

En el seu parlament, Narcís Serra va posar un èmfasi especial en l'establiment de l'estreta col·laboració entre sector públic i privat que estructurava el nou Patronat de Turisme. De fet, segons Rubio, el tàndem de Serra i Reverter confiava en la nova aposta turística de la ciutat i en la conveniència de vincular el món públic i privat en un únic ens de promoció, encara que la titularitat d'aquest fos totalment municipal i la presència del sector privat, simbòlica<sup>44</sup>.

Ferran Díaz de San Pedro assumí la direcció del Patronat entre els anys 1981 i 1983. San Pedro tenia experiència en la direcció d'agències de viatges, i just en aquells moments ja estava jubilat; era un bon coneixedor del negoci turístic, però no gaudia d'un dinamisme personal i professional especialment rellevant, i aquest fet, recorda Reverter, en el fons era símptoma de la poca confiança que en general es tenia en la destinació Barcelona i el seu desenvolupament i projecció internacional. Barcelona només fugia d'un mal pas, i com en tot estat transitori, les visions de futur encara restaven indefinides.

L'aportació pressupostària inicial al nou Patronat per part de l'Ajuntament va ser d'un milió de pessetes<sup>45</sup>. La seu quedava instal·lada al Poble Espanyol, al carrer Llevant número 3. La poca dotació de recursos econòmics i la constitució d'un reduït equip de personal (unes sis persones), no deixava de fer palesa la discreta confiança que el govern municipal tenia en la projecció turística de la ciutat, reitera Reverter. En general, els pressupostos de la nova entitat sempre van escassejar; en concret, aquests havien de provenir de cinc vies específiques: aportacions inicials de l'Ajuntament; subvencions municipals dels pressupostos anuals de l'Ajuntament; aportacions provinents d'entitats oficials o particulars afins als interessos del Patronat; ingressos i drets que poguessin satisfer els particulars per a la utilització dels serveis prestats pel Patronat; llegats i donacions a la Fundació.

Amb la creació del nou Patronat, l'anacrònic Centro de Iniciativas y Turismo va acabar desapareixent, si bé és cert que ambdós organismes van coexistir durant un cert temps<sup>46</sup>. Alguns hotelers de la ciutat encara vinculats al CIT van aportar fons de la vella institució al nou Patronat de Turisme; amb el pas del temps, les aportacions del sector privat (bàsicament dels hotelers) es van traduir en contribucions puntuals, com per exemple el finançament d'accions molt concretes, com l'allotjament de periodistes o agents de viatges estrangers, així com algunes campanyes de promoció específiques o l'edició de material propagandístic. Es tractava, en efecte, d'una "intercanvi d'espècies", el qual mai no va arribar a ser tan considerable com les aportacions econòmiques municipals, per la seva banda també escasses. Tot això volia significava una cosa molt clara: al Patronat hi manava l'Ajuntament, el sector privat tan sols hi figurava com un invitat de pedra amb poca capacitat d'influència en la presa de decisions.

El Patronat era un organisme bastant reactiu, recorda Enric Truñó, aleshores membre del seu Consell Directiu (anys més tard en seria President); el nou organisme basava la seva actuació en procurar serveis d'atenció al turista que arribava a la ciutat, però sense anar

---

<sup>44</sup> Segons Vila Fradera (1997), els Centre d'Iniciatives de Turisme que havien proliferat a les ciutats espanyoles durant els anys del turisme de masses, amb l'arribada de la Democràcia van cedir la seva dedicació als Patronats Municipals de Turisme. En aquest sentit, Vila Fradera destacava la continuïtat entre la Sociedad de Atracción de Forasteros, la Delegació Provincial de Turisme, el Centre d'Iniciatives de Turisme de Barcelona, el Patronat Municipal de Turisme de Barcelona i el Consorci Turisme de Barcelona.

<sup>45</sup> Antonio Rubio (entrevista, novembre 2007).

<sup>46</sup> A 15 de febrer de 1982 es procedia a la inscripció del Patronat Municipal en el Registre General de Centres d'Iniciatives Turístiques de Catalunya; així ho certificava Ramon Bagó, Director General de Turisme de la Generalitat. Veure: *Carpeta any 1982/n. 30. Expedient: Estatuts Autorització Patronat Municipal de Turisme*. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

més enllà d'aquesta funció<sup>47</sup>. En realitat, però, el Patronat estava creant una nova manera de fer les coses i d'entendre el turisme a Barcelona; tot i així, reiniciar la vida turística a la ciutat era difícil, especialment si no es comptava amb una visió compartida d'aquest projecte ni del suport explícit i organitzat dels sectors comercials i culturals de la ciutat.

Tot i que les expectatives eren discretes i poc animades, l'Ajuntament havia creat el Patronat amb l'interès de potenciar la ciutat com a nucli receptor de turisme, entenent aquest sector com un factor de dinamització econòmica i social de la ciutat, o almenys així es declarava a *L'activitat turística a la ciutat i el Patronat de Turisme de Barcelona*. De fet, hi havia almenys dos interessos fonamentals: projectar Barcelona al món i crear dinamització econòmica, recorda Serra<sup>48</sup>. En aquells moments, el model era Londres, i com en la capital anglesa, la cultura de la destinació s'havia de convertir en un atractiu de primer ordre per a la captació de visitants, destaca l'ex alcalde Serra.

Segons publicava la revista *Evolució Econòmica* a l'any 1981, un dels principals objectius del recentment creat Patronat de Turisme consistia en superar el 60% d'ocupació hotelera de la ciutat<sup>49</sup>. En realitat, doncs, els objectius dels primers temps del Patronat tenien més a veure amb els interessos del sector hotelier que no pas amb la prosperitat global de la ciutat, malgrat tot.

El comportament de l'ocupació hotelera de Barcelona era marcadament estacional: baixava a l'època d'estiu i aconseguia mantenir-se més alta durant els mesos de tardor. L'any 1981, Barcelona disposava de 27.188 places hoteleres, xifra que representava tan sols un 1'2% de la totalitat de places de Catalunya (Miguelsanz Arnalot, 1983). Durant l'any 81, Barcelona va registrar 4.781.836 pernoctacions, una quantitat que significava tan sols un 3'2% del total de les pernoctacions registrades al conjunt de Catalunya. De fet, només un 18'5% dels turistes que visitaven Barcelona l'any 1981 van fer nit a la ciutat (un total de 1.502.883 visitants i 4.781.836 pernoctacions). Segons *La temporada turística 1981*, la ciutat de Barcelona tan sols havia rebut un 9'9% del total de turistes entrats a Catalunya durant l'any 1981. En aquells moments, la capital catalana era la destinació que computava les estades més curtes del conjunt del país.

---

<sup>47</sup> Enric Truñó (entrevista, desembre 2006).

<sup>48</sup> Narcís Serra (entrevista, març 2010).

<sup>49</sup> "El turisme". A *Evolució Econòmica*. Barcelona: Servei d'Estudis Banca Catalana, Banc Industrial de Catalunya, 1981, pàgs. 91-95.

# Patronat Municipal de Turisme, anys vuitanta

La celebració dels Mundials de Futbol del 82 es va convertir en una espontània campanya de difusió de la imatge de la ciutat. De fet, la primera en temps del Patronat. No estava directament programat com a tal, però va funcionar: Barcelona es projectava animada, popular, desenfadada, bulliciosa, nova.

## **La mirada dels italians**

Encara un temps abans dels Mundials, però, Barcelona havia estat descoberta pels italians gràcies a una estada que hi va fer Sandro Pertini, el seu President. Tot i que la visita tenia caràcter oficial, Pertini va voler conèixer la ciutat d'una manera més personal, fet que va promoure, a través de la premsa, una imatge de ciutat popular, alegre, casolana i distesa. El poc gust de Pertini pels actes protocol·laris, recorda Josep Maria Sòria, va generar un cúmul d'anècdotes divertides que hi ha qui encara recorda amb simpatia: un dinar improvisat al restaurant Can Costa de la Barceloneta, un passeig a peu per la Rambla, una estada al Cafè de l'Òpera o la no acceptació de l'oferta de l'alcalde Serra quan el va convidar a asseure's al seient oficial del Saló de Cent. Si d'una banda Pertini es convertia en un personatge curiós i simpàtic per als barcelonins, que fins i tot l'aplaudien quan passejava pel carrer, de l'altra, Barcelona causava una nova sensació i atracció pels italians<sup>50</sup>.

Al cap de poc temps, i coincidint amb la celebració dels Mundials en els quals Itàlia va disputar els partits de semifinals a Barcelona, la ciutat tornava a revifar la seva popularitat, especialment entre el públic italià. Aquesta sort es va convertir en una bona oportunitat per als nous promotors turístics de la ciutat, que en aquells moments tan sols havien desenvolupat algunes feines de promoció discretes i encara poc importants. Així, l'ocasió dels Mundials va significar un impuls relativament important pel Patronat, que va emprendre algunes accions de promoció com la publicació de material propagandístic (plànols i fulletons) i el desplegament d'un servei d'atenció directa al visitant; en concret, es va instal·lar un estand a Canaletes, que havia estat encarregat per Lluís Reverter a l'empresa Consultur. La iniciativa va ser valorada com un èxit.

Amb motiu dels Mundials també es va obrir la primera oficina d'informació turística de la ciutat, que es va situar a la Plaça Pablo Neruda, just a la cruïlla de l'Avinguda Diagonal amb el carrer Aragó<sup>51</sup>. Segons un article publicat a *Diario de Barcelona*, la nova oficina va registrar un total de 594 consultes presencials i 84 de telefòniques durant la seva primera setmana de funcionament<sup>52</sup>. D'altra banda, a la Plaça Sant Jaume hi continuava funcionant l'oficina d'atenció turística, que pertanyia al Servei de Relacions Públiques de l'Ajuntament. També al Palau de Congressos, a la seu del Centre de Iniciatives, es dispensava informació turística als visitants.

Per tal de motivar la visita a Barcelona dels turistes allotjats a la costa, el Patronat va endegar una sèrie d'acords amb companyies d'autocars, organitzant excursions i visites a

---

<sup>50</sup> Josep M. Sòria (entrevista, juny 2007).

<sup>51</sup> *Patronat Municipal de Turisme. 10 anys. 1981-1991*. Patronat Municipal de Turisme de Barcelona.

<sup>52</sup> "Nova obertura d'una Oficina de Turisme". A *Diario de Barcelona*, 27 de juliol de 1982, pàg. 5.

la ciutat. Per la seva banda, algunes agències privades (com Julià Tours i Pullmantur), també organitzaven excursions guiades per conèixer Barcelona.

El cas és que tot i l'impuls i certa eufòria a causa dels Mundials del 82, el balanç posterior a l'esdeveniment no va obtenir els resultats esperats, ja que en realitat no es va efectuar una veritable projecció exterior de la imatge de la destinació ni tampoc una millora o un creixement substancial de l'oferta turística de la ciutat.

### ***Les primeres actuacions de promoció del Patronat***

En un principi, les feines de promoció del Patronat eren bastant bàsiques i poc arriscades, sobretot per les limitacions dels seus pressupostos i per la manca d'una sòlida plataforma d'oferta i serveis a la ciutat.

En aquells temps es va crear el programa *Caps de Setmana a Barcelona*, que de fet es podia considerar com la primera acció municipal destinada a la captació de visitants a la ciutat<sup>53</sup>. La campanya es realitzava de manera conjunta amb Ibèria i alguns hotelers de la ciutat, i bàsicament consistia en incentivar estades de cap de setmana oferint habitacions a un quart del seu preu habitual. Així, Ibèria promocionava paquets de vols econòmics de cap de setmana a Barcelona amb el preu de l'hotel inclòs arreu d'Europa; de fet, es tractava d'una mesura arriscada que bàsicament es dirigia a compensar el buit d'ocupació que es registrava durant els dies festius<sup>54</sup>.

Entre altres accions, el Patronat també acollia periodistes estrangers a fi que elaboressin reportatges sobre Barcelona i els difonguessin als mitjans de comunicació dels països respectius. Aquesta tècnica de promoció permetia emetre una imatge seriosa i contrastada, i de fet, va conformar una de les accions promocionals preferides del Patronat. A banda d'aquest tipus de campanyes, també es va promoure la publicació d'una diversitat considerable de material turístic (guies, plànols i fulletons); en concret, una de les primeres publicacions del Patronat va consistir en una petita guia de butxaca que es titulava *Plano y guía de Barcelona*, sortia a la llum l'any 82. Salvant les distàncies, aquesta publicació podia recordar els vells elencs i guies del segle XIX, ja que es tractava d'una guia informativa en la que apareixen relacionats amb gran profusió els serveis, festivitats, centres oficials, consolats, transports públics, activitats, allotjament i mercats de Barcelona. Narcís Serra escrivia la salutació inicial.

El fulletó *Barcelona* (s/d), editat a principis dels vuitantes de la mà del Patronat, incorporava una imatge central del port, amb Colon i la Rambla perdent-se entre l'extensió de la ciutat; en ell s'hi descrivia acuradament la ciutat i els serveis principals que requeria el visitant forà, mentre que els valors lligats a la Mediterrània, al món industrial, a la modernitat i vitalitat, evocaven una Barcelona atractiva i oberta al món, en la que la gastronomia, les arts i les lletres, els museus, els palaus, els temples i els monuments, els parcs, jardins i festes de la ciutat, les compres i els esports constituïen els principals al·licients<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Lluís Reverter (entrevista, juliol 2007).

<sup>54</sup> Al llarg dels anys, aquest producte va evolucionar i es va transformar en l'anomenada tarja BIP (*Barcelona Important Person*), que es posava en marxa paral·lelament a la creació de Turisme de Barcelona i que consistia en un conjunt de descomptes i ofertes especials per als visitants de caps de setmana.

<sup>55</sup> *Carpeta 1982 / Patronat de Turisme de Barcelona. Barcelona: Patronat Municipal de Turisme de Barcelona*. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

### **Barcelona a Catalunya i al món. Relació entre administracions, sectors i mitjans de comunicació**

L'any 1983, l'estructura orgànica del Patronat estava integrada per un Consell del qual en formava part un President, que era l'alcalde de la ciutat, set consellers municipals i set representants dels sectors de la indústria turística (hotels, agències de viatges, restaurants, transports, espectacles, el CIT i la Cambra de Comerç); la vicepresidència del Patronat l'ostentava el Conseller de Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament; i finalment, es comptava amb un director general o gerent.

Raimon Martínez Fraile s'havia incorporat al Patronat Municipal al mes de desembre de 1982 ocupant el càrrec de President i plantejant un punt de vista molt clar a propòsit del turisme, eina de creació de riquesa econòmica i social, que s'havia de convertir en un instrument de promoció econòmica fonamental per a la ciutat de Barcelona<sup>56</sup>. A partir de l'abril de 1983, i fins el mes de desembre de 1987, Santiago Costa Orfila va dirigir el Patronat Municipal de Turisme, coincidint amb el mandat de Raimon Martínez Fraile com a President del mateix (1982-1987)<sup>57</sup>.

Tot i les expectatives i voluntats de l'equip, a principis dels vuitantes l'activitat turística causava un impacte francament modest en l'economia de la ciutat, la seva repercussió era gairebé imperceptible. De fet, es deia que l'únic que deixava el turista a Barcelona eren les pertinences personals que els havien estat sostretes durant les seves curtes estades a la ciutat. Al debat televisat sobre turisme que s'emetia a *La 2* l'any 1983, Josefina Canal, Presidenta de l'Associació de Guies de Catalunya, descrivia el turisme que passava per Barcelona com un turisme ràpid i de pas, i lamentava la gran manca de seguretat que hi havia a la ciutat, fet que la convertia en un lloc desagradable per als visitants. Per la seva banda, Vila Fradera recalava la importància de fer saber als majoristes europeus quines eren les potencialitats de Barcelona a fi de persuadir-los i aconseguir que incloguessin la ciutat en els seus tours i catàlegs, al mateix temps que valorava el nou model turístic que, segons creia, havia de possibilitar un contacte més gran entre locals i turistes i no reduir l'experiència d'aquests únicament a la contemplació de monuments. Josefina Canal confirmava que existia un gran desconeixement de la realitat de Catalunya, i que Barcelona encara era una ciutat automàticament identificada amb Espanya (els atributs folklòrics, les castanyoles, el flamenc i els toros encara tenien molt de pes en l'imaginari del visitant estranger)<sup>58</sup>. En aquest debat televisat es plantejava la qüestió de com introduir la imatge de Catalunya al turista estranger: el Conseller Sanuy, que també hi participava, va afirmar que la Generalitat estava treballant en aquesta línia, tot i que, segons afirmava, el repte en qüestió es resistia<sup>59</sup>. Pel que fa a les actuacions dedicades al turisme que va executar el govern de la Generalitat, l'èmfasi sempre va recaure en els aspectes de la promoció, deixant relativament desatèsos i menystenint els aspectes relacionats amb l'ordenació del territori (Cals, 1988).

---

<sup>56</sup> Raimon Martínez Fraile (entrevista, juliol 2007).

<sup>57</sup> Raimon Martínez Fraile va ser Conseller de l'Ajuntament entre els anys 1979 i 1988, i va tenir un paper essencial en l'impuls del Patronat Municipal de Turisme.

<sup>58</sup> (1983) Debat "Turisme de masses, turisme de qualitat?". Programa DIÀLEG – RTVE.

<sup>59</sup> La memòria del govern autonòmic *La temporada turística 1983* informava que en matèria de promoció exterior, malgrat l'escassetat de mitjans i de recursos disponibles, es continuaven activant les recepcions de periodistes estrangers a Catalunya, la participació de la Generalitat a fires i mercats especialitzats en turisme; també s'esmentava que s'havia procedit a actuar en sentit de defensa informativa en totes aquelles ocasions que es generaven campanyes negatives del país. Segons aquesta memòria, Barcelona era contemplada com una gran reserva de turisme per a Catalunya, destinació de congressos, fires i salons, museus i cultura, que calia potenciar; així mateix, també calia esforçar-se per redirigir el turisme de masses a comarques interiors de Catalunya tradicionalment més desfavorides des del punt de vista turístic.

Durant una bona colla d'anys, Generalitat i Patronat van treballar aïlladament, promocionant els productes propis sense comptar amb les oportunitats i complicitats que es podien obtenir si s'incorporaven les respectives ofertes complementàries. Seguint aquesta lògica, la Generalitat minimitzava la importància de Barcelona en les seves promocions a l'exterior, al mateix temps que Barcelona no incorporava amb prou decisió l'entorn de la resta de país a l'oferta de la ciutat<sup>60</sup>. La tensió entre la Direcció General de Turisme i el Patronat Municipal era evident, en ocasions fins i tot poc dissimulada, ja que s'havia arribat a situacions força ridícules, com per exemple el fet que la Generalitat rebutgés un periodista estranger si aquest havia estat prèviament invitat pel Patronat de Turisme de Barcelona. El que està clar, més enllà de les anècdotes, és que no hi havia coordinació ni col·laboració entre ambdós organismes, i si bé no es va arribar a situacions de boicot, la ignorància recíproca demostrava que existia un grau de desconexió ideològica molt important. Aquesta tibantor s'emmarcava, en efecte, en l'escenari polític del moment, definit per una clara confrontació entre Convergència i Unió i el Partit dels Socialistes de Catalunya, partits que es disputaven les dues administracions més importants del país: la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona.

Des del Patronat es pretenia efectuar una promoció de Barcelona en la que es conjuminessin dues realitats: Barcelona com a gran ciutat i Barcelona com a capital de Catalunya. Calia no convertir en antagònics aquests dos plantejaments, escrivia Santiago Costa Orfila a Sanuy, sinó que calia tractar-los des d'un sentit de complementarietat, de compatibilitat. Les voluntats de Patronat per consolidar objectius comuns i solidaris, però, no eren sempre òptimes, afirmava Santiago Costa<sup>61</sup>.

Malgrat les desavinences i distàncies amb la Generalitat, o potser a causa d'això, el Patronat va treballar conjuntament amb algunes empreses privades del sector, com Julia Tours i Pullmantur, fomentant algunes rutes turístiques a l'interior de Catalunya<sup>62</sup>. D'altra banda, la relació del Patronat amb les oficines espanyoles de turisme a l'exterior (OET's) era cordial, de manera que s'aprofitaven com a canal de comunicació i d'obertura de Barcelona als mercats emissors.

El mes de maig de 1983 sortia a la llum el primer número del *Butlletí Informatiu del Patronat Municipal de Turisme*, una publicació que servia per informar de les activitats de l'ens; Santiago Costa hi va escriure una breu presentació en la que declarava que la missió primordial del Patronat era la de "(...) vender la imagen turística de Barcelona partiendo de un nuevo enfoque que hace necesaria la coordinación con los distintos sectores turísticos y medios de comunicación social de la ciudad (...)".



Capçalera del Butlletí Informatiu del Patronat Municipal de Turisme. Primer número (maig 1983)

<sup>60</sup> Una carta de Ramon Bagó a Santiago Costa Orfila lamentava aquesta relació de manca de col·laboració. Veure: *Carpeta 85/84 Patronat Municipal Turisme de Barcelona*. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

<sup>61</sup> *Carta de Santiago Costa Orfila a Sanuy, 1983. Carpeta 85/84 Patronat Municipal Turisme de Barcelona*. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

<sup>62</sup> *Carpeta 85/84 Patronat Municipal Turisme de Barcelona*. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

Ocasionalment, la premsa donava a conèixer les accions de promoció del Patronat, exercint fins i tot d'aliada i còmplice dels projectes municipals relacionats amb el turisme. El mes de juliol de 1983, *La Vanguardia* publicava l'article "Promoción internacional de Barcelona para atraer turismo mucho más selecto", destacant les accions de promoció que es feien per internacionalitzar la destinació Barcelona; en concret, l'articulista destacava la presència ascendent del nom de Barcelona a les publicacions internacionals i els mèrits del Patronat per aconseguir aquest ressò, fet que encaminava Barcelona a un objectiu cada cop menys llunyà: els Jocs Olímpics del 92. La revista *Ambassador*, repartida a tots els vols de les línies aèries TWA durant el mes de juliol de 1983, incorporava un reportatge dedicat a Barcelona en el que figurava un dibuix modernista de Barcelona a la portada que distingia la Sagrada Família, el mar, Montjuïc i el monument a Colom. Segons *La Vanguardia*, l'ambició del Patronat anava dirigida a captar turistes interessats en atractius com els museus, el Liceu, l'obra modernista o la gastronomia de la ciutat<sup>63</sup>.

Les principals accions de promoció realitzades l'any 1983 s'agrupaven en quatre blocs: assistència a fires, publicacions, recepció de viatges de familiarització i promocions especials. Pel que fa a l'assistència a fires, el Patronat havia participat un total d'11 fires, bàsicament celebrades a ciutats espanyoles i europees. Les publicacions promocionals que sortien a la llum durant el 1983 eren guies, plànols i cartells editats en diversos idiomes (*Modernisme, Restaurants, hotels i sales de festes, Come and discover Barcelona, Barri Gòtic, Passejades Barcelona Picasso, Passejades l'Eixample a Barcelona, Passejades Shopping a Barcelona, Passejades Barcelona i els nens*, entre d'altres). Pel que fa a la recepció de viatges de familiarització, l'any 83 Barcelona va rebre representants d'agències de viatges, guies i organitzadors de congressos de diverses parts del món (concretament d'Anglaterra, Espanya, Canadà, Àustria, Corea, Japó i Califòrnia) per tal de gestionar l'arribada de visitants i promoure la celebració d'esdeveniments. Finalment, i en relació a l'apartat de promocions exteriors, el Patronat va participar a dos congressos i diversos workshops internacionals<sup>64</sup>.

Va ser a l'any 1983, també, quan Transports Metropolitans de Barcelona S.A. va cedir un vehicle que fou remodelat i utilitzat pel Patronat com a oficina de turisme. Una altra de les iniciatives destacades del 83 va ser el programa *Barcelona Aula Oberta*, que venia a ser una nova mesura per millorar les quotes d'ocupació dels hotels de la ciutat; el programa *Barcelona Aula Oberta*, en col·laboració amb el Gremi d'Hotels i l'Àrea de Joventut i l'Institut Municipal d'Educació de l'Ajuntament, proposava rutes temàtiques destinades als escolars de Catalunya a fi que visitessin i coneguessin Barcelona. El conveni s'estrenava el mes de desembre de 1983, acollint un total d'11 grups amb més de 300 escolars catalans<sup>65</sup>. El cert és que el programa va durar una bona colla d'anys, i que gràcies a ell es va aconseguir augmentar lleugerament el nombre de pernoctacions als establiments hotelers de la ciutat. Encara que fos amb un públic com aquest.

Un dels interessos explícits del Patronat consistia en potenciar la infraestructura turística de la ciutat, creant nous serveis que complementessin l'oferta general de la destinació; així s'acordava al Consell del Patronat celebrat a 13 d'abril de 1983, que entre altres propòsits també plantejava la necessitat d'estudiar els problemes turístics de la ciutat i elaborar informes, estadístiques i treballs encaminats a proporcionar la informació necessària a fi de conèixer i solucionar els problemes del turisme a Barcelona. Igualment, s'acordava

---

<sup>63</sup> Borda, J. "Promoción internacional de Barcelona para atraer turismo mucho más selecto. Gastronomía, arte y Modernismo, son los reclamos turísticos más utilizados". A *La Vanguardia*, dilluns 11 de juliol de 1983, pàg.13.

<sup>64</sup> *Carpeta 85/84 Patronat Municipal Turisme de Barcelona*. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

<sup>65</sup> *Butlletí Informatiu del Patronat Municipal de Turisme*, desembre 1983, núm. 7.

elaborar plans concrets per a dur a terme accions que potenciessin el turisme per a tothom, realitzar campanyes d'educació ciutadana sobre els aspectes socioeconòmics del turisme i contribuir a la defensa dels recursos naturals i valors socioculturals de la ciutat de Barcelona.

### ***Barcelona Convention Bureau (més enllà de les fires i congressos)***

Les *ferias y congresos* que havien popularitzat la destinació Barcelona durant les dècades dels seixanta i setanta encara mantenien un pes important en el si de l'oferta i demanda turística de la destinació Barcelona, ja que es continuaven celebrant tot tipus de certàmens que aportaven considerables bosses de visitants a la ciutat; en general, però, aquests esdeveniments tenien un caràcter industrial i molt especialitzat que no s'acabava d'adaptar a la nova idea de turisme que tenia el Patronat, que aspirava a posar en valor nous aspectes de la destinació. Des del punt de vista turístic, era molt important crear una nova imatge de la ciutat, sobretot perquè des de la dècada dels anys setanta, Barcelona també era coneguda com la *Manchester del Mediterrani* a causa del seu caràcter industrial.

De mica en mica s'assumia la idea de convertir Barcelona en una ciutat de fires i congressos però amb un interès cultural adjunt. En aquesta línia, es potenciaven de manera especial el Museu Picasso i el Barri Gòtic, llocs paradigmàtics de la cultura i l'arquitectura. *Barcelona Museus* era una publicació en el qual es relacionaven el conjunt d'instal·lacions museístiques de la ciutat, 45 en total, fet que la convertia en una de les ciutats europees amb major nombre de museus, assegurava l'opuscle<sup>66</sup>.

Un dels primers debats que s'havia plantejat el Patronat, explica Reverter, tenia a veure amb si donar o no continuïtat al lema de Barcelona com a ciutat de fires i congressos creat vint anys enrere. Coincidint amb el seu càrrec de Regidor de Relacions Ciutadanes i President del Patronat, Reverter ostentava, a més, la presidència de la Fira de Barcelona; una coincidència molt oportuna, assenyala, gràcies a la qual es va afavorir la incentivació de les activitats firals i congressuals com a mitjà per a l'atracció de visitants a la ciutat<sup>67</sup>.

Fires i cultura: el binomi no només semblava interessant, sinó que també encaixava perfectament amb la política urbanística i de regeneració que es practicava al casc antic de Barcelona ja des dels primers temps del govern democràtic, i que tenia la finalitat de donar una nova cara a la part antiga de la ciutat; les obres de posada en valor de la part dreta de la Rambla, la restauració del Convent dels Àngels, la Universitat de Lletres i d'altres edificis de Ciutat Vella, així com les obres a la zona del Gòtic, propiciaven la millora les condicions del districte i, lògicament, afavorien la imatge global de Barcelona. Des de l'administració existia la consciència que calia fer una ciutat practicable i habitable tant per al resident com per al visitant.

Les infraestructures de què es disposava en aquell moment no eren òptimes, tot i que feien possible la continuïtat d'aquesta oferta, sobretot si s'efectuava un millor tractament d'aquest mercat i s'afegien valors relacionats amb la cultura i el patrimoni de la ciutat. Amb aquesta finalitat, doncs, l'any 1983 va ser creat el Barcelona Convention Bureau<sup>68</sup>, organisme que naixia per dedicar-se a l'atracció de convencions i reunions a la ciutat.

La nova iniciativa sorgia de la mà d'Airy Garrigosa i Santiago Costa Orfila, tot i que la idea inicial de creació del nou organisme provenia de les demandes explícites d'alguns

---

<sup>66</sup> *Barcelona Museus*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Patronat Municipal de Turisme.

<sup>67</sup> Lluís Reverter (entrevista, juliol 2007).

<sup>68</sup> BCB.

empresaris de la ciutat, especialment liderades per Ramon Fernández Guitart, qui havia dirigit el Palau de Congressos de Barcelona i gestionat l'organització d'aquest tipus de celebracions a través de l'empresa OTAC<sup>69</sup>. A principis de l'any 1983 s'havia constituït una Comissió Gestora del Barcelona Convention Bureau, de la qual en formava part el mateix Patronat, i va ser al mes d'agost d'aquell mateix any que es van començar a celebrar les primeres reunions per concretar i procedir a la creació definitiva del nou organisme<sup>70</sup>.

Concretament, van ser 40 les empreses barcelonines que van impulsar la creació del nou organisme, totes elles amb l'interès que el Patronat de Turisme actués com a paraigües i promotor de les seves necessitats i vetllés per la bona marxa dels negocis. El model del *Convention Bureau* responia a una vella fórmula d'oficines de convencions, ja que en realitat aquest tipus d'entitats dedicades al foment de fires, congressos i reunions feia anys que existia a d'altres parts del món (a finals del segle XIX ja se n'havien creat algunes als Estats Units, tot i que a Europa no van sorgir fins als anys seixanta del segle XX).

De mica en mica, doncs, a Barcelona ja s'anava consolidant l'estructura, imatge i pla d'actuació del nou *Convention Bureau*. Segons informava el Butlletí Informatiu del mes de desembre 1983, recentment s'havia celebrat una llarga sessió del Comitè Executiu del *Convention Bureau*, en el que hi havia predominat un clima de gran col·laboració entre tots els elements interessats; entre d'altres decisions, s'havia acordat un primer calendari de workshops a celebrar a diferents ciutats europees, que es realitzarien amb la col·laboració d'Ibèria, EFCT<sup>71</sup> i el Palau de Congressos; quedava establert, també, un programa i pressupost de publicitat en revistes especialitzades. Per la seva banda, el sector privat va aportar diners per tal que el programa prosperés adequadament, i l'empenta de Fernández Guitart fou especialment decisiva en tot moment.

Així es posava definitivament en marxa la nova oficina de congressos de Barcelona, amb Airy Garrigosa al capdavant de la seva gestió<sup>72</sup>. En un primer moment es va començar a treballar amb pocs recursos i sense tenir un coneixement profund de l'activitat congressual, tot i que sí que es comptava amb una visió de partida molt clara sobre la conveniència d'incentivar aquest segment de mercat tan plural. Airy Garrigosa va viatjar a Londres per conèixer en profunditat el model de funcionament del *Convention Bureau* d'aquesta ciutat, ja que si bé Barcelona comptava amb una llarga experiència en aquest tipus de turisme, ara s'aspirava a realitzar un treball tècnic, professional i més competitiu, que s'havia de fonamentar en criteris totalment comercials a fi d'obtenir una rendibilitat més alta del segment.

L'any 1984, el BCB atreia 150 reunions, i al 1985 ja eren un total de 179 les celebracions nacionals i internacionals aconseguides pel nou *Convention Bureau* del Patronat. Tant el nombre d'esdeveniments convocats com el pressupost del programa, no han parat de créixer amb el pas del temps (l'any 1984 comptava amb 14 milions de pessetes, l'any 1993, amb 66, fet que suposava que en un període de 9 anys el pressupost s'havia quadruplicat)<sup>73</sup>. Lògicament, l'ascendència d'aquestes xifres sempre s'ha correspost amb un creixement dels membres adscrits al programa, que gràcies a les seves aportacions n'han mantingut l'estabilitat i desenvolupament.

---

<sup>69</sup> Airy Garrigosa (entrevista, desembre 2006).

<sup>70</sup> *Butlletí Informatiu del Patronat Municipal de Turisme*, maig 1983, núm. 1.

<sup>71</sup> Federació Europea de Ciutats de Congressos.

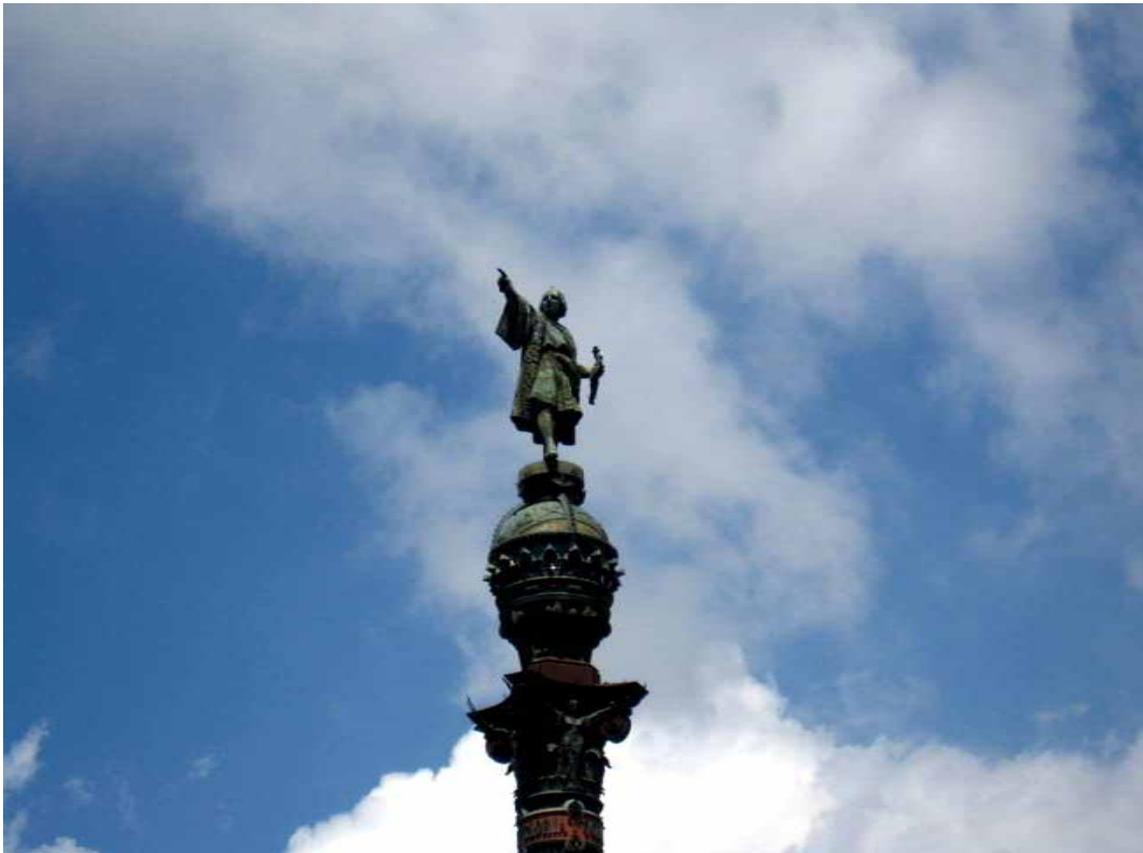
<sup>72</sup> Des d'aleshores, Garrigosa ha estat permanentment al capdavant del BCB (tan sols se n'absentà durant un breu parèntesi, d'octubre de 1986 a abril de 1988).

<sup>73</sup> Dossier *L'activitat turística a la ciutat i el Patronat de Turisme de Barcelona*. Març 1993. Barcelona: Patronat de Turisme. Ajuntament de Barcelona.

***El Monument a Colom (primer producte del Patronat Municipal de Turisme)***

Si d'una banda el Barcelona Convention Bureau pot ser considerat el primer programa en temps de la democràcia que va plantejar l'anticipació d'un perfil concret de visitant més enllà de la demanda genèrica i "despersonalitzada", de l'altra, el Monument a Colom pot ser considerat el primer producte turístic gestionat pel Patronat.

Feia cert temps que s'havien descobert una sèrie de patologies al monument, cosa que el posaven en perill, fins al punt que es temia, fins i tot, per la seva estabilitat. Les reformes de l'estàtua van consistir en la consolidació del seu interior tot injectant-hi ciment, i van costar al voltant d'uns 400 milions de pessetes. L'any 1984, un cop reforçada i recuperada la seva infraestructura, el monument passava a ser gestionat pel Patronat de Turisme, mentre obria una nova font de finançament.



*Monument a Colom*

En general, els ingressos de la institució augmentaven significativament. De fet, per a la campanya promocional de l'any 1984 es destinaven 22.800.000 pessetes en publicacions (gran part de la temàtica d'aquestes edicions tenia a veure amb la promoció de fires i congressos, tot i que no hi mancaven les guies, fulletons i opuscles relacionats amb Picasso, Gaudí, el Modernisme, el Poble Espanyol i les festes populars de la ciutat). També es van invertir més de cinc milions de pessetes en l'edició de vídeos promocionals de Barcelona (l'un era un vídeo de 12 minuts de durada amb imatges de Barcelona, el seu art, la cultura, la gastronomia i algunes dades generals de les infraestructures de la ciutat; l'altre vídeo contenia informacions sobre el BCB i el Patronat). L'any 1984 el Patronat va participar en nombrosos workshops, alhora que va promoure la incorporació d'imatges de Barcelona a la premsa tècnica estrangera. Així mateix col·laborà en la realització de suports publicitaris per estimular la creació de la imatge de Barcelona en les accions

realitzades conjuntament amb l'Oficina Olímpica<sup>74</sup>. Aquest mateix any, la seu central del Patronat es traslladava a l'Avinguda Paral·lel número 22, cantonada amb Plaça Espanya<sup>75</sup>.

### ***Les Casaques Vermelles (un servei d'atenció turística pioner)***

L'estiu de 1985 el Patronat va posar en marxa un servei pioner a Espanya, que més endavant seria reproduït a d'altres destinacions turístiques d'arreu: el *Servei d'Informació al Carrer*. Aquesta iniciativa va consistir en la dispersió de parelles d'informadors pels llocs més cèntrics de la ciutat (denominats *Casaques Vermelles* a causa de la indumentària que vestien), que es dedicaven a oferir informacions directes als turistes que ho sol·licitessin; les Casaques Vermelles exercien com a oficines d'atenció mòbils a disposició del passejant, i segons *La Vanguardia*, aquesta experiència pilot havia de convertir-se en una demostració del sentiment de cordialitat que la ciutat havia de despertar vers els seus visitants<sup>76</sup>. L'opinió publicada era pròxima i favorable al turisme.

### ***La política turística i la situació conjuntural a l'any 1985***

*Barcelona, la gran terrassa d'Europa* va ser l'eslògan de la campanya de promoció llançada el 1985 amb la qual es pretenia situar la capital catalana al rànquing de destinacions turístiques importants (López Palomeque, 1995). El cert és que a mitjans dels anys vuitanta, Barcelona anava guanyant presència i cert reconeixement turístic a nivell internacional, imposant una imatge de ciutat arquitectònica, amb un llegat modernista valuós i amb la figura de Gaudí i la modernitat al capdavant. En un recull d'articles i portades de premsa elaborat pel Patronat l'any 1985, es destacaven clarament els nous valors de la destinació: "Barcelona descoberta pels viatgers d'art modern", "Spain's most unconventional architect. Antonio Gaudí is hated or admired – but never ignored" i "Gaudí Glory"<sup>77</sup>. Així, mentre tot just puntejaven les que més endavant esdevindrien grans icones de la destinació Barcelona, el visitant japonès va ser dels primers en interessar-s'hi.

A mitjans de dècada, el ritme de creixement turístic de Catalunya era "simplement" sostingut, mentre es consolidava el turisme terrestre en detriment de l'aeri, apuntava Joaquim Molins, Conseller de la Generalitat, segons el qual aquesta tendència beneficiava Catalunya<sup>78</sup>. Lloret de Mar, Roses i Salou eren probablement les principals destinacions turístiques de Catalunya dels anys vuitanta.

A Espanya hi seguia predominant l'entrada d'una demanda bàsicament interessada en el sol i la platja<sup>79</sup>, senyal inequívoc que les coses no havien canviat tant. A l'any 1984 s'havia produït un segon gran boom del sector turístic tant a Espanya com a Catalunya, i a mitjans de la dècada, Espanya va prendre el relleu a Itàlia, convertint-se en la destinació líder de la Mediterrània<sup>80</sup>.

---

<sup>74</sup> Carpeta 85/84 Patronat Municipal Turisme de Barcelona. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

<sup>75</sup> *Barcelona Tourism News*.

<sup>76</sup> M. C., J. "Barcelona promociona su turismo en la calle". A *La Vanguardia*, dilluns 1 juliol de 1985, pàg. 11.

<sup>77</sup> *Barcelona'85. Mostra de la presència de Barcelona a la premsa mundial. Barcelona, més que mai*. Patronat Municipal de Turisme.

<sup>78</sup> *La Temporada turística a Catalunya*. Memòria 1985. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Comerç i Turisme.

<sup>79</sup> *Plan de Marketing del Turismo 1986*. [Madrid]: Instituto Nacional de Promoción del Turismo. Secretaría General del Turismo.

<sup>80</sup> Diari de Sessions, núm. 27 / 3 de novembre de 1992 / Sessió plenària Núm. 17.1.

Segons l'estudi *El turismo en España 1987* elaborat pel Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones, la forta imatge d'especialització que durant tantes dècades havia identificat Espanya, resultava certament difícil de substituir (Pellejero Martínez, 1999). En la nova tanda de creixement turístic que es produïa a la Península Ibèrica, la veritat és que el sector es continuava desenvolupant seguint el desordre i la incoherència que havia marcat la seva evolució des dels anys seixanta; si bé els beneficis econòmics eren importants, els costos socials i ambientals continuaven essent considerablement alts.

Les relacions entre la Generalitat i el govern espanyol no aconseguien quallar. L'abril de 1985, l'Estat va promulgar un decret que complicava encara més la trama de relacions amb les autonomies: el Real Decret 6672/1985 de 19 d'abril prohibia expressament que municipis o comunitats autònomes realitzessin promoció exterior del turisme, de manera que "cualquier acción específica de promoción del turismo en el exterior con cargo a fondos públicos o con financiación pública, requeriría de la aprobación de la Secretaría General de Turismo y se sometería a las directrices que por la misma se determinarán".

El Decret es va mantenir vigent durant pocs mesos; tot i així, durant el seu temps d'aplicació es van produir situacions si més no curioses, la més destacada de les quals va ser la creació de la societat anònima privada Catalonia Promotion S. A, que venia a ser una mena d'empresa dedicada a la promoció turística exterior. Catalonia Promotion estava integrada per una colla d'empresaris catalans, directament motivats per la Generalitat de Catalunya, que van voler actuar com a grup promotor del país, superant així la prohibició imposada pel govern estatal a través del Decret de 1985. Antonio Rubio, qui a principis de la dècada havia impulsat la creació del Patronat Municipal de Turisme, va estar al capdavant de la nova associació, l'estratègia de la qual consistia en efectuar promoció exterior, fos com fos<sup>81</sup>.

En general, i pel que fa a les qüestions de turisme, van ser anys difícils per a la Direcció General de Turisme del govern català, bàsicament pel fet que no comptava ni amb la companyia de l'Ajuntament de Barcelona (i per tant, del Patronat de Turisme) ni amb el suport del Govern de Madrid. Per a la Direcció General de Turisme del govern de Pujol la promoció turística esdevenia una mena de paraigües per a la promoció exterior de Catalunya<sup>82</sup>, i a Madrid ho sabien. De fet, les reticències que l'estat espanyol encara mantenia en l'assumpte de la promoció exterior denotaven una gran manca de confiança i una clara tendència al control, amb tota seguretat heretades del vell Ministerio de Información y Turismo<sup>83</sup>. La vigència del Decret de 1985 va ser breu, i un cop superada aquesta fase crítica, s'obria una nova etapa de consolidació del procés autonòmic. L'any 1985 el govern espanyol creava l'Instituto Nacional de Promoción del Turismo<sup>84</sup>, que passava a assumir les funcions de promoció turística. Així, poc a poc, les diverses comunitats autònomes van poder crear ens de promoció propis a partir dels quals efectuar la promoció exterior. En aquest context de relativa calma, a Catalunya va néixer el Consorci de Promoció Turística de Catalunya. Era l'any 1986, i es constituïa com a ens amb personalitat jurídica pròpia, conformat per la Generalitat i pels principals òrgans de promoció turística zonal i associacions del sector; la nova institució tenia com a finalitats la promoció turística i la prestació d'assistència tècnica en matèria de promoció turística als ens que li ho demanessin.

---

<sup>81</sup> Durant els temps d'aplicació del Decret es van produir una sèrie de situacions prou ridícules, com per exemple, el fet que es van anul·lar les targes de crèdit de la Conselleria de Comerç i Turisme en el moment en què el Conseller es disposava a pagar les despeses d'una acció de promoció realitzada a Londres, ja que al no passar per l'autorització de l'estat, s'obstaculitzava la sortida de diner públic.

<sup>82</sup> Àngel Miguelsanz Arnalot (entrevista, desembre 2006 i altres).

<sup>83</sup> Àngel Miguelsanz Arnalot (entrevista, desembre 2006 i altres).

<sup>84</sup> INPROTUR.

D'altra banda, a l'any 1986 es va produir un punt d'inflexió important en el context polític i econòmic espanyol: l'entrada a la Unió Europea va fer que tots els sectors productius de l'economia, entre ells el turisme, haguessin d'afrontar un procés de liberalització imposat per la mateixa adhesió a Europa. Conseqüentment, van desaparèixer els aranzels, es van eliminar les restriccions en matèria d'importació, es va possibilitar la lliure circulació de les persones i de residència, i més endavant es van liberalitzar els moviments de capitals entre països. Aquesta situació va comportar evidents dèficits en les balances comercials (Vacas; Landeta, 2009).

### **1986, la proclamació olímpica; el procés de reformes urbanístiques i simbòliques a l'espai públic. Canvis per a un nou model urbà**

L'any 1986 va ser un any carregat de prosperitat per a la ciutat de Barcelona: el 17 d'octubre era proclamada seu olímpica, i això només era el tret de sortida d'una etapa de noves excitacions. Els Jocs del 92 no constituïen un objectiu final en si mateix, sinó un instrument, l'instrument idoni per refer la ciutat, escrivia Enric Truñó, Regidor d'Esports, a *La ciutat de les anelles, L'esport a la Barcelona olímpica* (1987).

Al 1986, hi havia un 22% d'atur a la ciutat, els pressupostos municipals tendien als números vermells<sup>85</sup> i l'oportunitat dels Jocs es presentava, per tot això i per altres motius, com una opció política per al desenvolupament de la ciutat. L'alcalde Pasqual Maragall va ser la cara visible del nou procés que ajudaria a canviar, en molts sentits, la fisonomia i rol internacional de Barcelona.

Ràpidament es va emprendre un ambiciós projecte de remodelació estètica de l'espai urbà, que de fet no feia més que donar continuïtat a les obres de recuperació urbanística iniciades pel primer Ajuntament democràtic. Així, durant el període de preparació olímpica, les inversions municipals per a l'adequació de la ciutat van assolir xifres fins aleshores inimaginables, a la vegada que es van emprendre campanyes d'imatge molt notòries directament dirigides al ciutadà: *Netegem Barcelona* i *Barcelona, posa't Guapa* van ser els eslògans d'unes campanyes que, sobretot, pretenien justificar les obres de remodelació i d'una manera o altra excusar-se o sensibilitzar al barceloní. El cert és que es va tractar d'unes campanyes de comunicació amb un enorme poder d'influència, que d'una manera o altra van aconseguir que el ciutadà se sentís còmplice, proper, dels nous processos d'urbanització.

A mitjans dels vuitanta es van realitzar obres que, de fet, ja no podien esperar més. Segons Fabre i Huertas (1991), aquest procés es produïa en un moment de certa feblesa de les associacions reivindicatives i de l'esperit crític de la ciutat, de manera que, amb l'excusa dels Jocs, es van portar a terme projectes que en altres moments haurien trobat una forta oposició ciutadana. Tot plegat consistia en un espectacle de construcció i destrucció de la ciutat, que es produïa a un ritme francament accelerat i que, en general, va comptar amb el beneplàcit de la seva ciutadania. Es va aconseguir transmetre una il·lusió social, de manera que el nou *model Barcelona* esdevenia fins i tot un projecte col·lectiu, asseguren els autors.

Els processos d'urbanització, entesos segons les tesis de Rémy i Voyé (1976), impliquen una transformació estructural i de les possibilitats de pràctica en els espais intervinguts. En aquest sentit, cal tenir en compte que, en efecte, les noves realitzacions espacials tenien directament a veure amb nous models d'organització social.

---

<sup>85</sup> Clark, G. "La aparición de la ciudad mundial inteligente". A *El País (suplemento extra)*, 13 de desembre de 2009.

Els espais i equipaments públics van ser la gran estratègia dels vuitanta, reconeixen Borja i Muixí (2004); en aquells temps es van posar en marxa més de 300 operacions de diverses escales, la meitat de les quals tenia a veure amb espais públics oberts. Era una estratègia social, que segons Borja i Muixí (2004), es va basar en una concepció de l'espai públic que tenia com a objectiu facilitar un ús social intens i divers.

El desplegament de noves i profundes remodelacions urbanístiques s'encabia en el marc de la terciarització econòmica de la ciutat, que abandonava el seu passat industrial i apostava per un nou model econòmic basat en el sector terciari. D'altra banda, en aquest procés s'hi afegia encara una particularitat prou significativa: la conveniència del govern municipal d'utilitzar els canvis urbans a fi d'associar-los a un nou projecte (de futur) de la ciutat. Tot plegat responia a uns plantejaments polítics. Mentre que a principis dels vuitanta la Generalitat s'havia esforçat en crear un discurs i recuperar velles referències de catalanitat, ara el Partit dels Socialistes de Catalunya, que manava a Barcelona, va fomentar un nou paper i mirada per a la capital de Catalunya: una ciutat que se la definia europea, de futur, lligada a la innovació i a la modernitat. A més, des de Barcelona es va saber recuperar una de les referències més significatives del Noucentisme: l'obertura a la mar, la pertinença a la Mediterrània. Tal com Prats explica (1997), en aquells moments s'articulà tot un discurs i actuació territorial.

Una visió crítica sobre la política urbanística desplegada al llarg del període preolímpic apunta com, en efecte, ben aviat es va situar al barceloní com a espectador passiu de les transformacions de la ciutat, enlloc de convertir-lo en protagonista del canvi i de la pròpia ciutat: quan s'assenyalava repetidament, amb satisfacció, el grau d'acceptació ciutadana dels nous espais públics que es creaven, s'estava pensant més en una avaluació dels nous espais des del punt de vista arquitectònic i urbanístic que no pas des del punt de vista social (Benach, 2002)<sup>86</sup>. Maragall assegurava que Barcelona era la seva gent.

El ritme de creixement de nous espais a Barcelona va ser realment intens durant el decenni 1982-1992: entre moltes altres realitzacions, més de 200 hectàrees de superfície urbanes van ser reconvertides en parcs (Benach, 2002). Segons Capel (2005), la preocupació pel paisatge urbà que es va desenvolupar a finals dels vuitanta i durant els noranta va perseguir les fites de la qualitat i de la quantitat, encara que ni una cosa ni l'altra segurament no es van complir amb total èxit. El que estava clar és que s'estava definint un nou model de ciutat, és a dir, s'estaven executant una sèrie de transformacions d'ordre urbanístic, funcional i econòmic que incloïen uns renovats plantejaments i filosofia de ciutat, en la que la internacionalització, el progrés econòmic i social i la importància de les imatges i formes n'eren estructures fonamentals. Ben aviat s'inclouria el turisme com a peça rellevant i element de competitivitat del nou model de ciutat.

En el procés de recreació urbanística que s'estava vivint a finals dels anys vuitanta, velles fàbriques i antics espais industrials es convertien en equipaments o parcs públics, de

---

<sup>86</sup> Una de les característiques importants del procés de reconstrucció urbanística va consistir en la visió d'unitat que embolcallava el nou escenari urbà, ja que es presentava una imatge de ciutat tan uniforme com un bloc, homogeni, compacte i cohesionat. En aquesta línia, Benach (1993) apunta que les campanyes publicitàries com *Barcelona, posa't guapa*, *Barcelona som tots*, *Ho estem aconseguint*, *Barcelona guanyarà* reforçaven explícitament l'aposta estratègica per a la cohesió i unitat social. La importància de la imatge com a fórmula per cohesionar la societat i defensar els seus projectes de reconstrucció només podia arrencar del pressupòsit del recel i de la inconveniència amb què part de la ciutadania devia mirar l'espectacle de reformes urbanes; és per això que segons Benach no es van escatimar recursos ni esforços per propiciar aquesta percepció de ciutat com a projecte col·lectiu, bàsicament perquè "cambiar la percepción que los ciudadanos tienen de su propia ciudad y, sobre todo, cambiar sus expectativas parece contener, pues, una de las claves de la revitalización" (Benach, 1993: 504).

manera que la conversió de l'espai de Barcelona no es reduïa tan sols a un assumpte físic, sinó també simbòlic i funcional. Una de les operacions estètiques més destacades de l'època va consistir en la neteja de façanes, una autèntica rentada de cara del paisatge urbà de Barcelona en la que el Patronat Municipal de Turisme també hi col·laborà<sup>87</sup>. Les transformacions urbanístiques i físiques que es practicaven anaven completament unides a processos de resignificació, efectuant-se una clara sintonia entre la construcció d'imatge i els processos de reestructuració urbana. S'incorporaven noves referències a la imatge de Barcelona que es fonamentaven en valors lligats al món mediterrani i a la qualitat dels nous espais; segons Benach (1993), aquestes imatges eren directament emeses per l'Ajuntament i utilitzades amb l'objectiu de crear cohesió social. I com deia amb anterioritat, anaven completament unides a un projecte polític de ciutat.

La nova Barcelona que s'havia obert al mar era un contrapunt a la Barcelona franquista, aquella que es deia que havia viscut d'esquena i en contra del mar, afirmava Balibrea (2004) destacant els processos de resignificació que va patir Barcelona. La metamorfosi de la ciutat va requerir un procés de significar el que era nou i de resignificar el que era vell. El cert era que la renovada imaginària urbana de Barcelona no deixava enrere, sinó que continuava mantenint i reforçant alguns dels clàssics valors i referents turístics de la ciutat, com la Sagrada Família, el Modernisme i el Barri Gòtic. Però s'apuntaven noves opcions al ventall d'imatges i d'atractius: el disseny, la innovació i els nous espais oberts.

Si bé es desplejava un urbanisme que en general es podia qualificar de minimalista, també venia acompanyat de grans operacions urbanístiques, com la construcció de la Vila Olímpica, el front marítim, l'anella olímpica a la muntanya de Montjuïc i els canvis a la Vall d'Hebron, entre d'altres. Tenia lloc una autèntica febre pel disseny, i segons Benach (1993), en aquests canvis s'hi destacaven valors tècnics i estètics al mateix temps. I com deia Hughes (1993), tot això va comportar que la ciutat ingressés als noranta obsessionada pel disseny urbà.

El fulletó desplegable *Espais Urbans 1981-1987 Barcelona*, publicat per l'Ajuntament de la ciutat, donava a conèixer, tant al ciutadà com al turista, la nova Barcelona que s'estava creant, tot proposant set itineraris per jardins, carrers, places, monuments i racons de la ciutat dels nous arquitectes i dissenyadors; es justificava l'endegament del programa de reformes urbanes com una proposta de recuperació de la vida dels barris i com una clara oferta pels arquitectes municipals de traslladar la seva experiència al camp del disseny urbà. Pasqual Maragall, Narcís Serra, Oriol Bohigas i José Antonio Acebillo figuraven com a principals impulsors del programa<sup>88</sup>.

La majoria de responsables que van liderar els canvis urbanístics de Barcelona als anys vuitanta eren arquitectes i enginyers; els promotors de l'anomenat model Barcelona, així com la majoria de professionals del moment, assenyala Capel (2007), van estar clarament influenciats pels paradigmes intel·lectuals del seu moment, que es van plasmar en el conjunt dels seus criteris i execucions<sup>89</sup>. S'estava deixant enrere l'anomenat urbanisme del Moviment Modern, que fins a la meitat dels anys setanta havia dominat la construcció de polígons a les radials de les grans ciutats; ara, als vuitanta, es produïa una revalorització del centre històric; així com en altres metròpolis europees, l'anàlisi morfològic de l'espai

---

<sup>87</sup> *Carpeta 1989 / Patronat de Turisme de Barcelona. Barcelona: Patronat Municipal de Turisme de Barcelona.* Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

<sup>88</sup> *Espais urbans 1981-1987 Barcelona.* Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

<sup>89</sup> Els anys de la transició democràtica havien coincidit amb la crisi del neopositivisme de les Ciències Socials, la reaparició de l'historicisme i la difusió de la postmodernitat. Segons Capel, les actuacions urbanístiques dels arquitectes dels anys vuitanta es van veure directament inspirades i afectades per la nova ideologia.

construït es va convertir en punt de partida per a les noves intervencions i construccions urbanístiques (Capel, 2007).

El reciclatge del Raval, antic Barri Xino, també seguia en la lògica de la transformació simbòlica: la revitalització del casc antic de Barcelona, que s'associava a l'eslògan *Al Raval hi surt el sol*, va constituir un dels canvis més importants que va experimentar la ciutat durant aquells anys. La creació del Macba, per exemple, es va convertir en un instrument a favor del canvi d'imatge de la part vella de la ciutat, una de les zones més conflictives de Barcelona, destaca Còcola (2009), segons el qual les operacions de reforma de la part nord del Raval van comportar conseqüències significatives en termes sociodemogràfics i en relació a l'habitatge: entre els anys 1986 i 1990, la població total d'aquesta zona va decreixer substancialment (més de 5.000 persones se n'anaven del barri a causa de les expropiacions i destruccions d'habitatges). Tot i així, analitza l'autor, la valoració política de les intervencions era favorable, en part perquè augmentava el consum de la zona: "No importa si vive menos gente, lo importante es que haya aumentado el consumo. Lo importante es la clase de gente que vive ahora" (Còcola, 2009: 98).

A part del Macba, s'hi van instal·lar nous equipaments culturals, sempre amb l'interès de regenerar el centre i de donar-li un nou paper dins la ciutat, de convertir-lo fins i tot en màquina de desenvolupament. Però tot i el conjunt de reformes que s'estaven practicant al centre de Barcelona, aquest encara no conformava un lloc d'especial interès turístic, i segons escrivia Maragall a *Refent Barcelona* (1986: 99), en aquells moments el barri vell de la ciutat només s'intuïa com una "mina de possibilitats d'interès internacional"<sup>90</sup>. Només era qüestió de temps que els nous inversors i consumidors s'hi aboquessin de ple. Així, el Pla de Museus aprovat per l'Ajuntament l'any 1985, les noves tendències urbanístiques, la recuperació i promoció del patrimoni modernista i la candidatura olímpica marcaven una tendència de canvi molt important per al desenvolupament de la ciutat<sup>91</sup>. S'experimentava una veritable efervescència cultural i política per part de les classes dirigents de la societat, en la que de seguida es va preveure la importància de construir ciutat i imatge, processos compartits en un mateix exercici.

La reconstrucció funcional i simbòlica de l'urbanisme, l'aposta per la cohesió ciutadana, l'interès per la mirada i projecció internacional, la creació d'una imatge de marca i els processos de terciarització dels anys vuitantes implicaven una major presència dels valors lligats al món cultural, material o immaterial. En aquest marc, la ciutat de Barcelona va adquirir una "estilització" que va provocar una conseqüent generació i acumulació de capital cultural i simbòlic (Reventós, 2007).

---

<sup>90</sup> *Refent Barcelona Una reflexió en veu alta sobre els grans reptes plantejats a la ciutat per tal de dinamitzar el seu paper català, espanyol i internacional* (1986) va ser un dels quatre llibres que l'alcalde Maragall va publicar en un període de només sis anys: en aquesta primera publicació hi retratava els canvis i objectius de la transformació urbanística de la ciutat i també la il·lusió i entusiasme amb què es promovia el projecte de renovació física i simbòlica de la ciutat. Els altres llibres que va publicar després d'aquest primer van ser: *Per Barcelona*, 1987; *Barcelona, la ciutat retrobada*, 1991; *L'estat de la ciutat 1983-1990*, 1991.

<sup>91</sup> Tot això que s'ha anomenat el *model Barcelona* (que incloïa modificacions urbanístiques, creació de noves imatges i símbols, la implementació de noves mesures polítiques, econòmiques i socials), tenia trets molt comuns a d'altres grans i mitjanes ciutats del món occidentals, que en el transcurs dels vuitanta també van afrontar els processos de desindustrialització seguint unes estratègies pràcticament idèntiques a les de Barcelona. De fet, apunta Capel (2007), aquestes característiques no van ser exclusives de Barcelona, sinó que apareixien a causa d'impulsos més generals i compartits per altres societats. El cas és que el model Barcelona ha rebut prestigiosos elogis i ha estat imitant a d'altres ciutats del món.

Pasqual Maragall defensava en un article publicat a *La Vanguardia* el mes d'abril de 1986 que existia un desig i necessitat d'activitat cultural inherent a la ciutat que entroncava perfectament amb Europa, mentre equiparava Barcelona a grans ciutats com París, Milà o Berlín<sup>92</sup>.

*Welcome to the greatest urban development project in Europe* era l'eslògan d'una pancarta publicitària exposada a les portes de l'Aeroport del Prat. La idea de fons consistia en informar als visitants que tot el munt d'obres i grues que entorpien el paisatge tenia a veure amb un important projecte de desenvolupament urbà. Els artífexs de la pancarta van ser el Patronat de Turisme i l'Ajuntament, segurament en un intent de convertir la transformació urbanística de la ciutat en estrany element de contemplació turística (si més no d'advertiment). De fet, apunta Benach (1993) altres eslògans molt semblants van ser publicats als mitjans de comunicació escrits de la ciutat, alguns dels quals fins i tot descaradament exagerats: *La mayor concentración de obra pública de toda Europa* (anunci del Holding Olímpic S.A., HOLSA, publicat a *El País* a l'estiu de 1990). Un altre anunci en la mateixa línia portava com a lema *Contempla el mayor proyecto europeo hoy*, el qual acompanyava una fotografia de les torres MAPFRE en ple procés de construcció (anunci de l'Ajuntament de Barcelona, HOLSA i l'Olimpíada Cultural publicat a *El Periódico* a principis de l'any 1991). Segons Benach (1993: 490), aquesta estratègia s'establia al servei directe de crear una identificació entre l'activitat constructora i el renaixement urbà:

El espectáculo urbano de la reconstrucción de la ciudad ha constituido, pues, un símbolo de revitalización pero también un potente instrumento de legitimización y de cohesión social, que ha ido acompañado de acciones específicas destinadas, como se examinará más adelante, a aumentar el grado de identificación de la población con los objetivos de la revitalización urbana.

El cert és que la política de renovació i modernització dels equipaments de la ciutat i la construcció i embelliment general de Barcelona deixava un nou paisatge que administracions i ciutadans contemplaven amb orgull i cofoisme. De nou, ressorgia un interès per a la veritable projecció internacional de la ciutat i la seva vocació europea i cosmopolita ("Europa sempre ha estat la nostra respiració natural", escrivia Maragall a *Refent Barcelona*, l'any 1986), de manera que l'escenari europeu es convertia en el marc en el qual iniciar i fer créixer els intercanvis culturals, polítics i econòmics de la societat barcelonina. Es recuperava la vella idea del Nord del Sud, que situava Barcelona en una posició estratègica que li havia de permetre obtenir un nou paper en les relacions i els mapes de gran escala.

Clarament, Barcelona participava d'un procés de terciarització que compartien altres grans ciutats, que mentre abandonaven el seu model de creixement industrial aplicaven ambiciosos estratègies per a la reformulació de la imatge i oferta turística del nucli urbà.

Arran de la candidatura olímpica, l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya van ser capaços de convergir en un mateix projecte comú, tot apropant interessos i desfent distàncies o tensions. Lògicament, res de tot això no es va esdevenir de manera automàtica, sinó que va consistir en un procés d'acostament mutu, de reconciliació progressiva, d'estires i arronses inevitables; però el cas és que es va anar establint un nou marc de col·laboracions puntuals, encara que no continuades, en bona mesura perquè la Generalitat va comprendre que allò bo per a Barcelona era bo per la resta de país (entre d'altres motius). La Fira de Lausanne de la primavera de 1986 convidava Catalunya, ocasió que Joan Antoni Samaranch es va encarregar de propiciar. L'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat hi van acudir conjuntament: Maragall i Pujol apareixien conjuntament a les

---

<sup>92</sup> Maragall, P. "La promoción de Barcelona". A *La Vanguardia*, 2 d'abril de 1986, pàg. 27.

mateixes fotografies, i aquest fet era simbòlicament destacable. L'esdeveniment de Lausanne marcava un contrapunt important a les aspres relacions que s'havien anat forjant entre ambdós organismes, tot i que aquesta situació tan sols va representar un parèntesi d'aparent harmonia en les relacions entre Ajuntament i Generalitat, perquè la tensió no es va arribar a esvair mai del tot<sup>93</sup>.

A mitjans dels vuitanta, la Cambra de Comerç va crear la Fundació Barcelona Promoció, que agrupava nombrosos empresaris, industrials i representants de l'àmbit de l'hostaleria, restauració i comerç de la ciutat; Barcelona Promoció comptava amb importants recursos econòmics; de fet, aquesta fundació s'havia ofert per a l'organització dels Jocs, tot i que finalment es va gestar el COOB, una organització pública que es va dedicar exclusivament a l'organització dels Jocs Olímpics<sup>94</sup>. Barcelona Promoció va proposar-se realitzar un seguiment molt estret i crític de l'organització olímpica, el qual va abastar el període 1986-1992.

### **Imatge turística de Barcelona**

Per la seva banda, el Patronat de Turisme continuava realitzant tasques de promoció, que no feien més que reforçar la nova política i imatge de marca que s'estava creant i que anava completament unida als processos de modernització i reurbanització que es practicaven al conjunt urbà. Els elements relacionats amb el comerç, el modernisme, les ofertes culturals, lúdiques i festives de la ciutat, així com l'arquitectura i l'espai públic, constituïen valors de primer ordre de la imatge de la destinació; d'una imatge que creava un nou paisatge físic i simbòlic dedicat al món del consum.

L'aspecte comercial va esdevenir un atribut prou destacat de la ciutat, un element d'atracció turística important; en aquest sentit, es va posar en marxa una iniciativa destinada a orientar el visitant a conèixer els principals comerços de la ciutat; la idea era promoguda conjuntament per la Fundació Barcelona Promoció, el Consorci de Promoció Turística de Catalunya, el Consorci de Promoció Comercial de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona amb el Patronat de Turisme, i es plasmava en la publicació del desplegable *Barcelona Shopping*, que assenyalava una sèrie d'establiments i comerços destacats de la ciutat. La guia, que contenia textos redactats en sis idiomes, volia facilitar les compres al visitant<sup>95</sup>

El Patronat va apostar per una imatge turística que recuperava els clàssics valors de la destinació Barcelona, aquells que relacionaven la ciutat amb la modernitat, l'obertura, el dinamisme, l'arquitectura, la monumentalitat i la cultura. A mitjans dels vuitanta s'editava l'opuscle *Barcelona Modernisme*, que oferia una explicació del singular estil arquitectònic alhora que traçava una ruta a través d'una sèrie de punts significatius del Modernisme barceloní (en concret, l'itinerari recorria un total de 43 punts de la ciutat):

El Modernisme fou una ideologia que marcà beneficiosament Barcelona amb un signe diferencial, perquè, com s'hi para esment, desbordava de bon tros la pura estètica. Passejar per Barcelona és un plaer que inevitablement s'ha de procurar qualsevol

---

<sup>93</sup> Àngel Miguelsanz Arnalot (entrevista, desembre 2006 i altres).

<sup>94</sup> Previ al COOB existí una comissió denominada COJO, Comissió Organitzadora dels Jocs Olímpics; de fet, previ a la constitució del COOB s'havia discutit força si l'organització olímpica l'havia d'assumir la iniciativa pública o privada de la ciutat.

<sup>95</sup> *Carpeta any 1982/n. 30. Expedient: Estatuts Autorització Patronat Municipal de Turisme*. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

viatger, per tal com resulta comparable a un passeig per un museu de l'arquitectura que, a més, insisteix en el seu moment culminant: el Modernisme<sup>96</sup>.

Altres opuscles proposaven més itineraris per Barcelona, l'eix temàtic dels quals es vinculava a la història i arquitectura de la ciutat, com per exemple *Barri Gòtic* i *Barcelona Quadrat d'Or*.

Barcelona, a diferència de les grans capitals com París, Roma, Viena o Washington, no disposa de gran nombre d'edificis monumentals que donen caràcter a aquestes urbs. Així, observem que la personalitat de Barcelona prové, en bona mesura, de la trama urbana única que és l'Eixample, i alhora, de la suma d'aportacions –de petita dimensió però de gran quantitat– que han omplert aquesta trama. Hi manquen, doncs, les grans empremtes arquitectòniques que deixen els estats a les seves capitals, tanmateix podem gaudir, de l'herència de centenars d'edificis relativament menors mitjançant els quals, molt especialment a cavall dels segles XIX i XX, la burgesia ha anat mostrant la seva empena<sup>97</sup>.

L'any 1987, el Patronat editava més d'un milió de plànols i cartells turístics de la ciutat<sup>98</sup>. Per la seva banda, el govern espanyol continuava editant materials turístics sobre Catalunya i Barcelona, tot i que amb menys intensitat i aportant una imatge encara clàssica i ja desfasada de la destinació. La Secretaria General de Turismo del Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones (que actuava a Barcelona a través de la Jefatura Provincial de Turismo ubicada al Passatge Mercader número 14), continuava fent referència als elements populars i relacionats amb el folklore, la modernitat i el tipisme de Barcelona.

Però Barcelona tenia altres atractius i realitats més enllà de les que es visualitzaven a les guies i fulletons de promoció. La Barcelona dels vuitanta era una ciutat controvertida i complicada, estructuralment plena de contradiccions i desequilibris. Tot i els processos de sanejament i de transformació de la seva part vella, les nits del Barri Xino continuaven mantenint els seus hàbits i actors, i amb una degradació de l'escenari francament important. D'altra banda, la ciutat de Barcelona comptava amb una sèrie d'atractius lúdics completament popularitzats i de consum no només turístic; el parc d'atraccions de la muntanya de Montjuïc tenia gran assistència de públic i molta popularitat, més de trenta atraccions en el seu conjunt, espectacles musicals a l'estiu i una panoràmica de Barcelona de gran abast<sup>99</sup>.

### ***El Bus Turístic***

A la primavera de 1987, just quan el Patronat s'havia acabat de traslladar a les noves oficines de la casa Lleó Morera, Santi Costa va anunciar eufòricament que aquell estiu es desplegaria una nova campanya que consistiria en un autobús donant voltes per les zones més turístiques de la ciutat. No era cap bogeria, simplement es tractava d'una oportunitat i d'una idea completament inèdita en el context espanyol i probablement també en l'europeu (en aquells moments, de fet, només algunes grans destinacions com Nova York-Manhattan i Sydney tenien busos turístics). La creació del Bus Turístic de Barcelona, doncs, va néixer fruit d'una sinèrgia propícia, d'una visió oportunista que es va convertir

---

<sup>96</sup> Permanyer, Ll. (1988) *Barcelona: Modernisme*. Barcelona: Ajuntament. Patronat de Turisme.

<sup>97</sup> Garcia Espuche, A. (1990) *Barcelona: Quadrat d'Or*. Barcelona: Patronat de Turisme.

<sup>98</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme*, 1987.

<sup>99</sup> El Parc d'atraccions, que havia estat inaugurat l'any 1966, va viure, durant els vuitanta, certa esplendor. Va deixar de funcionar a principis de la dècada dels noranta.

en una jugada molt assertiva, ja que al cap dels anys comportaria repercussions corporatives i empresarials molt importants per a la institució.

El cas és que, en aquells temps, els autobusos metropolitans perdien clients durant els mesos d'estiu, de manera que gran part de la flota de transports municipals deixava de funcionar. Va ser així com Mercè Sala, Presidenta de la companyia de Transports Metropolitans de Barcelona, acordava amb el Patronat Municipal la reutilització dels autobusos amb finalitats turístiques durant el període de juny a setembre<sup>100</sup>.

A l'estiu de 1987, doncs, els autobusos de la línia 100 es van pintar i guarnir al servei del turista, i començaven a recórrer un circuit prefixat que enllaçava la Plaça Catalunya amb la Sagrada Família, l'Avinguda del Tibidabo, la Plaça Francesc Macià, l'Estació de Sants, Montjuïc, el Port i finalment retornava a la Plaça Catalunya (aquesta ruta va perdurar fins l'any 1995). Durant el primer estiu, el Bus Turístic funcionava de 9 del matí a 7 de la tarda, i amb la compra d'un tiquet diari de 300 pessetes, el turista en podia pujar i baixar tantes vegades com desitgés. Entre els mesos de juny a setembre de 1987 (concretament entre Sant Joan i l'11 de setembre), el Bus Turístic de Barcelona va passejar un total d'11.357 usuaris<sup>101</sup>. Tot i així, aquest servei no va començar a ser solvent fins al cap d'uns anys.

### ***El Patronat Municipal de Turisme: tasques d'atenció i promoció***

Al 1987, i per tercer any consecutiu, s'oferia el servei d'atenció al carrer Casaques Vermelles, conformat per parelles d'informadors que es dispersaven per la zona de la Rambla i del Barri Gòtic i que atenien els turistes passejants. El tipus de sol·licituds més ateses per part dels informadors tenien a veure amb manifestacions culturals i ciutadanes, el patrimoni artístic i l'allotjament<sup>102</sup>. L'any 1987 també funcionava una xarxa de sis oficines turístiques que depenien del Patronat i que s'havien posat progressivament en marxa els darrers anys: una a l'Estació de Sants, una altra a l'Estació de França, al Port, a Pau Neruda, a la Fira (en concret, aquesta tan sols funcionava durant el període de celebració de determinades Fires) i finalment una altra al Poble Espanyol (funcionant d'agost a octubre). Consta que, al llarg d'aquest any, els informadors de les oficines van atendre un total de 433.673 consultes, la majoria de les quals relacionades amb transports i allotjaments i temes culturals i de lleure; la cultura figurava com a cinquè motiu de consulta, i el nombre de consultes sobre Gaudí era considerable. Per nacionalitats, Espanya conformava el grup més gran d'usuaris, seguits d'Alemanya i França<sup>103</sup>. Al 1987, el Monument a Colom va ser visitat per més de 90.000 usuaris.

La campanya municipal participada pel Patronat, *Barcelona Aula Oberta*, continuava portant escolars catalans als hotels de Barcelona; concretament, al 1987 es van acollir 1.869 participants, els quals van generar 3.085 pernотacions als hotels de la ciutat. En aquesta línia, i fruit de la iniciativa d'Ibèria-Mundicolor, el Patronat també va col·laborar en l'organització d'una campanya de visites de caps de setmana a Barcelona per a escolars espanyols, que va fer que durant el curs acadèmic 1986-1987, prop de 600 estudiants de Madrid, Mallorca i Oviedo visitessin Barcelona.

---

<sup>100</sup> Si bé la idea genuïna i els acords d'aquest nou servei fonamentalment es pactaven entre Mercè Sala i Raimon Martínez Fraile, el funcionament del Bus Turístic es posà en marxa quan Raimon Martínez Fraile deixava la presidència del Patronat i aquesta passava a ser ocupada per Francesc Raventós.

<sup>101</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme, 1987.*

<sup>102</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme, 1987.*

<sup>103</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme, 1987.*

Entre altres, a finals dels anys vuitanta també es van endegar els projectes *Barcelona Stop* i *Catalunya Intercontinental*, participades conjuntament per Ibèria Línies Aèries, la indústria hotelera de la ciutat i la Generalitat de Catalunya.



*Fulletó de la campanya Cataluña Intercontinental (finals dels anys vuitanta)*

Pel que fa al Convention Bureau, la seva feina continuava a ritme ascendent: al llarg del 1987 va acollir 278 congressos, assemblees, reunions, simposis, seminaris, conferències, jornades, convencions i cursos a la ciutat, fet que aportava un dinamisme important al sector.

Aquest any 1987, el Patronat s'integrava a l'Àrea d'Economia i Empreses de l'Ajuntament de Barcelona. Les aportacions municipals a l'ens havien anat creixent any rere any: al 1983 disposava d'un total de 45.372 milers de pessetes (31.000 provenien de l'Ajuntament i 14.372 provenien del sector privat); l'any 1984, en canvi, el Patronat ja disposava de 79.791 milers de pessetes (34.000 de l'Ajuntament i 45.791 del sector privat); al 1985 la xifra total assolía la quantitat de 95.303 milers de pessetes (55.000 de l'Ajuntament, 40.303 de l'empresa privada, quantitat, aquesta darrera, que havia descendit respecte l'anterior any); l'any 1986 el pressupost ja era de 107.603 milers de pessetes (l'Ajuntament n'aportava 75.000 milers, el sector privat, en la mateixa línia de decreixement, en concedia 32.603); al 1987 l'augment va ser realment significatiu, ja que el Patronat disposava d'un total de 161.064 milers de pessetes, 100.000 provenien de l'Ajuntament i 61.064 del sector privat.

Al 1987, i durant tres anys, Francesc Raventós va ocupar el càrrec de President del Patronat<sup>104</sup>. Pere Duran s'integrava com a Director General de l'organisme a l'inici de 1988, i aquest fet donava un nou impuls al Patronat i al turisme, especialment perquè va saber crear una dinàmica empresarial i alhora mantenir un fort sentit de responsabilitat social. Duran, economista de formació, sempre ha estat interessat el món dels viatges i del turisme, tant des de la seva experiència personal com des del punt de vista professional (abans d'assumir el càrrec de Director General, va ser Director Adjunt del BCB entre 1986 i 1988 i Cap de Promoció també del Patronat entre 1985 i 1986; anteriorment, Duran havia dirigit i treballat al sector privat, en agències de viatges i immobiliàries, i també s'havia dedicat al món editorial). Ramon Fernández Guitart figurava com a Director de l'Àrea Tècnica (que actuava en substitució del Director quan era necessari); Maria Lluïsa Albacar, era cap de promoció exterior; Josep Anton Rojas, cap de promoció interior; Airy Garrigosa, cap del Barcelona Convention Bureau. Eren les peces clau de la maquinària del Patronat de mitjans i finals dels vuitanta.

### ***Nous Estatuts del Patronat***

L'any 1988 es modificaven els Estatuts originals del Patronat a fi d'adaptar millor els objectes i funcions de l'organisme. Els nous Estatuts s'aproven el 25 d'octubre, i defineixen el Patronat com un òrgan local autònom, amb caràcter comercial i de serveis fundat per l'Ajuntament de Barcelona i dotat de personalitat jurídica pròpia. Els objectius de l'organisme, presentats a l'article 3 de la nova versió dels Estatuts, estableixen els següents reptes i responsabilitats:

1. Promoure totes les activitats encaminades a incrementar la demanda turística.
2. Gestionar, promocionar i realitzar totes aquelles activitats ciutadanes que puguin beneficiar l'increment i la qualitat de l'oferta turística de Barcelona.
3. Promoure la presència activa de Barcelona en el mercat turístic, procurant la coordinació dels sectors interessats en el foment turístic.
4. Afavorir, ajudar i possibilitar l'adequació de les estructures i dels serveis a l'oferta turística, donant suport i recolzament a la iniciativa privada del sector.
5. Potenciar i estructurar el sector turístic inherent al tema congressos.
6. Estudiar els problemes turístics de la ciutat adoptant o proposant les mesures que es considerin més adients per solucionar-los.
7. Elaborar el material de propaganda necessari a fi de conèixer els recursos turístics de Barcelona per tal de fomentar la captació de visitants.
8. Potenciar el desenvolupament del turisme en el seu caràcter més ampli.
9. Col·laborar amb altres entitats públiques o privades en la promoció de Barcelona i les zones en les quals es trobi inclosa la ciutat, en benefici de l'atracció turística.
10. Instar a les autoritats i organismes competents la tramitació de concerts econòmics per al finançament de campanyes de promoció turística.
11. Contribuir a la defensa dels recursos naturals i dels valors socio-culturals de la ciutat.
12. Estudiar i analitzar la realitat turística de la ciutat, oferint la informació aconseguida al sector.
13. Coordinar, dinamitzar i ajudar a tots els sectors interessats en el foment del turisme.
14. Gestionar instal·lacions i equipaments municipals o amb participació municipal, d'interès turístic o d'interès per la ciutat.

---

<sup>104</sup> A partir d'aquells moments, Martínez Fraile passà a dirigir una agència de publicitat, i alguns anys més tard treballà a Renfe, lloc des del qual va procurar beneficiar les comunicacions vers la ciutat de Barcelona. Anys més tard, Martínez Fraile tornaria a Turisme de Barcelona, representant la seva vocació en el camp de la promoció del turisme. Veure capítol: *Barcelona. Nova oferta*.

S'ampliaven els objectes d'actuació del Patronat a la vegada que es plantejava una visió del turisme més àmplia, per la qual cosa es requeria una major implicació dels diversos sectors i administracions de la ciutat. Es consideraven els aspectes de la gestió, ordenació, protecció i activació de l'oferta general de la ciutat. Els nous Estatuts establien una nova organització dels òrgans de gestió, raó per la qual el Patronat incorporava un Consell d'Administració que assumiria la gestió superior del Patronat, seguida d'una presidència i d'una direcció<sup>105</sup>. Segons el Decret d'Alcaldia de 19 de desembre de 1988, s'acordà el nomenament dels següents membres del Consell d'Administració del Patronat de Turisme: Francesc Raventós, President; Enric Truñó, Vicepresident; Josep Bueno, Enric Lacalle, Ferran Mascarell, Xavier Roig, Francesc Rafart, Antonio Rubio, Josep Julià, Joan Molist, Josep Adell, Joan Gaspart, membres del Consell; com a assessors, figuraven Xavier Casas, Enric Crous, Carlos García, Maragarita Obiols, Jordi Salvat i Jordi Vallverdú. Pere Duran n'assumia la Direcció<sup>106</sup>.

Les activitats del Patronat durant l'any 1988 van continuar en la mateixa línia de treball i utilitzant els mateixos canals per a la difusió de la ciutat: promoció a l'exterior a partir de la participació a Fires; recepció de grups especials i agents de viatges; realització de promoció interior; continuïtat de les campanyes *Barcelona Aula Oberta*, Monument a Colom i *Barcelona amb la gent gran* (una experiència pilot de turisme amb la gent gran, realitzada amb col·laboració dels departaments de Serveis Socials de l'Ajuntament i la Diputació de Barcelona), entre d'altres accions.

L'any 1988 també es va registrar un elevat nombre de celebracions de congressos, simposis, conferències, jornades, cursos i celebracions, que doblava de llarg els realitzats durant el proppassat 1987, any en el qual se n'havien celebrat un total de 278. Així, durant el 1988 s'arribava a la quantitat de 775 esdeveniments. D'altra banda, i amb l'interès d'obrir la destinació Barcelona a nous mercats, el Patronat també va participar en la inauguració oficial del vol Barcelona-Nova York, acomplint una fita que augurava una major potenciació del turisme internacional a la ciutat.

### ***La planta hotelera de Barcelona a finals dels vuitanta***

La planta hotelera de la ciutat creixia. Hi havia eufòria i bones expectatives, sobretot pels grans hotelers, que es fregaven les mans pensant en el 92. Segons un article publicat a *Hostelería y Turismo* el mes de desembre de 1988, les inversions previstes per a 1992 en matèria de construcció hotelera superaven la xifra dels 60.000 milions de pessetes, fet que permetria doblar el número d'hotels de cinc estrelles i triplicar els de quatre. Amb tot això, Barcelona recuperava la seva capitalitat turística, assegurava la revista.

També és cert que existia una proporció desigual entre hotels d'alta i baixa categoria (menys de la tercera part dels hotels pertanyien a categories altes de tres, quatre i cinc estrelles, mentre que els establiments de menys categoria eren numèricament més importants, a més de ser, també, els més antics i els que necessitaven reformes més urgents).

A mitjans de l'any 1988, l'Ajuntament va promoure un Pla d'Hotels amb la intenció de resoldre la manca de places hoteleres de la ciutat. Si bé en un principi la demanda de noves places hoteleres havia de ser coberta per la iniciativa privada, l'Ajuntament va

---

<sup>105</sup> *Sol·licitud de Subvenció en el marc de la política turística 1989, Estatuts i altres documents*. Dins. *Carpeta 1989 / Patronat de Turisme de Barcelona*. Barcelona: Patronat Municipal de Turisme de Barcelona. Fons Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

<sup>106</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme, 1988*.

preveure que això no seria suficient, de manera que va decidir participar en el procés d'ampliació de la planta hotelera tot activant nous solars i qualificant-los amb finalitats hoteleres. El Pla no va estar exempt de crítiques i conflictes, tant per part dels hotelers de la ciutat que percebien una clara amenaça pels seus negocis, com per part de diversos grups polítics i Administracions.

La requalificació del sòl destinat a la construcció hotelera era preludi d'un creixement de l'oferta que, en aquells moments, semblava desmesurada. Part dels hotelers de Barcelona pensaven que si la ciutat arribava a disposar d'una oferta tan desorbitada d'habitacions, cap demanda, per nombrosa que fos, l'aconseguiria equilibrar. Malgrat les opinions crítiques del sector, l'alcalde Maragall va prosseguir amb l'execució del Pla d'Hotels, que venia a ser una mena de Pla Urbanístic d'Hotels que, d'altra banda, implicava l'obertura del mercat hotelier a grans cadenes internacionals, fet que neguitejava els hotelers ben assentats a la ciutat. El grup HUSA, per exemple, en aquells moments gaudia aproximadament d'un 35% de les places de Barcelona.

Estava clar que la celebració dels Jocs exigia disposar d'una capacitat d'allotjament que en aquells moments no es posseïa, raó per la qual es va plantejar una triple estratègia per millorar les disposicions hoteleres de la ciutat: d'una banda, s'apostava per una estratègia dedicada a resoldre les deficiències estructurals existents, pensada per equipar la ciutat amb vistes al futur; de l'altra, es desenvolupava una estratègia per resoldre les necessitats convencionals i les demandes específiques que comportaven els Jocs; i encara una darrera estratègia que consistia en plantejar diverses mesures per afrontar les necessitats conjunturals dels Jocs. Tot plegat, va ser entès com una clara extensió del Pla d'Hotels (López Palomeque, 1995).

### ***El Pla Estratègic Econòmic i Social de Barcelona***

Tot i l'obsessió natural que suposava la fita dels Jocs, el cert és que uns anys abans que se celebressin, ja es va començar a pensar i a planificar el futur més enllà del 92, sobretot preveient quina seria la situació econòmica i social de la ciutat un cop superada l'eufòria olímpica. Així, l'any 1988 es va redactar el I Pla Estratègic Econòmic i Social de Barcelona 2000, que es definia essencialment com un marc de reflexió i debat de les forces vives sobre l'esdevenir de la ciutat (López Palomeque, 1995)<sup>107</sup>.

La institució promotora del Pla Estratègic Barcelona 2000 va ser l'Ajuntament de Barcelona, que va comptar, en efecte, amb el suport de les principals institucions econòmiques i socials de la ciutat. De fet, el Pla Estratègic no tan sols pretenia esbossar les línies mestres del desenvolupament futur de la ciutat, sinó també corresponsabilitzar tots aquells agents socials i fomentar la cohesió i la implicació en el mateix projecte (Benach, 1993).

L'esdeveniment dels Jocs concedia a la ciutat una confluència sense precedents d'interessos, inversions i canvis que estaven generant una expansió econòmica de notable significació. El Pla Estratègic afirmava que aquesta nova situació privilegiava Barcelona en

---

<sup>107</sup> Malgrat que la Generalitat mirava amb cert escepticisme el Pla promogut per l'Ajuntament, es tractava d'una iniciativa que comptava amb el suport d'una sèrie d'entitats econòmiques i socials de primera referència de Barcelona, com la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació, el Cercle d'Economia, Comissions Obreres, el Consorci de la Zona Franca, la Fira de Barcelona, la Universitat de Barcelona, l'UGT, el Foment del Treball i el Port Autònom, remarca López Palomeque (1995).

molts sentits, tals com l'augment dels atractius respecte la localització de noves inversions industrials o de serveis i la millor habitabilitat en el territori<sup>108</sup>.

La Comissió dedicada als factors d'atracció cultural, comercial i turístic va ser presidida per Ernest Lluch mentre que Lluís Bonet en va assumir el càrrec de secretari tècnic; Pere Duran també va formar part de la Comissió. La línia estratègica que plantejava aquesta Comissió s'elaborava a partir del model de ciutat que determinava l'objectiu central del Pla Estratègic Barcelona 2000; aquesta línia de treball es desenvolupava prenent com a premissa la següent afirmació: "(...) es parteix del convenciment de què no és possible ser realment atractiu cara a fora si al mateix temps no s'és atractiu cara als propis ciutadans".

Les intervencions que es plantejava la Comissió dedicada als factors d'atracció cultural, comercial i turística s'enfocaven des d'una triple perspectiva: turística, d'imatge i de reequilibri intern. Dos objectius fonamentals dirigien la proposta de desenvolupament de la ciutat a nivell d'atracció cultural, comercial i turística: el primer objectiu passava per potenciar la ciutat de Barcelona com a gran centre urbà d'atracció turística del Mediterrani amb una imatge de ciutat culta, emprenedora i lúdica (aquest primer objectiu implicava distingir una nova situació per a Barcelona, tot situant-la a l'alçada de les grans ciutats turístiques del món, i a nivell del Mediterrani, aconseguir que Barcelona competís directament amb Roma, Venècia i Atenes). Segons s'afirmava, Barcelona tenia mèrits i potencialitats que havien de permetre assolir la nova situació, com per exemple el clima, el patrimoni artístic, la situació geogràfica, la platja i el port integrats a la ciutat, l'oferta comercial i de restauració, la gran efervescència econòmica i creativa i la gran activitat congressual. La difusió d'aquesta variada oferta permetria l'expansió d'un turisme de nivell adquisitiu mig i alt, tant de negocis com cultural, vacacional o de lleure. De totes maneres, declarava el treball de la Comissió, els elements d'oferta de la ciutat necessitaven millores importants i consolidar-se de manera definitiva; sense aquestes millores difícilment es podia engagar una campanya de promoció, per altra banda absolutament necessària i aleshores encara inexistent:

La consecució d'aquest objectiu ha d'anar lligat amb la promoció d'una imatge de Barcelona com a ciutat culta, emprenedora i lúdica, per tal de donar una idea d'espai dinàmic, polifacètic, on tot és possible, que respon perfectament al repte de la integració europea i on conflueixen fluxos econòmics i demogràfics d'alt nivell. Aquesta imatge de marca s'ha de saber vendre intel·ligentment ja que en molts aspectes el nostre país no ofereix uns serveis d'alt nivell i qualitat. Una imatge exagerada pot provocar posteriorment desenganys contraproductius. En aquest sentit, és important que s'entengui bé allò que s'ofereix i que sigui fàcil d'identificar l'oferta sobre el territori de la ciutat, ja que una dispersió excessiva pot ser negativa. Una capital es defineix justament per la seva gran capacitat d'aglutinació i de projecció<sup>109</sup>.

Un total de 18 accions de propostes concretes acompanyaven el primer objectiu.

---

<sup>108</sup> El document *Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000. Treball de les Comissions Tècniques entregats al President i Vicepresident del Consell General i al Comitè Executiu del Pla, de 14 de setembre de 1989*, recollia els treballs elaborats per les 6 comissions tècniques que integraven el Pla (Comissió tècnica de reducció dels desequilibris socials, Comissió tècnica de formació i recursos humans, Comissió tècnica de Serveis Avançats a l'empresa, Comissió tècnica Centre d'Atracció cultural, comercial i turístic, Comissió tècnica de promoció industrial i Comissió tècnica d'Infraestructures i Serveis públics).

<sup>109</sup> *Pla Estratègic Barcelona 2000 Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000: treballs de les Comissions Tècniques entregats al President i Vicepresident del Consell General i al Comitè Executiu del Pla: Barcelona, 14 de setembre de 1989*. Barcelona: Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000, pàg. 61.

L'objectiu segon de la Comissió feia referència a la ciutat dels propis ciutadans, considerant del tot imprescindible fer que Barcelona esdevingués una ciutat viva i atractiva per als propis barcelonins; de fet es creia que la millor manera de garantir una bona varietat i qualitat de l'oferta cultural, esportiva, comercial i turística consistia en aconseguir que es creés un coixí social que donés suport a les activitats realitzades. I en aquest sentit es considerava que l'ambient i el caliu humà era precisament allò que diferenciava una ciutat mediterrània respecte d'una de nòrdica.

Quan un equipament es fa sense una mínima afició que l'utilitzi de forma habitual aviat es deteriora i deixa de ser atractiu cara els propis ciutadans i els forasters. En aquest sentit tan importants són els processos inductors de demanda –campanyes de formació i/o difusió- com el donar sortida a les iniciatives ciutadanes i dels agents que intervenen sobre el territori<sup>110</sup>.

L'informe del Pla, de l'any 1990, declarava que la voluntat primordial de la planificació consistia en aconseguir transformar positivament la ciutat de Barcelona, amb l'objecte de donar continuïtat a l'impuls econòmic generat a causa de la dinàmica de preparació dels Jocs. El Pla integrava la visió i projecte de construcció d'una nova metròpolis moderna i europea, proposant per a Barcelona una qualitat de vida moderna, socialment equilibrada i fortament arrelada a la cultura mediterrània. Tres línies principals definien l'estratègia del Pla: l'assoliment d'una millor interconnexió de la ciutat amb la seva àrea d'influència i dins d'ella mateixa; l'afavoriment del progrés de les persones, augmentant les oportunitats formatives, culturals i de qualitat de vida; l'afavoriment del progrés econòmic, tot promocionant la modernització del teixit industrial i una oferta de serveis adequada als nous requeriments de l'economia moderna. El turisme i l'atracció d'empreses es plantejaven com una de les vies estratègiques per reforçar la nova Barcelona; en aquest sentit, el Pla conclouia que Barcelona havia d'atreure seus de grans empreses i no pas grans fàbriques d'empreses.

### ***Destinació Barcelona, finals dels vuitanta***

Al 1989 es va experimentar una davallada en l'entrada de turistes a tot Catalunya, provocant un fre al creixement que havia marcat el període 1985-1988. Segons la publicació *La temporada turística 1989* de la Generalitat, els motius del descens tenien a veure amb l'enfortiment de la pesseta respecte les monedes de bona part dels països emissors de visitants, el manteniment diferencial de la inflació, el desfasament entre els preus dels serveis turístics complementaris i els dels allotjaments, l'increment notable de l'oferta dels països competidors, les excessives dimensions de la nostra oferta d'allotjament, en especial la de tipus extrahoteler, i la millora de les condicions climatològiques dels països d'origen. L'any 1989 Barcelona va ser visitada per poc més d'un 17'3% del total de turistes arribats a Catalunya. El punt d'entrada principal per als visitants de Barcelona era l'aeroport del Prat, que tot i així tan sols representava un 5'2% del total de les entrades per fronteres catalanes. L'entrada de viatgers per port encara era més minsa: només representava un 0'6% del total<sup>111</sup>.

La Barcelona turística de finals dels vuitanta tenia un èxit relatiu: no era una destinació prou reconeguda ni valorada, i malgrat que l'expectativa del 92 insinuava canvis en aquest sentit, en realitat Barcelona generava un interès exterior discret.

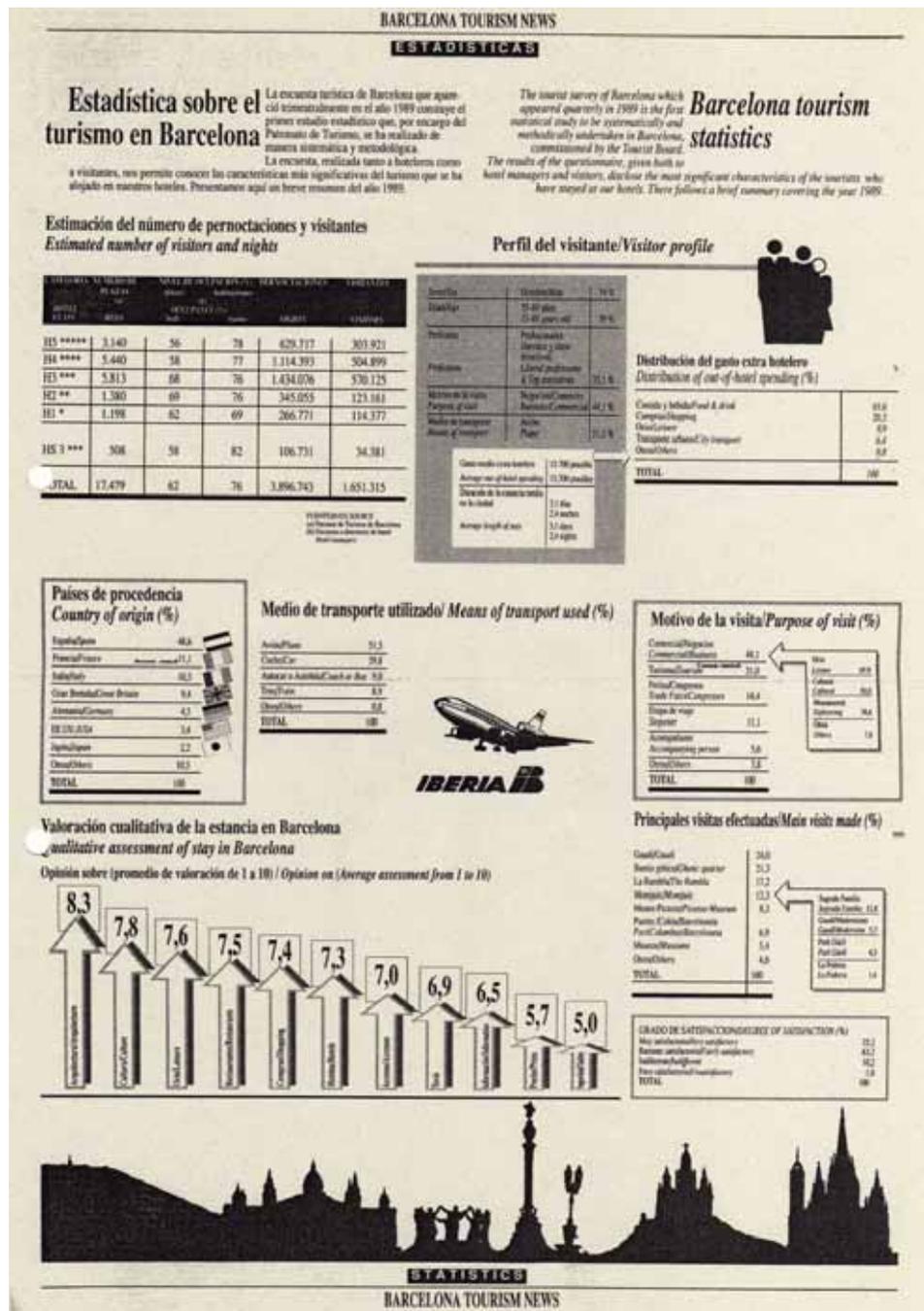
---

<sup>110</sup> Pla Estratègic Barcelona 2000 *Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000: treballs de les Comissions Tècniques entregats al President i Vicepresident del Consell General i al Comitè Executiu del Pla: Barcelona, 14 de setembre de 1989*. Barcelona: Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000, pàg. 62..

<sup>111</sup> *La temporada turística 1989*. Generalitat de Catalunya. Departament de Comerç i Turisme.

Al 1989 va disminuir el nombre de pernотacions del programa *Barcelona Aula Oberta*, especialment en comparació amb el proppassat 1988, any en el qual la campanya havia gaudit d'un èxit especial. En canvi, entre els anys 1988 i 1989 es va produir un augment més que considerable d'usuaris del Bus Turístic: si durant el 88 el Bus havia passejat un total de 10.223 usuaris, el següent any doblava la quantitat i arribava al total de 21.784.

L'any 1989, per primer cop a la història del Patronat i essent pioner respecte a d'altres ciutats espanyoles, es va posar en marxa l'elaboració d'informes estadístics amb l'interès de conèixer i preveure millor el comportament de la demanda turística de la ciutat<sup>112</sup>.



Barcelona Tourism News

<sup>112</sup> Segons *Barcelona Tourism News*, Barcelona era la primera ciutat espanyola que realitzava un estudi sistemàtic i metodològic del turisme.

A part de la bateria d'estadístiques i enquestes sobre l'activitat turística a Barcelona amb caràcter trimestral i que per primera vegada aportaven dades objectives i sistemàtiques de la realitat turística, també s'elaborava un estudi de les necessitats hoteleres de Barcelona per al període 1989-2000.

Al *Llibre d'Estadístiques* del Patronat Municipal de Turisme hi apareixia publicat el resum de l'enquesta turística de Barcelona que el mateix Patronat i l'Àrea Econòmica i Empreses de l'Ajuntament havien encarregat a l'empresa Consultur. L'enquesta, adreçada tant a hotelers com a clients, permetia conèixer les característiques més significatives dels visitants que arribaven a Barcelona i que hi havien pernoctat; així, i segons les dades de l'informe, entre els mesos de febrer de 1989 i gener de 1990, Barcelona havia registrat un total d'1'65 milions de visitants, els quals havien generat al voltant de 3'9 milions de pernoctacions als hotels d'una a cinc estrelles de la ciutat. En aquells moments, Barcelona tenia un parc hotelier de 118 hotels. Es calculava que el sector turístic de Barcelona havia generat un volum de negoci d'114.000 milions de pessetes aproximadament, dels quals 33.535 corresponien a la despesa per allotjament i 80.369 a la despesa extrahotelera.

Els visitants, segons el perfil de procedència, es componien en un 34'8% d'espanyols, seguits dels procedents d'Alemanya, Estats Units i França. Els percentatges de visitants segons motiu de viatge es distribuïen de la següent manera: 44'1% negocis i professional; 21% turisme; 14'4% fires i congressos; 11'1% etapa de viatge; 5'6% acompanyant; 8'3% altres. Dins del grup de visitants amb motiu turístic, el lleure representava un 69'6% del total, la cultura un 50%, el monumental un 38'6% i altres motius el 7'6% (el total sumava més de cent perquè la resposta era múltiple). Respecte a les principals visites, l'ordre seguia les següents preferències: Gaudí (en especial la Sagrada Família); el Barri Gòtic i el Casc Antic; la Rambla; Montjuïc; Museu Picasso; Port, Colònia i la Barceloneta; museus; altres.

També es va mesurar l'afluència de visitants als llocs d'interès de la ciutat, i els cinc punts capdavanters se situaven al Parc Zoològic (1.158.509), la Sagrada Família (875.000), el Parc Atraccions Tibidabo (593.081), el Museu Picasso (369.162) i el Museu de la Ciència (332.774).

Pel que respecte a l'opinió sobre la ciutat, els aspectes més ben valorats tenien a veure amb l'oferta arquitectònica (8'3), l'oferta cultural (7'8), l'entreteniment (7'6), la qualitat i quantitat de l'oferta de restauració (7'5), la qualitat i quantitat de l'oferta comercial (7'4), la qualitat de l'oferta hotelera (7'3), el caràcter i amabilitat dels ciutadans (7'2), els accessos a Barcelona (7), el servei de taxis (6'9), la informació i senyalització (6'5), altres transports públics (6'3), la qualitat dels hotels (6'2), el nivell de preus (5'7), la seguretat ciutadana (5) i la contaminació ambiental (4'4). En aquestes primeres enquestes també es valorà el grau de satisfacció dels visitants: bastant satisfactori (63'2); molt satisfactori (25'2%); indiferent (10'6%); poc satisfactori (1%).

A finals dels anys vuitanta, Barcelona estava canviant, i tot i que encara no era una destinació turística cotitzada, tenia un encant força especial. Borja Calzado (1989) la descrivia bimil·lenària, en expansió, humana, emprenedora, cosmopolita; la descrivia capital i cohesionadora, en termes de catalanitat i d'obertura:

Capital bimil·lenària d'un país bimil·lenari, Barcelona és la raó de la cohesió de Catalunya. Tot el seu passat es projecta en el present, la seva realitat física ens permet de recórrer amb nitidesa la seva evolució des dels orígens. La seva és una capitalitat marítima, pròpia dels pobles comerciants i mariners. Ciutat, a la fi, mediterrània.

Si per situació i bellesa és única, també ho és per acollidora. Bona part de la seva rica tradició emprenedora, industriosa i creativa prové d'una realitat humana d'al·luvió pròpia de tota ciutat cosmopolita, oberta i generosa. I conseqüència de tot això és, sens dubte, el dinamisme del seu teixit social, laboriós, àgil, actiu, i la riquesa acumulada en el camp de la cultura i de l'art. (...). Res no és casual, ni l'expansió econòmica ni la nova i acurada fisonomia urbana, com tampoc la presència real de la ciutat al món, tot es deu a una línia d'activitat continuada dels barcelonins que compten amb la seva fidelitat al passat per endinsar-se segurs vers el futur<sup>113</sup>.



*Imatge de l'Eixample inclosa al fulletó Barcelona única*

---

<sup>113</sup> *Barcelona única* [text de Borja Calzado] Barcelona: Generalitat de Catalunya, Direcció General de Turisme i Patronat Municipal de Turisme de Barcelona.

## Prodigiós 1992

A les darreries dels vuitanta i principis dels noranta es produïa un procés de canvi de paradigma turístic que ja feia alguns anys que s'estava covant. El turisme de sol i platja semblava que finalment havia arribat al seu nivell més alt de maduresa i aprofitament; després de tants anys d'ús infatigable, la sobreexplotació de la costa mediterrània reclamava operacions de canvi i tot tipus de reparacions essencials que calien per tal de reactualitzar els seus valors, sobretot davant l'aparició dels nous espais turístics emergents: els centres urbans.

### ***A principis dels noranta***

La dècada dels noranta començava força malament pel turisme espanyol: les entrades de visitants i les pernoctacions als hotels van decreïxer substancialment, en bona part a causa de la liberalització del trànsit aeri, que va tenir com a conseqüència directa l'abaratiment dels vols de llarga distància, produint que noves destinacions, sobretot al Carib, competissin amb l'Espanya del sol i la platja.

Les destinacions turístiques de la Mediterrània patien crisis; els reptes que s'havien d'assumir eren altíssims, sobretot tenint en compte que el turisme s'estava conformant com una força econòmica cada cop més important que participava dels processos de terciarització de les societats occidentals.

Catalunya portava massa anys situant la seva principal competència turística als espais litorals; igual que a l'estat espanyol, la competitivitat del sector s'havia produït mitjançant l'estratègia dels baixos costos; tal com argumentaven Cerveró i Iglésias (2000), aquesta tàctica implicava que es tenia la capacitat d'oferir un producte a preus realment inferiors als de la competència, sobretot perquè el turisme de sol i platja s'havia caracteritzat per ser un turisme massiu amb una oferta bastant semblant i indiferenciada al conjunt de la costa, sostenen Cerveró i Iglésias. Aquesta situació plantejava un repte important per a l'especialització de l'oferta, que bàsicament consistia en l'aposta per la qualitat.

Ja feia temps que les demandes estaven canviant les seves predileccions; entre altres factors, el fraccionament de les vacances dels consumidors conformava un aspecte fonamental del canvi, ja que aquest fet permetia realitzar un nombre major d'estades vacacionals al llarg de l'any, encara que més curtes i a diverses destinacions. Els profunds canvis de model turístic es devien a una sèrie de transformacions que autors com Poon (1993) van identificar molt clarament: nous perfils de consumidors, noves tecnologies, noves formes de producció, nous estils de gestió i noves condicions de l'entorn (Fayos-Solà, 1995). El turisme s'adaptava a les noves demandes al mateix temps que les creava, apuntava Santana (2002), a la vegada que, cada cop més, l'èmfasi es tendia a col·locar a la satisfacció de l'experiència i a la qualitat de vida del turista. El canvi de tendència que es produïa era, ara sí, contundent.

L'any 1990, l'economista Francesc Xavier Mena plantejava una rigorosa anàlisi a propòsit del canvi de model turístic del context català, que s'esdevenia després que les tradicionals zones receptores de turisme haguessin patit una forta recessió de la demanda a favor de l'augment de públic als grans centres urbans (Mena, 1990). El cas de Barcelona era paradigmàtic, assegurava Mena: la ciutat havia vist créixer de manera molt considerable l'ocupació hotelera, destacant de manera especial la derivada del turisme de negocis, francament espectacular en els darrers anys.

Segons Mena, les principals raons que s'adduïen com a causa de la contracció general de la demanda tenien a veure amb les condicions climàtiques dels països emissors europeus registrades les darreres temporades, també amb la desfavorable conjuntura econòmica que havien patit les economies d'alguns països emissors (en particular, es destacava la taxa d'inflació al Regne Unit); a més, la contracció també havia estat afavorida pels canvis generals en les preferències i modes dels demandants, tant a nivell particular com per part dels majoristes. El fet que els espais litorals haguessin arribat a condicions de degradació tan considerable i que les seves ofertes d'acollida restessin obsoletes, contribuïa directament al canvi de paradigma turístic; així, apuntava Mena (1990: 48), "la importància quantitativa del turisme al litoral mediterrani exigia en l'actual conjuntura una reflexió a l'entorn de l'estratègia a desenvolupar per part de les empreses turístiques i les administracions públiques". Eren temps per a replantejar i canviar la situació turística.

Quin era l'avantatge competitiu de Catalunya? A principis de la dècada, el Departament de Comerç, Consum i Turisme de la Generalitat va presentar un estudi elaborat pel professor M. E. Porter en el qual s'intentava resoldre, entre altres aspectes, la qüestió de l'avantatge competitiu del sector turístic català. L'estudi de Porter (1992a) destacava la importància cada vegada més significativa del clúster turisme en el si de l'economia catalana, i afirmava que tot i l'alt grau d'industrialització del país, l'activitat turística representava més d'un 12% del PIB, índex proporcionalment més favorable respecte el 9% que representava a l'estat espanyol. Porter identificava alguns segments estratègics i les seves característiques específiques, demostrant que a l'any 1990 el principal segment estratègic del país continuava essent el sol i platja, ja que representava el 67'3% del total dels ingressos per turisme, tant estranger com nacional (es destacava un canvi de tendència en l'estada mitjana a la platja, i com a fet alarmant, un significatiu increment dels costos interns de Catalunya, fet que provocava una clara pèrdua de competitivitat respecte altres destinacions emergents basades en el recurs de sol i platja). El segon segment estratègic en importància, pel que feia referència a la generació d'ingressos en l'àmbit del turisme, era Barcelona ciutat, que produïa un 11'5% del total dels beneficis. En aquesta línia, Porter establí que el paper del turisme urbà, liderat per Barcelona, havia de servir per dinamitzar la resta de país; de fet, la capitalitat olímpica de Barcelona afavoria i reforçava Catalunya com a destinació turística. Com a indicació estratègica, l'estudi destacava la necessitat d'apostar per una oferta especialitzada, la segmentació, la qualitat, la diversificació dels productes, les empreses i les àrees de destinació<sup>114</sup>.

Porter proposava un model de turisme basat en la diferenciació dels recursos de Catalunya, en el qual, destaquen Cerveró i Iglésias (2000: 183), la ciutat de Barcelona havia d'assumir un paper de lideratge, precisament tenint en compte el conjunt de transformacions que s'esdevenien en la demanda:

L'estratègia de diferenciació busca l'obtenció d'una avantatge competitiu sostenible mitjançant l'ofertament d'un valor afegit que sigui considerat com a tal pels clients. Aquesta estratègia implica, per tant, que els clients valoren adequadament el valor

---

<sup>114</sup> Porter presentava una anàlisi detallada dels factors mircoeconòmics i socioeconòmics que influïen en la competitivitat del país. Pel que fa al clúster de turisme, Porter es detenia a l'anàlisi de les seves perspectives de futur, la competitivitat i reptes del sector, entre altres aspectes. Una sèrie de canvis en els comportaments de la demanda, conformava un dels vectors principals que estaven condicionant i canviant el turisme. Per exemple, a finals dels vuitanta i principis dels noranta es detectava un cert increment de les vacances independents enfront de les vacances en paquet organitzat (una nova situació a la qual els operadors també procuren adaptar-se); al mateix temps, augmentaven les vacances de curta durada; igualment algunes consideracions demogràfiques, com les noves estructures familiars, definien els nous perfils de consumidors, caracteritzats en part per tenir noves inquietuds relacionades amb l'oci i el turisme. Tot plegat, marcava noves tendències de la demanda, la qual cosa requeria noves adaptacions de l'oferta.

afegit que se'ls ofereix en relació amb la competència, i estan disposats a pagar un preu més elevat per gaudir del producte.

El Departament de Comerç, Consum i Turisme de la Generalitat començava a veure la importància de potenciar l'oferta turística complementària, d'activar perfils o segments específics de la demanda i d'actuar en base a programes de màrqueting: d'una banda, calia assumir la idea que la demanda es resistia a conformar-se en productes estàndards i massificats; de l'altra, que Barcelona s'havia de convertir en el principal motor turístic del país, qüestió especialment complicada donades les relacions històriques de tibantor entre les administracions de Catalunya i la seva capital.

### ***La demanda turística a l'any 1990 i el paper del Patronat Municipal de Turisme***

Barcelona no estava posicionada als rànquings internacionals de ciutats turístiques, la seva competitivitat encara era feble. Tot i així, uns temps abans de les Olimpíades, els hotelers de la ciutat ja havien encarit els preus de les habitacions i serveis (de fet, a l'any 1990 la planta hotelera de Barcelona havia crescut significativament, de manera que es disposava de 23 nous establiments, que en el seu conjunt aportaven 4.600 noves habitacions; així, al 90 hi havia 118 hotels al conjunt de la ciutat, la gran majoria dels quals eren de 3 i 4 estrelles). El Bus Turístic del Patronat de Turisme també va augmentar força espectacularment el nombre d'usuaris (al 1990 va ser utilitzat per 23.759 turistes) i, curiosament, cada cop eren més els periodistes japonesos que retrataven la ciutat<sup>115</sup>. Per tant, tot i que la destinació Barcelona no gaudia d'un posicionament destacat en l'àmbit internacional, les coses no estaven anant tan malament.

Al 1990, es van produir 436'1 milions de desplaçaments internacionals a tot el món; Europa va rebre uns 262'6 milions de visitants, xifra que suposava més de la meitat del turisme internacional<sup>116</sup>. A l'any 1990, 1'77 milions de turistes visitaven la ciutat de Barcelona, el conjunt dels quals generava prop de 3'9 milions de pernотacions als hotels d'una a cinc estrelles de la ciutat<sup>117</sup>. El percentatge d'ocupació de les habitacions dels hotels era del 71%, mentre que la mitjana d'ocupació de places no arribava al 60%<sup>118</sup>. L'estada mitjana del visitant era de 2'19 nits<sup>119</sup>. Segons el *Llibre d'Estadístiques*, el sector turístic de Barcelona havia propiciat un negoci de 134.000 milions de pessetes aproximadament, un total de 55.345 dels quals corresponien a la despesa per allotjament i 78.162 a la despesa extrahotelera. Al 1990, l'Aeroport del Prat rebia uns 9 milions de passatgers, i el Port de la ciutat, més de 200 creuers<sup>120</sup>.

Els espanyols es continuaven mantenint com el segment de demanda segons origen geogràfic amb més pes a la ciutat, mentre que el turisme de negocis i professional seguia liderant i acaparant els percentatges segons motiu de viatge, que representaven un 53'8% del total (un 18'459 hi venia per motius purament turístics, un 10'8% per visitar i participar a fires i un 4'5% per assistir a congressos). Un informe de la consultora

---

<sup>115</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme*, 1990.

<sup>116</sup> *Tendencias de los mercados turísticos, edición 2007 – Panorama mundial y actualidad del turismo*. OMT.

<sup>117</sup> *Llibre d'estadístiques*, 1990. Patronat Municipal de Turisme de Barcelona (període de febrer de 1990 fins a gener de 1991).

<sup>118</sup> *Estadístiques de Turisme de Barcelona*, 2008.

<sup>119</sup> *Estadístiques de Turisme de Barcelona*, 2008.

<sup>120</sup> *Estadístiques de Turisme de Barcelona*, 2008.

Cushman & Wakefield situava la ciutat de Barcelona en el desè lloc de ciutats europees per a realitzar-hi negocis<sup>121</sup>.

En aquest temps, el sector de fires i congressos era l'únic clúster que gaudia d'un posicionament important a Barcelona, tot i que encara podia millorar si els hotelers abaratissin els preus, opinava Pere Duran en el marc del *Simposi Internacional de Turisme de Catalunya* celebrat a principis de 1992, segons el qual la tendència dels últims temps a l'encariment de preus estava provocant pèrdues importants de clientela. Segons dades de l'any 1990, Barcelona se situava en el 19è lloc en el rànquing de ciutats del món per a la celebració de congressos, i en 14ena posició al rànquing de ciutats europees. La Memòria anual del Patronat informava que durant l'any 1990, el Barcelona Convention Bureau havia facilitat la celebració de 373 congressos a la ciutat, el conjunt dels quals havien portat més de 100.000 delegats<sup>122</sup>. Aquestes xifres estaven en constant augment.

L'estada mitjana del visitant oscil·lava entre els 2 i 3 dies; l'oferta arquitectònica i cultural acaparava les millors puntuacions de l'enquesta d'opinió sobre els diferents aspectes de la ciutat. De fet, consta que el major nombre de sol·licituds d'informació a les oficines d'informació turístiques del Patronat tenia a veure amb qüestions relacionades amb els monuments i l'art<sup>123</sup>.

Ja feia anys que l'aposta del Patronat passava per consolidar el mercat de turisme professional i d'incentivar l'oferta cultural de Barcelona, que s'advertia com l'element clau del nou turisme urbà. L'editorial de *Barcelona Tourism News* de finals de l'any 1990, "Cultura y Turismo Urbano", exposava la importància preeminent de forjar l'estreta relació entre ciutat turística i cultura:

Que la cultura, en todas sus manifestaciones, incide claramente en el desarrollo y consolidación del llamado turismo urbano, es una afirmación tan obvia como certera. El patrimonio histórico y arquitectónico y la actividad cultural constituyen sin duda uno de los principales factores de atracción para los visitantes que acuden a la gran urbe.

En el caso de Barcelona, de los 1.651.315 visitantes que el año pasado pernoctaron en la ciudad una media de 2,4 noches, un 21% lo hicieron por motivos meramente turísticos o de ocio, siendo la oferta cultural y monumental sus principales motivaciones. En cuanto a la opinión que tienen en general el conjunto de nuestros visitantes sobre los diferentes aspectos de la ciudad, fueron la arquitectura y la cultura las más valoradas positivamente, con una media de 8,3 y 7,8 sobre diez, respectivamente.

Desde el Patronato de Turismo estamos convencidos de que toda aquellas actuaciones encaminadas al enriquecimiento y revitalización de la actividad cultural en la ciudad –grandes exposiciones y conservación del patrimonio arquitectónico, etc.–, así como la construcción de nuevos equipamientos culturales como el Auditorio o el Museo de Arte Contemporáneo, merecen el esfuerzo conjunto de todos para que Barcelona sea un foco importante de cultura, abierto tanto a ciudadanos como a invitados<sup>124</sup>.

Respecte a les fonts de finançament, la Memòria de 1990 indicava que per a l'exercici del proppassat 1990 el Patronat havia disposat de la quantitat de 349.872 milers de pessetes, que en el seu conjunt provenien de cinc vies diferents, entre les quals tenia una rellevància contundent la de l'Ajuntament (un 62'7% era aportació municipal; un 14'6% resultava

---

<sup>121</sup> Clark, G. "La aparición de la ciudad mundial inteligente". A *El País (suplemento extra)*, 13 de desembre de 2009.

<sup>122</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme*, 1990.

<sup>123</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme*, 1990.

<sup>124</sup> *Barcelona Tourism News*, núm. 3, (octubre–desembre 1990).

dels propis ingressos; un 10'9% provenia del sector privat; un 9'1% de l'Estat; un 2'7% de la Generalitat).

### ***Converses i aproximacions entre sector públic i sector privat***

En aquells moments, Barcelona es trobava en una situació molt particular: d'una banda, estava experimentant el canvi de paradigma turístic que afectava els centres urbans del món occidental; de l'altra, s'estava preparant per la celebració dels Jocs Olímpics. Tot això feia que el tombant de dècada fos si més no excitant.

Les coses no només estaven canviant força acceleradament, sinó que es preveia que en un període relativament curt de temps les transformacions del turisme i la ciutat serien encara majors i més intenses. S'advertia que el turisme podia convertir-se en un element de competitivitat i en un instrument fonamental del nou model de ciutat que s'estava configurant. Tant per part del sector públic com del sector privat, doncs, les inquietuds eren més que considerables.

El Patronat Municipal de Turisme estava cansat de veure com tots els esforços dirigits al foment turístic de la ciutat no eren més que energies dispersades que no produïen una actuació totalment efectiva; la disgregació dels sectors turístics i administracions era evident, i els efectes d'aquesta manca de cohesió, notables. El sector privat no tenia un paper decisiu ni cap funció destacada en la gestió i promoció oficial del turisme, ja que els seus representants quedaven pràcticament al marge de les decisions i responsabilitats importants relacionades amb el foment turístic de Barcelona. De fet, en aquests moments s'estava produint una considerable mobilització del sector privat, inquiet davant dels canvis i del nou paper que podia tenir en la vida turística de Barcelona. Administracions i sectors directament turístics van començar a advertir els canvis de situació que s'aproximaven, de manera que es va iniciar un procés de reflexió encaminat a afrontar les noves circumstàncies socials i econòmiques lligades al turisme.

Ja a l'any 1987 s'havien establert les primeres reunions entre l'Ajuntament (mitjançant el Patronat Municipal) i la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona (mitjançant la seva Comissió de Turisme), que tractaven de replantejar el futur de l'activitat turística de la ciutat. Calia redefinir el turisme a Barcelona, afrontar els seus problemes i febleses i encarar el canvi de model. Pere Duran i Enric Truñó (Regidor d'Esports i Jocs Olímpics de l'Ajuntament de Barcelona, membre del COOB i membre del Consell d'Administració del Holding Olímpic), van mantenir continuades reunions al llarg d'aquells anys, en les que es plantejaven almenys un parell de qüestions fonamentals: com atendre des del punt de vista turístic l'esdeveniment dels Jocs Olímpics i com preparar la Barcelona del 93, la ciutat turística post Olimpíades. Semblava clar que calia trobar fórmules per a convergir i sumar esforços. Pere Duran identificava aquesta fase de converses com un procés clarament de reflexió (Duran, 2002).

Els apropaments entre Cambra i Ajuntament, que en un principi s'havien produït amb cautela i inseguretats (hi havia por, temor a l'error), van conformar la base ideològica del futur Pla Estratègic de Turisme de Barcelona, el projecte a partir del qual s'establiria un nou model de promoció turística. L'opció de redactar una planificació estratègica, entesa com a forma per enfrontar-se als problemes i noves situacions, es feia en una mirada i projecció de futur, i lògicament es contemplava en el marc del *Pla Estratègic de Desenvolupament Econòmic i Social de Barcelona 2000*.

### ***El Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de la Ciutat***

La primera fase del procés de reflexió va comprendre el període de 1989 a 1991, i bàsicament va consistir en l'anàlisi de la situació turística de la ciutat i l'establiment d'unes propostes estratègiques d'actuació en vistes a un futur immediat. Segons Pere Duran, allò que imposava més respecte no era el coneixement de l'oferta turística de Barcelona, sinó la diagnosi relativa a les línies d'actuació<sup>125</sup>.

Tot començava amb un encàrrec que realitzaven, l'any 1989, el Patronat Municipal de Turisme i la Cambra de Comerç de Barcelona: l'elaboració del *Pla de Màrqueting Turístic de Barcelona*. Per tal de minimitzar el risc d'una valoració incompleta, i a fi d'obtenir una mirada àmplia i contrastada, s'encarregava una diagnosi general de la situació turística de la ciutat a cinc consultores de Barcelona (CETT, Consultur S.A., Gasso, Marketing Systems i T. H. R.). En concret, l'encàrrec a les consultores consistia en una exploració de les potencialitats turístiques de la ciutat, és a dir, es tractava d'identificar quina era la veritable situació de l'oferta turística de la ciutat de Barcelona. Finalment, es va encomanar a Josep Chias (propietari de Marketing Systems) l'elaboració de la síntesi de la diagnosi i la redacció de les estratègies generals, que apareixien fruit de les aportacions dels cinc estudis previs. La proposta de Chias, coneguda també com el *Pla de les Set Barcelones*, posava les bases i criteris per distingir l'oferta de la ciutat en base a espais i recursos específics, atenent a demandes i mercats igualment específics.

Previ a l'estudi de Chias, l'empresa Consultur havia realitzat unes enquestes per conèixer millor l'opinió i perfil dels visitants de la ciutat. Més endavant, l'empresa Marketing Systems va redactar un *Pla de Marketing Operacional Turístic*; aquest darrer va quedar sintetitzat al document *Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de la Ciutat*, que finalment es presentava l'any 1991<sup>126</sup>.

El document del *Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de la Ciutat* tenia gairebé 100 pàgines i s'estructurava en dos grans blocs: el primer, referit al Pla Estratègic Turístic, englobava la diagnosi i l'estratègia de desenvolupament turístic; el segon gran bloc exposava el Pla Operacional Turístic i se centrava en l'anàlisi de l'opinió del sector, en l'anàlisi de l'oferta i en com efectuar la promoció (a l'inici del treball, i en forma de presentació, s'exposaven els antecedents del Pla, que provenien dels acords de col·laboració institucionals entre l'Ajuntament, el Patronat de Turisme i la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, promotors del *Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de Barcelona*). L'objectiu global que es perseguia era l'establiment d'un model de desenvolupament, que tenint en compte les característiques actuals del sector, les potencialitats de Barcelona i les noves tendències del turisme, maximitzés la rendibilitat econòmica i social d'aquesta activitat, tant per als agents privats com per al conjunt de la ciutadania<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> Pere Duran (entrevista, novembre 2006).

<sup>126</sup> Ajuntament de Barcelona, Cambra de Comerç i Patronat de Turisme (1993) *Barcelona. Pla estratègic de desenvolupament turístic de la ciutat*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

<sup>127</sup> Així, l'elaboració del *Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de la Ciutat* s'havia procedit a partir de dues fases principals més una de prèvia: en primer lloc, s'havia encarregat a Consultur S.A. un estudi per conèixer l'opinió i perfil dels visitants per tal de disposar d'informació bàsica per a prosseguir amb el desenvolupament d'aquest treball. Pel que fa a la primera fase de treball, es va elaborar un estudi de diagnòstic i es van plantejar una sèrie d'alternatives de desenvolupament (part que havia estat encarregada a les cinc consultores i que Chias va sintetitzar, tot plantejant el *Pla Estratègic de Màrqueting*). La segona fase del treball consistia en el *Pla de Marketing Operacional Turístic*, que va ser encarregat a la consultoria Marketing Systems. Així, l'informe de cent pàgines del *Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de la Ciutat* presentava el sumari de la primera i de la segona fase.

Per tal d'efectuar la diagnosi es van establir quatre punts bàsics: *Anàlisi de la situació*, *Anàlisi estratègica*, *Anàlisi dels visitants arribats a Barcelona* i *Diagnòstic de l'acció de màrqueting*. Segons l'*Anàlisi de la Situació*, el comportament turístic de la ciutat es caracteritzava per tres consideracions principals: a) Es diagnosticava que Barcelona, pel seu volum anual de visitants, encara no era una ciutat turística (els visitants de Barcelona que pernoctaven un mínim d'una nit eren 1.775.588 visitants, dels quals 864.711 eren estrangers; aquestes xifres eren molt inferiors respecte d'altres ciutats europees); b) La majoria d'aquests visitants acudien a Barcelona motivats per temes de negocis i de fires; c) El sector turístic representava una part relativament important del Producte Interior de la Ciutat (l'any 1990 el volum de negoci produït pel turisme que va pernoctar a Barcelona deixava a la ciutat un valor estimat de 134.000 milions de pessetes).

En el següent punt de la fase de diagnosi, l'*Anàlisi Estratègica*, s'hi realitzava una DAFO que tenia en compte la situació actual de la ciutat i el seu futur en matèria turística. Entre les oportunitats a explotar, amenaces a superar, punts forts a potenciar i punts dèbils a millorar, es destacaven els següents aspectes: a) Oportunitats a explotar: Barcelona'92, el patrimoni històric-monumental, el creixement del mercat turístic de la ciutat i de minivacances, el clima mediterrani, la localització de la ciutat, l'obertura de les noves connexions aèries, la recuperació infraestructural de la ciutat, l'augment de l'oferta hotelera de 5 i 4 estrelles i la renovació funcional dels hotels existents, el fet que Barcelona estava de moda i l'oferta comercial; b) Amenaces a superar: l'actitud privada i pública envers el turisme a Barcelona, la manca d'un concepte de ciutat única per a Barcelona'92 i pel turisme, la saturació de les comunicacions viàries, la contaminació, la imatge d'inseguretat ciutadana, el dèficit d'hoteleria funcional de qualitat el grup de 2 i 3 estrelles, la limitació de l'oferta cultural, la manca de promoció conjunta de l'oferta comercial i l'increment continuat dels preus relatius a l'oferta turística i comercial; c) Punts forts a potenciar: el nivell de satisfacció del turista de tipus vacacional, la identificació de la ciutat amb personatges de valor universal, la creació d'escoles de formació professional turística, la magnitud i diversitat de l'oferta de restauració i la diversitat i disseny de l'oferta cultural i lúdica; d) Punts dèbils a millorar: la manca de sensibilització de l'oferta privada sobre la promoció conjunta de l'oferta turística, la inexistent estratègia de definició del concepte turístic de Barcelona i del seu posicionament, l'escassa estructuració d'ofertes turístiques de la ciutat, la informació disponible sobre el mercat turístic de ciutats i la imatge i posició de Barcelona en aquest mercat, la senyalització i els recursos turístics, la informació al mercat sobre l'oferta de Barcelona, l'excessiva identificació de la ciutat com a "Ciutat de Negocis", la formació en idiomes del sector turístic, l'actitud ciutadana davant el turisme i la manca de programes públics de recolzament al desenvolupament turístic.

El tercer punt de la Diagnosi, l'*Anàlisi dels visitants de Barcelona*, caracteritzava els turistes segons els tres segments principals: vacacional, fires i congressos i negocis. Una de les conclusions més importants que es destacaven era que els visitants de l'anomenat segment de fires i congressos abonaven el major nivell de despesa mitjana per dia i visitant.

Pel que fa al darrer punt, *Diagnòstic de l'Acció de Màrqueting*, es remarcava la necessitat de fixar un posicionament clar de Barcelona en el mercat turístic, cada cop més nombrós i de creixent competència:

Com que no és el prototipus d'un país com París o Londres, ni una ciutat històrica com Roma o Atenes, s'ha de situar en el mercat de ciutats d'un estil com Amsterdam (llibertat), Madrid (animació), Milà (disseny), o Munic (l'altra Alemanya). Cal, per tant, lluitar per aconseguir una posició competitiva en el mercat turístic.

Segons l'opinió dels visitants, el patrimoni arquitectònic i monumental de la ciutat era l'element més ben valorat; en un segon nivell hi figurava l'aspecte lúdic (que tenia a veure amb compres, l'entreteniment i la cultura). Pel que fa a la comercialització de Barcelona, es detectaven tres punts bàsics: en primer lloc, el fet que existia una escassa presència de Barcelona a les agències i catàlegs europeus; en segon lloc, es detectava que l'activitat promocional de la ciutat era gairebé nul·la en el sector privat, així com dispersa i poc dotada pressupostàriament en el sector institucional; en tercer lloc, es feia evident la manca d'un ens únic de promoció, amb total col·laboració funcional i econòmica del sector privat i de les institucions per desenvolupar una tasca promocional tant pel que fa al pla estratègic com operacional.

Pel que fa a les estratègies bàsiques de màrqueting que es preveia aplicar, aquestes feien referència a diverses línies de treball: d'una banda, calia definir el concepte Barcelona en termes turístics (així, a la qüestió *què pot ser Barcelona per al visitant*, es proposava definir la ciutat a partir d'una sèrie de contrastos: mar i muntanya, antiga i moderna, sofisticada i popular, romànica i Gaudí, nit i dia). D'altra banda, calia afavorir el posicionament del producte turístic de Barcelona (és a dir, a la qüestió *com es vol que Barcelona sigui vista pels públics objectius*, es creia convenient l'aposta per una definició de "Barcelona, varietat de contrastos"). En definitiva, semblava clar que calia redefinir el model turístic de la ciutat, i això passava per fer-ho no tant com una ciutat en la que hi havia de tot i es podia fer de tot (aquesta era una característica que pertanyia a les "grans ciutats"), sinó que calia definir Barcelona com un lloc que reunia una suma d'ofertes diverses i contrastades que podien interessar de manera particular als diversos públics que hi acudien: "A Barcelona, la bellesa de la varietat és un repte a descobrir pel visitant".

El segon gran bloc del document feia referència al *Pla Operacional Turístic*, que es concretava en tres grans apartats: *què opina el sector; oferta que es dirigeix als públics objectius; promoció*. D'entrada, i per tal de conèixer l'opinió del sector, es van realitzar entrevistes a representants de diferents empreses i entitats relacionades amb el món del turisme a Barcelona, amb la finalitat de valorar l'opinió respecte la ciutat turística i conèixer les seves expectatives a curt, mitjà i llarg termini. Al mateix temps, les entrevistes servien també per interessar les entitats, empreses i sectors involucrats en el desenvolupament turístic amb l'única finalitat d'assolir una major coordinació del Pla Operacional amb aquestes estaments. Segons el buidatge de les entrevistes, la majoria de representants coincidien en afirmar que mai no s'havia fet cap oferta concreta del turisme a Barcelona; en aquest sentit, l'oferta de cap de setmana semblava la més recomanada i acceptada per iniciar una campanya promocional. Pel que respecte a la imatge de la ciutat, els entrevistats coincidien en valorar positivament la idea de Barcelona com una ciutat en la que hi havia de tot; pel que fa als elements més notoris de la destinació, es destacava la possibilitat de comprar molt i bo, és a dir, l'existència d'un gran ventall de comerç es puntuava com un dels aspectes més positius de Barcelona com a destinació turística. De fet, l'element d'una ciutat amb varietat de recursos obtenia la millor puntuació en els barems de l'estudi, seguida de la valoració del patrimoni artístic i cultural i el Modernisme i de Gaudí. En relació als aspectes negatius, els punts citats amb més freqüència al·ludien a la inseguretat ciutadana, a la qualitat dels taxis i taxistes, a la brutícia dels carrers i al caos de l'aeroport del Prat.

El següent punt, relatiu a l'*Oferta*, proposava inventariar els recursos de la ciutat a fi de conèixer bé les seves possibilitats turístiques i detectar els desajustaments entre l'oferta de recursos i el seu grau d'utilització. Les conclusions d'aquest apartat eren ben clares: en primera instància, s'establí que el districte de Ciutat Vella era el que acumulava una concentració més alta de recursos turístics; d'altra banda, Barcelona era una ciutat per ser viscuda més de dia que de nit, i entre les activitats que el visitant hi desenvolupava, es posicionaven en primer lloc aquelles com passejar, visitar, menjar i picar i anar de

compres, mentre que en menor intensitat s'acudia a espectacles, a festes populars i a fer esport. En definitiva, es conclouïa que existia una baixa utilització dels recursos turístics de la ciutat, i per aquesta raó es proposava la conveniència d'incrementar el volum de visitants a la ciutat amb les prioritats definides al Pla Estratègic, alhora que calia aconseguir que els visitants que venien a la ciutat rebessin ofertes concretes per realitzar més activitats. En aquest sentit, es decidia que allò que es volia oferir als visitants era *una Barcelona feta de Barcelones*, tenint en compte que les Barcelones amb un grau d'atractiu més elevat es trobaven a 7 zones de la ciutat: la Sagrada Família, l'Eixample, el Tibidabo, Montjuïc, la façana marítima, les Rambles i Ciutat Vella. Les set Barcelones s'havien de donar a conèixer integrant, sempre, el concepte de pluralitat de la ciutat; igualment, es reconeixia que la capacitat d'aprofundiment per conèixer les set Barcelones dependria del temps d'estada a la ciutat.

Pel que fa a la *Promoció*, el darrer punt tractat al document, es considerava que calia assolir els següents objectius específics: en primer lloc, augmentar el grau de coneixement dels recursos i atractius turístics de la ciutat in situ i també les ofertes específiques de Barcelona en origen; en segons lloc, i pel que respecte a la qüestió d'imatge, es proposava assolir una imatge i posicionament de Barcelona en dos nivells: el global, que significava l'associació de Barcelona amb diverses *Barcelones*, i l'específic, que pretenia donar a conèixer cada Barcelona a segments específics de mercat; pel que fa a l'aspecte de comportament del visitant, es considerava com a objectiu prioritari la modificació dels hàbits d'ús del visitant a través de la posada en marxa de projectes concrets d'actuació, així com l'augment d'ús dels recursos turístics que generalment era més baix del que el seu potencial permetia. Finalment, es determinaven els públics objectius de la promoció i els canals i mitjans de la promoció.

Finalment, al 1991 es presentava el Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de Barcelona<sup>128</sup>, tot i que no seria activat fins després de l'estiu 1992, moment en el qual s'assignaria un Comissionat per garantir-ne la implementació. Van ser temps de reflexions, de col·laboracions i de replantejaments que segurament no haurien estat possibles sense una mirada comuna i basada en la previsió i l'expectativa.

A l'estiu de l'any 1990, *Barcelona Tourism News* al·ludia, amb aquests termes, al turisme, al Pla Estratègic, a la importància de la consciència institucional i ciutadana a favor del desenvolupament turístic de la ciutat de Barcelona<sup>129</sup>:

Barcelona ¿Ciudad turística?

Estamos empeñados en que sí lo sea. Para ello, desde el Patronato de Turismo conjuntamente con la Cámara de Comercio, estamos trabajando en la elaboración de un *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la Ciudad de Barcelona*. Las dos primeras fases del estudio –radiografía y diagnóstico– están ya listas para poder definir las líneas directorias del Plan de Actuación que debe regir la definitiva consolidación de Barcelona como ciudad turística. Y en este empeño debemos sentirnos todos implicados. Desde las instituciones y organizaciones empresariales hasta el ciudadano de a pie, todos deberíamos ser conscientes de que el turismo es una fuente de riqueza importante que revierte en numerosos sectores de la vida cotidiana. Tenemos en las manos una gran ciudad y existe un mercado de turismo urbano en constante alza. Las cartas, pues, juegan a nuestro favor, pero es necesario el esfuerzo conjunto y la voluntad unánime de todos para que Barcelona sea algo más que una gran ciudad, para que sea también la capital mediterránea del turismo urbano.

<sup>128</sup> Patronat Municipal de Turisme. 10 anys. 1981-1991. Patronat Municipal de Turisme de Barcelona.

<sup>129</sup> *Barcelona Tourism News*, juliol 1990, núm. 2.

### **Patronat Municipal de Turisme, 1991**

Durant el preolímpic 1991 es van produir algunes modificacions a nivell de composició de l'equip del Patronat: el Regidor Enric Truñó, qui havia figurat com a vocal representant de l'Ajuntament en el moment de constitució del Patronat i qui des de l'any 1988 n'assumia el càrrec de Vicepresidència, ara passava a actuar com a President. En aquells moments, Truñó estava molt preocupat pel futur turístic de la ciutat; de fet, la seva entrada a la Presidència de l'organisme va propiciar un replantejament en l'organització interna de l'ens, ja que va fer possible una reorganització que permetia que membres representatius del món empresarial de la ciutat que fins aleshores encara no en formaven part, s'integressin al seu Consell d'Administració. Segons Truñó, el Patronat va viure un període en el que va esdevenir una espècie de "Consell de Turisme de Barcelona"<sup>130</sup>.

Segons el Decret d'Alcaldia de 31 d'octubre de 1991, es nomenaven els següents membres del Consell d'Administració com a assessors del Patronat: Enric Truñó, President; Albert Batlle, Vicepresident; Xavier Casas, Joan Colldecarreras, Emilio Álvarez, Francesc Vicens, Joan Gaspart Solves, Josep Julià, Miquel Lumbierres, Raimon Martínez Fraile, Antonio Rubio, Enric Vives i Ramon Seró, membres; i, com a assessors, figuraven els següents membres: Joan Molist, Francesc Roman, Jordi Clos, Armando Béjar, Gaspar Espunya, Manuel López, Michael H. Wurche, Ferran Lemus, Margarita Obiols, Josep Adell, Joan Cals, Miquel A. Fraile, Jordi Vila Fradera, Josep Espinàs, Jordi Oliveras, Antonio Catalán, Rafael Ortiz, Alfonso de Alfonso Bozzo, Josep Chias, Climent Guitart, Xavier Roig, Jordi Vallverdú, Pedro Fontana, Consol Soler, Francesc Llatjós, Francesc Rafart, Lluís Montero i Francesc J. Caballé.

El Consell d'Administració del Patronat es conformava per representants del sector privat de la ciutat que ocupaven un paper purament simbòlic en aquesta estructura, fet que els limitava o exclouïa directament en les preses de decisions. Aquest aspecte constituïa, òbviament, un dels inconvenients més notables en opinió dels agents i empresaris del sector privat. Pel que fa als fonts de finançament de l'organisme, el creixement no deixava d'assenyalar un bon funcionament del Patronat, ja que a l'any 1991 l'ens ja manejava un total de 349.872 milers de pessetes; el percentatge més important d'aquesta quantitat seguia provenint de l'Ajuntament<sup>131</sup>.

Tot i que encara no s'havia endegat el treball de promoció turística segmentada, tal com preveïa la reflexió estratègica, el cert és que ja s'entreveïen les possibilitats de la diversificació dels atractius de la ciutat com a forma per activar una major diversitat de clientela. En aquest sentit, l'element comercial (el shopping) ja es pressentia com a actiu important en l'oferta de la ciutat, ja que no només podia atreure corrents turístics específics, sinó que, sobretot, podia contribuir a generar un major impacte econòmic a la ciutat. *Barcelona Tourism News* dedicava el seu editorial al segment del shopping i ressaltava l'oferta comercial de Barcelona, denominada també *ciutat de compres*. El cert és que la superfície comercial de la ciutat s'ampliava considerablement, i aquesta situació donava crèdit a l'aposta del Patronat.

La ciudad de Barcelona cuenta con un tejido comercial único en el mundo, cuyo eje de 5 km discurre desde la rambla, pasando por la diagonal, hasta la plaza de la reina maria cristina. Esta oferta comercial esta sobredimensionada para el mercado interno y necesita compradores extranjeros. He aqui una de las conclusiones que se desprenden del estudio encargado por la Cámara de Comercio de barcelona sobre la localización y definición de las "areas de mayor concentración comercial de la ciudad. El lema Barcelona ciudad de compras representa un reto importante y un objetivo a

<sup>130</sup> Enric Truñó (entrevista, desembre 2006).

<sup>131</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme, 1991*.

alcanzar para todos aquellos organismos que, como en nuestro caso, tienen la responsabilidad de promocionar Barcelona. Para el Patronato de Turismo, la promoción turística de Barcelona –en la medida que el turismo es un fenómeno social de enorme complejidad en el que se interrelacionan los distintos ámbitos de la vida ciudadana–, pasa por la promoción conjunta de la cultura, el comercio, las infraestructuras urbanísticas o los transportes, por citar sólo algunos aspectos (...) <sup>132</sup>.

Segons les estadístiques elaborades, s'estimava que durant el període de febrer de 1991 a gener de 1992, un total d'1'73 milions de persones van visitar i dormir als hotels de la ciutat; el creixement quantitatiu de la demanda es mantenia sostingut, sense créixer ni davallar dràsticament (durant el 1990, el nombre de visitants també havia rondat els 1'7 milions). El nombre d'hotels havia augmentat prou significativament: es passava de 118 del 90, a 128 establiments al 91.

El comportament de la demanda continuava seguint la tendència habitual: el sector professional representava el 53'4% dels visitants, mentre que tan sols un 27'5% del total declarava que el motiu de viatge havia estat pròpiament vacacional i turístic. Segons les dades publicades pel Patronat, la despesa mitjana extrahotelera per dia i per visitant se situava a les 13.280 pessetes, un 62% de les quals es destinava a menjar i beure, un 12% a activitats de lleure, un 10'5% a compres i un 14% a desplaçament de transport intern. Seguint la tònica habitual, l'oferta arquitectònica i cultural conformava l'atractiu més ben valorat per part dels visitants enquestats, que donaven una puntuació mitjana de 8'14 als recursos arquitectònics i de 7'73 als temes culturals <sup>133</sup>. Pel que fa a les principals visites efectuades, Gaudí i el Barri Gòtic continuaven liderant el rànquing, mentre que el conjunt de la Barcelona Olímpica se situava en tercer lloc de visites <sup>134</sup>.

El Bus Turístic assolí una xifra novament espectacular d'usuaris, ja que a l'estiu de 1991 tornava a duplicar la quantitat de passatgers respecte l'anterior any; si al 1990 havia estat usat per un total de 23.659 passatgers, l'any 1991 n'hi pujaven 66.016 <sup>135</sup>. Mentrestant, la *Campanya Aula Oberta* evolucionava in crescendo, aollint cada vegada a un nombre més gran d'escolars. D'altra banda, l'any 1991 s'estrenava una nova promoció per activar l'arribada de turistes de cap de setmana, que era fruit d'una iniciativa de l'Associació Barcelona Turística (integrada per 40 hotels de 5, 4 i 3 estrelles); el producte *Cap de setmana* consistia en una nova oferta que garantia descomptes als hotels membres de l'associació, a més d'altres avantatges i descomptes que es facilitaven a través d'un carnet de visitant (entrades a monuments, museus, transports i restaurants) <sup>136</sup>. L'Associació Barcelona Turística s'havia fundat un any abans, al 1990, i es produïa fruit de la unió d'alguns empresaris hotelers decidits a promoure la ciutat turística (López Palomeque, 1995).

L'any 1991, a través del Patronat, s'iniciava una xarxa de cooperació entre sis ciutats que es trobaven emmarcades en una àrea geogràfica propera: Barcelona, València, Palma de Mallorca, Montpeller, Toulouse i Saragossa. L'objectiu de la iniciativa consistia en crear una plataforma de relació i de suport entre les sis destinacions a fi d'aprofitar les sinèrgies de desenvolupament en el marc europeu, accentuant la seva capacitat d'interrelació i efectuant una comercialització i promoció turístiques de conjunt. La implicació en aquesta associació es plantejava com una estratègia de cooperació amb la competència immediata,

---

<sup>132</sup> *Barcelona Tourism News*, gener-març de 1991, núm. 4.

<sup>133</sup> *L'activitat turística a la ciutat i el Patronat de Turisme de Barcelona*. Març 1993. Barcelona: Patronat de Turisme. Ajuntament de Barcelona.

<sup>134</sup> *Estadísticas de Turismo, año 1991*. Patronat Municipal de Turisme de Barcelona.

<sup>135</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme*, 1991.

<sup>136</sup> *Memòria Patronat Municipal de Turisme*, 1991.

de fet, consistia en una aliança que havia de beneficiar el desenvolupament turístic de la regió que agrupava les sis ciutats<sup>137</sup>.

### **La preparació turística d'una destinació olímpica**

Al mateix temps que s'estaven remonent les opinions i es repensava l'organització del turisme barceloní, almenys pel que fa a promoció, també s'estava treballant per preparar la ciutat del 92, però sobretot, la ciutat del post-92. Tal com López Palomeque (1995) apuntava, Pasqual Maragall havia escrit, en el seu llibre *Barcelona olímpica. La ciutat renovada* (1992), que la preparació olímpica de la ciutat es plantejava, justament, com la renovació de Barcelona, i no pas com una simple adequació a les necessitats dels Jocs; cada projecte es pensava, doncs, en la seva utilitat més enllà del 92.

L'Aeroport del Prat i la creació de nous accessos van ser les principals millores en relació a l'accessibilitat i transports; així mateix, la recuperació de la façana marítima es va convertir en una de les execucions urbanístiques més representatives del moment, identificada com a símbol de revitalització i d'una nova obertura de la ciutat al món.

El Patronat es va sumar a la campanya de remodelació urbanística de Barcelona, afavorint la difusió de la nova imatge i aprofitant els nous espais i infraestructures per ampliar l'oferta de la destinació. Segons el document *Barcelona. Projectes d'Infraestructura*, redactat el mes d'octubre de 1991 pel Patronat i l'Ajuntament, la ciutat s'estava convertint en destinació de turisme urbà, ja que els nous projectes que s'estaven creant estaven pensats per contribuir i millorar l'acollida dels visitants: hotels, l'Aeroport, l'Estació de França, el Port, el Palau de Congressos, el Teatre Nacional, l'Auditori, el Museu Nacional d'Art Contemporani, el Jardí Botànic, la Torre de Comunicacions, el cinturó Litoral i les àrees olímpiques<sup>138</sup>.

El Patronat de Turisme no sempre va coincidir amb el ritme de treball del COOB, l'organisme constituït per a l'organització dels Jocs Olímpics, si bé no hi ha dubte que ambdues institucions compartien objectius i principis comuns<sup>139</sup>. Com tantes altres organitzacions, empreses o institucions de la ciutat, el cert és que el Patronat va projectar expectatives i grans ambicions per al 92, ja que des d'un primer moment va entendre que els Jocs podien esdevenir un poderós catalitzador de fites importants per a la ciutat i el turisme; així doncs, i tenint en compte tot el procés de reflexió que s'estava remonent entre administracions i sectors turístics, estava clar que els Jocs servien, també, per activar el plegat d'iniciatives que des de finals dels vuitanta s'estaven covant. Es pressentia

---

<sup>137</sup> Les ciutats integrants de la *Red C-6* establien una declaració conjunta sobre una definició de Turisme Urbà; i allò que bàsicament definia i distingia aquesta modalitat turística es basava en els següents termes i criteris: la ciutat en el seu conjunt, i en especial la seva identitat històrica, cultural o econòmica, configurava l'objecte del turisme urbà. La ciutat, aglutinadora de llocs d'oci, testimoni de la història i de la memòria, podia atreure un turisme de destinació per ell mateix; el turisme urbà estava directament associat a l'intel·lecte, a la sensibilitat i, en definitiva, a la cultura en el seu sentit més ampli, la qual cosa feia que es tractés d'un turisme "de seducció". Estadets curtes i puntuals eren les que caracteritzaven la forma del turisme urbà. L'atractiu turístic de la ciutat no era únic, sinó diversificat i múltiple, i incloïa ofertes relacionades amb l'oci, la gastronomia, el patrimoni històric i artístic, el comerç, els esdeveniments esportius, el dinamisme econòmic, entre d'altres. Es tractava d'un turisme actiu, que es podia classificar segons diverses: de congressos, cultural, de negocis, d'interès específic generat per grans esdeveniments i turisme de trànsit (aquesta darrera tipologia mancada de pernoctacions).

<sup>138</sup> *Barcelona. Projectes d'Infraestructura. Octubre 1991*. Barcelona: Patronat de Turisme. Ajuntament de Barcelona.

<sup>139</sup> Josep M. Pallàs (entrevista, octubre 2006).

que els Jocs revitalitzarien el sector turístic barceloní i català, i es confiava que fins i tot s'acabaria amb les velles malalties endèmiques del sector, entre les quals l'excessiva estacionalitat; s'esperava, segons Duran, que la celebració dels Jocs fes possible la millora de l'oferta, l'equilibri entre qualitat i preu i la diversificació dels recursos i atracció de nous segments de visitants. S'esperava rebre un turisme de qualitat. Duran feia una crida molt especial: l'horitzó del 92 havia d'implicar una resposta clara per part de la indústria turística de la ciutat i del país basada en la millora de la seva estructura i consolidació de l'oferta.

Entre els anys 1986 i 1992, el Patronat va atendre a una gran quantitat de periodistes estrangers, el nombre dels quals augmentava any rere any. La campanya de difusió de la imatge de la ciutat a través de la premsa internacional va suposar un impuls més que considerable per al posicionament de la imatge de la ciutat. A la conferència que Pere Duran pronunciava en el marc del Simposi Internacional de Turisme de Catalunya, a principis del 92, explicava que Barcelona ja estava recollint els efectes de la nominació olímpica de la ciutat.

(...) com a reflexió final des de l'òptica del sector turístic, l'Olimpíada –període que va des de la nominació com a ciutat seu dels Jocs fins que aquests tenen lloc- ha permès donar a conèixer la ciutat de Barcelona arreu del món i condicionar-la per afrontar el repte del futur. L'adequació de les infraestructures, l'increment de l'oferta lúdico-cultural, els nous hotels, el remodelatge i l'increment de les estructures comercials constitueixen els trets més visibles de la nova potencialitat de Barcelona, que s'afegeix a la ja existent: patrimoni històric, clima mediterrani, qualitat de vida, etc. La suma de tots aquests aspectes és el que fa potencialment atractiu el "Producte Barcelona" i el que li dona possibilitats en l'àmbit internacional (Duran, 1992: 268).

La internacionalització de la ciutat era el nou estatus que les autoritats i la classe dirigent de la societat preveïen per a la Barcelona del futur, estatuts que s'havia de produir per efecte dels Jocs; en aquest procés el turisme hi jugava un paper important, bàsicament perquè es concebia com una de les vies més idònies per fer possible la projecció internacional de la metròpoli; de fet, l'opció de convertir el turisme en canal per a la internacionalització de Barcelona era clarament assumida pel Patronat Municipal i pels representants de les institucions públiques i sector privat de la ciutat vinculat a l'activitat turística.

Per la seva banda, l'Ajuntament va redactar un pla per ordenar i preparar l'atenció turística de la ciutat de cara als Jocs (*Pla Operatiu de Serveis Turístics*), en el que un dels temes més destacats que s'hi plantejaven consistia en la definició de la imatge de ciutat que s'havia de transmetre al món: "Tenim el repte d'aprofitar aquest impuls per promocionar Barcelona com a destinació turística que encara no és"<sup>140</sup>.

Hi havia un acord àmpliament compartit entre administracions i institucions a propòsit del projecte de ciutat, que en termes de relacions internacionals passava per l'assumpció d'un nou estatus o nivell de la ciutat. Les institucions tenien l'interès de traslladar i fer

---

<sup>140</sup> El document *Actuació municipal estiu 92. Plans operatius* plantejava la manera més adequada d'adaptar la ciutat al gran esdeveniment; els serveis d'informació, tant a ciutadans com a visitants, els serveis turístics, els aspectes d'imatge i sensibilització, la mobilitat olímpica, la seguretat ciutadana, la neteja viària i de parcs, les atencions socials, l'estat, ús i ocupació dels espais públics, el protocol i les atencions, la participació ciutadana, el personal, el finançament del propi Pla operatiu i l'organització d'un centre d'actuació municipal eren alguns dels punts que es tractaven en aquest document. Pel que respecte als Serveis Turístics, el propòsit principal de l'Ajuntament tenia a veure amb l'increment de la quantitat d'aquests serveis, així com oferir les informacions i alternatives necessàries respecte el tema de l'allotjament.

compartir aquesta vocació al conjunt de la ciutadania, de manera que es van invertir quantitats importants de pressupost i d'energies en campanyes de difusió; entre els principals missatges emesos, es posava l'accent en la idea de retorn i profit de les inversions produïdes, que més enllà de la celebració dels Jocs, es considerava que haurien de ser rendibles i consolidades en un futur no molt llunyà; tot això, s'esperava, hauria de beneficiar la qualitat de vida de la població en general.

Segons Carreras (1993a), el programa del 92 contenia, de manera especial, una política econòmica a través de la qual l'Ajuntament afermava el seu paper de catalitzador de diverses iniciatives socials que es cristal·litzaven en el Pla Estratègic Barcelona 2000. El programa econòmic es recolzava en dos pilars fonamentals: fer front al repte tecnològic i seguir desenvolupant un turisme de qualitat. Així, l'Ajuntament apostava pel turisme com una sortida cap al futur davant del panorama de desindustrialització que, des de feia anys, estava canviant el paisatge i les rendes dels seus habitants.

La disposició de grans equipaments culturals, la terciarització de la ciutat que va fer créixer el nombre de bars, restaurants i un nou tipus de comerç i empreses, construïa noves dinàmiques i relacions a la ciutat, sens dubte una nova urbanitat. Així, mentre alguns espais urbans es reconvertien en llocs per a l'oci, la construcció d'una nova planta hotelera conformava una de les cares més visibles de la convocatòria mundial dels Jocs. Aquests elements continuaven garantint la continuïtat del turisme urbà, afirma Carreras (1993a: 112):

Així, doncs, tecnologia i terciari han estat, sens dubte, els dos elements importants d'una veritable política econòmica desenvolupada i imaginada, sobretot, per l'Ajuntament de la ciutat, però fet amb el concurs de moltes iniciatives, en una gran part privades.

Tot això que estava passant a finals dels vuitanta i principis dels noranta, i que incumbia aspectes com l'urbanisme, la cultura, l'economia o la política, en realitat formava part d'una estratègia diferent d'aquella practicada durant els primers anys del govern democràtic. De fet, apunta Capel (2007), és important distingir els dos *models Barcelona*: el primer, aquell realitzat a principis dels vuitanta i que havia estat directament influenciat per les pressions veïnals i les necessitats d'atendre els grans dèficits existents, havia estat un model d'urbanisme d'urgència; l'altre, el de finals dels vuitanta i principis dels noranta, responia a un model que sobretot posava l'accent als grans projectes d'infraestructures i de reordenació urbana recolzats en els grans esdeveniments, com els Jocs del 92 o els que vindrien més endavant; segons Capel (2007), la disminució de la pressió popular (a causa de l'augment de les rendes, dels equipaments i per la normalització democràtica que va canalitzar la lluita política cap a les institucions representatives), però sobretot a causa del nou interès del capital privat per la ciutat i d'un major atreviment en la seva actuació, van aconseguir que d'una manera o altra un nou *model Barcelona* fructifiqués.

La projecció internacional de la ciutat conformava un dels principals instruments per a la justificació dels Jocs Olímpics; de fet, apunta Benach (1997), la projecció de Barcelona constituïa una línia d'interpretació històrica del desenvolupament urbanístic de la ciutat, ja que com en el cas de les exposicions de 1888 i 1929, les reformes urbanístiques mantenien una relació estreta amb l'esdeveniment internacional i la projecció de la ciutat: "una història d'internacionalitat adequadament recordada es converteix així en part de la personalitat de la ciutat i arriba a formar part indefectiblement d'una imatge de ciutat internacional alhora que contribueix de forma efectiva a reforçar el sentiment de patriotisme de ciutat" (Benach, 1997: 346).

A part de les transformacions simbòliques i funcionals que s'experimentaven en el conjunt de urbà, també es van celebrar i inaugurar exposicions, centres culturals, nous serveis i ofertes de tot tipus, a la vegada que la ciutat era concorreguda per tota classe de personalitats que la descobrien per primer cop<sup>141</sup>. De fet, en aquells temps es va continuar amb l'impuls d'una notable revitalització de la política cultural barcelonina:

Quant al problema financer que aquest tipus de manifestacions solen crear, justament la llarga tradició de Barcelona permet de fer-ne una anàlisi força matisada. És cert que l'Exposició del 1888, impulsada, com s'ha vist, per un alcalde com Francesc de Paula Rius i Taulet que explícitament afirmava, *facis el que es degui, encara que es degui el que es faci*, va deixar un dèficit municipal de sis milions de pessetes (notable per l'època, és clar), o que la del 1929 va sobrecarregar els correus barcelonins amb els segells de cinquanta cèntims d'aquelles imatges de l'Exposició; en ambdós casos, la polèmica als diaris fou llarga i aspra, com ho ha estat ara també. Però, cent i seixanta anys més tard respectivament, ha restat clar que de les polèmiques personals i localistes del moment no se'n conserva mai res, però que, en canvi, es mantenen edificis i monuments, equipaments importants per a la ciutat des d'aleshores, que han resultat, doncs, inversions a llarg termini que han estalviat molts diners als ajuntaments posteriors (Carreras, 1993a: 114).

La preparació de la ciutat per a la celebració dels Jocs augmentava la competitivitat de les seves infraestructures d'acollida, de manera que el nou panorama de la ciutat, conjuntament amb les sinèrgies positives que ja des d'un temps ençà començaven a atreure noves demandes de turisme als centres urbans, feien que es comencés a posar en valor la idea del "producte Barcelona".

Amb l'objectiu d'adequar els serveis disponibles a l'augment de la demanda, el Patronat posava en funcionament un programa especial anomenat *Operació 92*, que es concretava en una sèrie d'actuacions com la creació d'un Menú Barcelona o l'adaptació puntual d'escoles municipals com a albergs; el màxim responsable del programa *Operació 92* va ser Ramon Fernández Guitart. La creació del Menú Barcelona s'elaborava amb la col·laboració del Gremi de Restauració i amb el patrocini de Freixenet, i consistia en un àpat típicament barceloní amb un preu estable durant tot l'estiu a fixar lliurement per cadascun dels 450 establiments adherits a la campanya. D'altra banda, es va crear un operatiu especial d'informació turística, el qual va ser assumit per Josep Anton Rojas: es van reforçar els serveis d'informació i d'atenció, es van crear nous punts d'informació específics i es va ampliar la xarxa de "Casaques Vermelles" (un total de 160 informadors, 90 dels quals voluntaris olímpics- alumnes d'escoles de turisme de la ciutat) van atendre els turistes durant els dies dels Jocs; a més, es van instal·lar 21 punts d'informació prop de les àrees olímpiques i als principals accessos a la ciutat per cobrir l'atenció dels visitants. El Bus-100 (el bus turístic) també va canviar i millorar el seu recorregut (al llarg de l'any 1992 va passejar 86.145 usuaris, i aquesta era la xifra més alta enregistrada per aquest servei des de la seva creació a l'any 1987)<sup>142</sup>.

Al 92, la quantitat de visitants turistes a la ciutat havia augmentat lleugerament respecte als proppassats 90 i 91, tot i que encara no se superava, ni de tros, el llindar dels 2 milions (al voltant d'1'87 milions de turistes es van allotjar als hotels de Barcelona durant el 92).

---

<sup>141</sup> Reverter, aleshores Secretari General de la Presidència del Govern de l'Estat, va ser Cap de Cerimonial de Barcelona'92 i Sevilla'92; la recepció d'autoritats i la preparació de cerimònies d'inauguració eren funcions que corrien al seu càrrec. Aprofitant aquesta avinentesa, Reverter també contribuï a la promoció de moltes i grans exposicions i esdeveniments, ingredients necessaris que va col·laborar i aportar una imatge més viva i cultural de la ciutat (Lluís Reverter, entrevista, juliol 2007).

<sup>142</sup> *Memòria 1992 Empreses i institucions municipals de l'Ajuntament de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Consell d'Empreses.

### ***La problemàtica de l'allotjament hoteler durant el 92***

Les qüestions relacionades amb el tema de l'allotjament eren complexes; de fet, ja feia anys que el sector estava inquiet, sobretot a causa del recent Pla d'Hotels promogut per l'Ajuntament, que va comportar un significatiu creixement de la planta hotelera de la ciutat i moltes polèmiques i discussions entre el sector i amb les administracions. Durant el bienni 1990-1992, el creixement del nombre d'establiments hotelers de la ciutat va ser, efectivament, més que considerable: l'any 1990 Barcelona disposava de 118 hotels, que en el seu conjunt oferien un total de 10.265 habitacions i 18.569 llits. Al 92, en canvi, Barcelona ja disposava de 148 establiments d'allotjament turístic, 13.352 habitacions i una oferta total de 25.055 llits. En termes comparatius, l'oferta havia crescut un 35% pel que fa a llits, i l'ocupació mitjana de les habitacions havia passat del 71% al 84% en el període de només dos anys (Duran, 2002).

Tot i el gran creixement del nombre d'establiments, habitacions i places, l'administració municipal va haver de crear altres mesures per cobrir les demandes d'allotjament durant els dies dels Jocs; així, es va establir un programa d'allotjament en habitatges particulars, que es va acabar concretant de l'oferta de 1.500 habitacions, i encara un altre programa d'allotjament en grans vaixells, que es concretava en la presència de 15 grans vaixells de luxe al Port de la ciutat, als que també s'hi van acabar sumant més de 500 iots particulars, fet que va convertir el Port de Barcelona en l'hotel més gran de la ciutat, allotjant un total de 17.000 visitants). Aquestes mesures van ser enteses com una clara extensió del Pla d'Hotels (López Palomeque, 1995).

Alhora, el COI va pactar amb els hotelers de la ciutat una sèrie de preus per als quinze dies de la celebració; aquest fet va generar noves crítiques en el sector, ja que si bé es va aconseguir que els hotelers de la ciutat no sobrevalloessin els seus productes amb l'excusa de les Olimpíades, el cert és que aquesta solució va ser interpretada com una violació de la lícita competència entre els allotjaments de la ciutat.

A partir d'un acord amb el Gremi d'Hotels de Barcelona, el Patronat de Turisme també creava una mena de "banc de llits" del que en formaven part tots els hotels agremiats; així, a través d'una central de reserves gestionada pel Patronat, s'informava als visitants sobre les disponibilitats d'allotjament a la ciutat. A més, s'establia un pla d'allotjaments alternatius per tal d'albergar els visitants que no tinguessin cabuda als hotels de la ciutat.

### ***Barcelona'92***

Més de 9.000 esportistes provinents de 169 països diferents van participar en les proves olímpiques del 92; en total, es calcula que uns 4.500 periodistes acreditats van retransmetre l'esdeveniment; l'audiència televisiva acumulada durant els 16 dies de la celebració va ser de 6.000 milions d'espectadors a tot el món. Només la cerimònia inaugural, apunta Miguelsanz Arnalot (2009), va comptar amb 2.000 milions d'espectadors. La suma total de visitants, durant els dies del "somni olímpic", va arribar a 1'3 milions.

Els Jocs Olímpics no només es van celebrar sense cap incidència destacable, sinó que van comptar amb un reconegut suport i participació ciutadana, actitud que va conformar un dels elements més reconeguts de l'èxit dels Jocs, mentre es produïa una instantània internacionalització de la imatge de la ciutat; una cosa estava completament unida a l'altra, ja que la creació d'una imatge internacional de Barcelona i l'activa i generalitzada participació dels barcelonins en l'esdeveniment i els canvis de la ciutat formaven part d'una estratègia en la que es buscava cohesionar i il·lusionar unànimement la població,

mètode i mostra per a la representació d'una ciutat viva, feliç, desperta, creativa, animada. Els projectes del 92, sobretot els relacionats amb l'urbanisme i les infraestructures, eren projectes de futur, raó per la qual van generar entusiasmes i optimismes entre la ciutadania. Segons Benach (1997), la funció de la imatge creada en el context de revitalització urbana perseguia l'objectiu de cohesionar la societat barcelonina; així, per a l'efectivitat dels projectes de reconstrucció morfològica i simbòlica de la ciutat es requeria una imatge que reforçés aquests programes, els donés un sentit i nodrís la il·lusió i complicitat de la població. Probablement a causa d'això, un dels efectes més positius de la celebració dels Jocs va ser la renovada percepció dels ciutadans respecte a Barcelona.

Moltes empreses i institucions de la ciutat van saber fer pinya i treballar per un objectiu compartit: el progrés i desenvolupament de la ciutat. Segons Carreras (1993a), la Barcelona del 92 va representar, sobretot, la retrobada d'un horitzó comú que va permetre la planificació, la construcció i la il·lusió<sup>143</sup>.

Fins a cert punt es podria afirmar que la imatge oficial de la ciutat era la mateixa que percebien els barcelonins, a qui se'ls havia fet agents còmplices volgudament actius en el procés de la seva construcció. Les notícies de l'èxit internacional de l'operació Barcelona'92 van arribar tan lluny, recorda López Palomeque (1995), que fins i tot van acabar interessant els propis barcelonins. Hi havia una bona sintonia, encara que amb un deix de recel.

Per uns moments, la imatge turística va ser la imatge de la ciutat i la dels seus ciutadans. Els intangibles com la cultura, la mediterraneïtat, la modernitat, la història o la diversió es convertien en sinònims de la nova Barcelona.

---

<sup>143</sup> Des d'un punt de vista especialment crític, algunes opinions han afirmat amb contundència que ni tan sols els Jocs Olímpics del 92 van comportar la definició d'una estratègica de ciutat i que van perjudicar Barcelona.

# La conjuntura, l'estratègia i la rendibilitat

Per a molts, el 1993 va ser l'any de passar comptes, l'any de les gratituds i dels replantejaments: temps per a la ressaca i l'eufòria, sensacions que deixaven Barcelona en una "estranya etapa anímica", oscil·lant entre el cofoisme per tanta satisfacció aconseguida i l'angúnia de la crisi econòmica que s'expandia.

El "prodigiós 1992" havia servit per efectuar una gran campanya de projecció de la ciutat, sobretot perquè havia aconseguit crear, ordenar i posicionar nous recursos i una renovada imatge de la ciutat. La projecció internacional de la destinació aconseguida no tenia precedents a la història, el nou *model Barcelona* va donar la volta al món, i aquesta qüestió va ser, ben aviat, un dels guanys més reconeguts dels Jocs del 92<sup>144</sup>.

L'èxit internacional que s'havia assolit amb les Olimpíades va aconseguir esvair part del recel amb el qual els barcelonins havien mirat els canvis de la ciutat; les incomoditats per les obres i la proliferació de les anomenades places dures deixaven pas a una nova situació d'expectativa i d'interès per la pròpia ciutat (López Palomeque, 1995). Tot i així, la renovació de Barcelona no resolva les contradiccions de la seva estructura social ni tampoc satisfia totes les necessitats urbanístiques. L'Ajuntament havia de treballar per la ciutat: ara li pertocava apropar-se, de nou, a les necessitats reals de la ciutadania, de manera que la campanya d'imatge que va difondre el consistori un cop finalitzat el somni dels Jocs Olímpics no casualment portava com a lema *Barcelona i tu*; segons Espada (1995), aquesta imatge s'associava a la idea de recolliment, de retorn a casa, d'intimitat.

L'administració municipal va assumir almenys dues línies polítiques o plantejaments de treball importants: d'una banda, la mirada i atenció a les preocupacions i necessitats de la població local; de l'altra, l'interès d'aprofitar la internacionalització de la ciutat i continuar afavorint les relacions exteriors. En aquest sentit, l'Ajuntament va potenciar el projecte de Barcelona com a centre de negocis, logístic, de salut, turístic i universitari amb l'interès de donar rendibilitat als impactes positius dels Jocs i d'optimitzar les sinergies del moment. Els polítics i gestors municipals miraven a dintre i enfora al mateix temps, mentre es donava continuïtat a l'enfortiment de la ciutat, de la nova Barcelona que havia de situar-se a la xarxa de la competència i de la globalització, marcant l'objectiu de convertir Barcelona en capital de la Mediterrània Occidental (Capel, 2005). El turisme obtenia un paper rellevant en aquest projecte de ciutat. Al 1993 s'obrien les fronteres de la Comunitat Econòmica Europea, i estava clar que aquest fet també havia de propiciar el desplaçament de més i nous turistes en el nou marc geopolític que s'estava estrenant.

## ***Una conjuntura problemàtica***

Però a la ciutat de Barcelona la situació era si més no crítica. La conjuntura i els canvis, la pressió per la rendibilitat de l'oferta i la transformació de les demandes feien que tot plegat fos si més no complex.

---

<sup>144</sup> Ben aviat es va crear una consciència compartida a propòsit del llegat del 92. De fet, anys més tard el concepte de "llegat olímpic", vinculat al cas de Barcelona, seria posat en valor i utilitzat fins i tot pel COI a l'hora de reconèixer els impactes de les celebracions olímpiques a la ciutat. Veure: Clark, G. "La aparición de la ciudad mundial inteligente". A *El País (suplemento extra)*, 13 de desembre de 2009.

A principis de l'any 1993, en el marc del Segon Simposi Internacional de Turisme, Pere Duran advertia que en aquells moments a Barcelona s'estava produint un canvi de forces i de vectors molt important, que bàsicament consistia en l'abandó del model del mercat de demanda i l'obertura a un nou mercat d'oferta. La transformació, doncs, no era menor: d'entrada, els canvis de lògica del mercat turístic estaven afavorint la venda de productes concrets, a la vegada que n'estimulaven la creació de nous i de més innovadors; d'altra banda, i segons constatava Duran en el marc d'aquesta ponència, un dels errors comesos en el passat havia estat el fet que la demanda havia tingut una força més decisiva que l'oferta, a més del fet que el sector privat no s'havia esforçat en comercialitzar el seu producte (Duran, 1993).

Les infraestructures d'acollida, d'accessibilitat i d'oferta general havien estat puntualment utilitzades durant el 92, per això part del repte del 1993 consistia en plantejar el reaprofitament de l'oferta creada. Però el *handicap* de la crisi, causa d'una macro-recessió econòmica generalitzada, va obligar a fer una mena de marxa enrere respecte l'auge del 92, provocant la pèrdua de la inèrcia promoguda en el context dels Jocs i dificultant la rendibilització immediata de l'enorme oferta disponible.

Al 93, Barcelona disposava de 155 hotels, 7 més que l'any anterior. Però el darrer trimestre del 92 i el primer del 93 van ser força "dramàtics" pel sector turístic, sobretot perquè hi havia una sobreoferta d'acollida que semblava difícil de cobrir. La planta hotelera de la ciutat estava realment sobredimensionada, i com a conseqüència d'aquesta situació, part dels hotelers van haver d'afrontar complicades situacions en els seus negocis (alguns empresaris del ram, fins i tot, van arribar a vendre els serveis a preus veritablement irrisoris). La incertesa del sector hotelier durant l'etapa postolímpica i la declaració de certs representants d'aquest grup anunciant el canvi de funció hotelera dels seus establiments, van encendre un debat social que, tal com assenyala López Palomeque (1995), constituïa un clar reflex del significat que estava assolint l'activitat turística a la ciutat. L'Ajuntament volia evitar que un cop assaborida l'eufòria dels Jocs els hotelers venguessin els hotels o abaratissin excessivament els preus dels serveis, de manera que va provar de defensar, entre altres qüestions, que els hotels constituïen un patrimoni de la ciutat. Va ser una època dura pels empresaris del ram: hi va haver guerra de preus, reconversió d'establiments i sobredotació general de la planta hotelera.

D'altra banda, els tour operadors estrangers i la demanda en general encara mantenien la idea que els preus de Barcelona eren inaccessibles, tan cars com a l'època de les Olimpíades, raó de més per no vendre la destinació Barcelona. Aquest tipus de creences que es respiraven a l'estranger van obstaculitzar el relleu turístic de Barcelona, que topava amb una realitat mal interpretada i que s'emmarcava en una situació crítica important.

La crisi va ser dura per als hotelers; d'una banda, perquè part del sector no se sentia còmode amb les decisions polítiques del municipi; de l'altra, perquè van decreixer considerablement les demandes estrangeres, i per tant, el consum de serveis. Certament, els resultats d'ocupació hotelera van baixar a mínims que feien mal; segons l'enquesta trimestral realitzada pel Patronat de Turisme, al 1993 els nivells d'ocupació hotelera van disminuir gairebé 10 punts, seguint la tendència negativa iniciada en el període 1990-1991<sup>145</sup>. Com a element positiu, en canvi, es destacava el notable increment de la despesa mitjana diària extrahotelera dels visitants que pernoctaven a la ciutat. Aquest increment produït al 1993 significava augmentar en termes reals (és a dir, tenint en compte la inflació) la despesa que efectuaven els visitants a la ciutat, de manera que es trencava amb la tendència de davallada constant d'aquest paràmetre iniciada l'any 1989. Així, segons el

---

<sup>145</sup> *Estadístiques de Turisme 1993*. Patronat Municipal de Turisme de Barcelona.

Patronat, l'augment de la despesa dels visitants a la ciutat, conjuntament amb la disminució del nombre de pernотacions, representava un augment en termes reals de l'impacte econòmic del turisme al conjunt de la ciutat.

Al llarg del 1993, un total de 2.555.750 visitants s'allotjaven als hotels d'una 1 a 5 estrelles de Barcelona, generant 4.466.526 pernотacions<sup>146</sup>. Aquestes xifres, tot i la situació de crisi, van ser bastant més altes que les d'anys anteriors (al 1990, havien pernотat 1'7 milions de visitants als hotels de Barcelona; al 1991, també 1'7; al 1992, 1'8 milions). El problema del 1993, però, radicava en la sobreoferta d'allotjament, que provocava que l'ocupació mitjana als establiments hotelers fos relativament més baixa en comparació als anys passats.

### ***El gir cap al turisme urbà***

A Barcelona, com en el cas de tantes altres mitjanes i grans ciutats occidentals, s'estava reeditant o reinventant l'anomenat turisme urbà, en bona mesura a partir de la posada en valor dels tangibles i intangibles culturals, el món del lleure, l'oci i els serveis comercials. Així, la vida urbana en el seu conjunt constituïa l'estímul del nou viatger, que cercava noves experiències, nous elements, més espais. Barcelona tenia el potencial i la consciència per poder apostar en aquest sentit, ja que es trobava en un bon punt de partida, malgrat que la complicada conjuntura econòmica dificultava el seu relleu.

Al 1993 es va celebrar l'Any Miró, que va significar el trencament amb l'obsessió olímpica i l'aposta definitiva per un model de turisme cultural, afirmava Duran (2002). L'Any Miró representava el punt fort de la promoció cultural, una oportunitat que havia de fer possible l'activació d'una varietat de perfils de demanda més àmplia i heterogènia, capaç de consolidar i fer créixer encara més l'oferta de la destinació i convertir-la en gran pol d'atracció de visitants i referència internacional.

El gir cap al turisme cultural, o urbà, no era automàtic; si bé ja feia anys que s'estava maniobrant cap aquesta direcció, els resultats encara es resistien. La majoria de visitants continuaven venint a Barcelona per qüestions professionals, de manera que eren relativament pocs els que ho feien únicament per interessos culturals o merament relacionats amb el lleure: segons dades del Patronat, al llarg del quinquenni 1989-1993 un 53% del total de visitants van venir a Barcelona per motius comercials i de negocis; el 30% del total visitava la ciutat per raons turístiques (2/3 parts d'aquest percentatge venia a Barcelona com a destinació final del seu viatge, mentre que per a la tercera part restant representava una etapa del viatge); entorn el 5% de visitants venia a Barcelona per acudir a fires; un 4% assistien a congressos i reunions; un 4'5% adduïen motius familiars i el 3% restant manifestava motius diversos.

Els negocis continuaven essent el principal motiu de viatge: gairebé 2 de cada 3 visitants acudia a Barcelona per motius de negocis i professionals. A més, a l'any 1993 disminuïa fins i tot el nombre de turistes vacacionals (el 57'1% de visitants acudien a Barcelona per motiu de negocis, el 28'4% per motiu vacacional, el 3'2% per fires, el 3'4% motiu de congressos, el 4'1% motius familiars i un 3'8% per altres motius). Pel que fa al mercat de reunions i congressos, al 1993 es van celebrar 268 congressos i simposis, 148 jornades i cursos i 294 convencions, que donaven un total de 710 actes, xifra que doblava, de llarg el nombre d'esdeveniments d'aquest tipus realitzats el passat 92, que se n'havien celebrat

---

<sup>146</sup> *Memòria 1993 Empreses i institucions municipals de l'Ajuntament de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Consell d'Empreses.

310 (al 1991, 324 i al 1990, 373)<sup>147</sup>. Pel que fa a l'origen geogràfic dels visitants, al 1993 continuava decreixent el nombre de visitants de l'estat espanyol, de manera que augmentaven els turistes estrangers.

Si bé el conjunt de visites per motiu cultural era relativament minoritari, els aspectes més ben valorats de la ciutat per part dels visitants eren els recursos arquitectònics i culturals, així com l'entreteniment o el caràcter dels propis ciutadans<sup>148</sup>. L'afluència de visitants als punts d'interès de la ciutat es repartia de la següent manera: Poble Espanyol de Montjuïc, 1.386.573 entrades; Parc Zoològic, 966.789; Parc d'Atraccions del Tibidabo, 783.560; Sagrada Família, 660.000. Al 1993, el Bus Turístic era utilitzat per 101.400 passatgers (tenia un preu de 1.000 pessetes el bitllet individual per dia); aquest mateix any, el Monument a Colom acollia un total de 131.020 visitants, mentre que el programa escolar *Barcelona Aula Oberta* generava 5.248 pernотacions als hotels d'1 i 2 estrelles de la ciutat.

El Patronat s'organitzava a partir d'una sèrie de departaments concrets: el de Promoció i Premsa i Administració s'encarregava de representar Barcelona a les fires internacionals de turisme i a l'acollida de premsa especialitzada; d'altra banda, el departament d'Informació i Estudis es dedicava a l'acollida del visitant, que es realitzava a través d'una atenció personalitzada a les Oficines d'Informació turística i la campanya d'estiu d'informació al visitant; aquest departament també es dedicava al seguiment de l'activitat turística de la ciutat mitjançant enquestes trimestrals i diversos estudis d'anàlisi i mantenia actualitzat un banc de dades sobre l'oferta turística de la ciutat. Un altre departament incorporat a l'estructura del Patronat era l'àrea de suport tècnic-imatge i publicacions, que tenia la funció bàsica d'editar i distribuir el material promocional generat pel Patronat. El Departament de Promoció Interior s'ocupava del funcionament de la xarxa d'oficines, el Monument a Colom, la campanya d'estiu de Casaques Vermelles, la campanya de turisme escolar *Barcelona Aula Oberta*, el Bus Turístic i els estudis. A tota la labor del Patronat, cal no passar per alt la històrica oficina del BCB, concebuda com a pilar imprescindible de l'organisme des del seu inici<sup>149</sup>.

### ***El Debat de Política Turística al Parlament de Catalunya***

Si d'una banda l'activitat turística de Barcelona pervivia en una estranya situació (afectada per la crisi econòmica i a l'expectativa del canvi de paradigma turístic, del nou Pla Estratègic i de les noves potencialitats generades amb motiu dels Jocs), la política turística catalana també replantejava el seus objectius i necessitats reals, sobretot tenint en compte el context de recessió del turisme receptor i la consciència generalitzada de crisi del sector. En base a aquesta situació es va promoure un debat parlamentari en el que els diversos grups polítics van dialogar força seriosament entorn de la idea de generar un canvi en la gestió turística del país, intentant ordenar, estructurar i treballar per a la modernització i rendibilització del sector. El debat va ser promogut pel Conseller de Comerç, Consum i Turisme de la Generalitat, Lluís Alegre, la tardor del 1992, i va ser considerat el primer gran debat de política turística catalana; en ell es va posar de manifest la necessitat d'introduir canvis en el model de desenvolupament turístic efectuat fins aleshores a fi de recuperar la competitivitat del sector i establir noves bases per a la construcció turística del país. Es pretenia crear una nova línia de treball, alhora que s'introduïa un nou concepte de turisme i de paradigma de gestió turística. En aquest sentit, tal com fa notar López Palomeque (2004), és interessant recalcar la introducció o aparició d'alguns conceptes

---

<sup>147</sup> *Estadístiques de Turisme 1993*. Patronat Municipal de Turisme de Barcelona.

<sup>148</sup> *Enquesta Olímpica*, realitzada per Consultur S.A. per encàrrec del Patronat..

<sup>149</sup> *Memòria 1993 Empreses i institucions municipals de l'Ajuntament de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Consell d'Empreses.

com el d'una "concepció catalana del turisme" o el de la "nova política turística del Govern de la Generalitat de Catalunya".

En el seu discurs, el Conseller plantejava els tres objectius bàsics per tal d'assolir el canvi general: crear riquesa, prosperitat i reequilibri social; garantir la competitivitat i el sosteniment a llarg termini de l'activitat; potenciar la qualitat de l'entorn material i humà. Es van argumentar tres sòlides raons a propòsit de la necessitat de reflexionar i canviar el model de desenvolupament turístic del país: en primer lloc, perquè "el turisme constitueix el principal factor de prosperitat econòmica del nostre país"; en segon lloc, perquè "els nostres negocis turístics afronten avui dia una complexa situació de canvi que en limita la capacitat de produir riquesa"; en tercer lloc, perquè "les amenaces a la prosperitat turística catalana afecten de manera directa, important i preocupen a tots els catalans". En aquesta nova concepció i paradigma del turisme català s'hi feia palesa una necessitat molt clara de no tractar el negoci turístic com un tot uniforme, sinó que es veia clar que allò que calia era actuar segons cada context i especialitzant al màxim els productes en funció de les demandes. Si bé en aquells moments el negoci de les vacances de sol i platja representava un 60% del negoci turístic de Catalunya, la conveniència d'apostar pel turisme cultural era una oportunitat o responsabilitat de la que pràcticament no es podia defugir<sup>150</sup>.

### ***L'estratègia***

Barcelona portava un clar avantatge en temes de reflexió estratègica i de consciència a propòsit del canvi de model turístic, almenys en comparació a Catalunya. Ja feia anys que a Barcelona s'havia establert un diàleg obert i continuat entre l'administració municipal i part del sector turístic privat de la ciutat, que des de finals dels vuitanta havien endegat un procés i treball de planificació estratègica conjunt. Ara, després dels Jocs, es van reprendre els treballs i les converses entre els diversos agents. Duran (2002) escrivia que la reflexió i la consciència conformaven una part molt important del llegat del 92, un efecte tan important com la renovació i ampliació de les infraestructures d'acollida i la presentació d'una nova imatge de ciutat arreu del món.

L'anomenada segona fase del Pla Estratègic es va caracteritzar, sobretot, per un profund apropament d'interessos, complicitats i actes de generositat. Així, la segona fase estratègica consistia en l'establiment del pla d'actuacions i la materialització de les idees apuntades als treballs d'anàlisi i diagnòsi del *Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic* previ als Jocs. Immediatament, doncs, es van reprendre les converses i apropaments institucionals, i ja a finals del 92 es constituïa un Comissionat i un petit grup de treball per conduir el procés de reflexió estratègica. Jordi Clos, empresari turístic de la ciutat i membre de la Cambra de Comerç, assumia el Comissionat del Pla, que es proposava una doble línia de treball: definir les línies i propostes d'actuació per a la promoció turística de la ciutat (creació d'una cartera de productes; comercialització estructurada dels productes tenint en compte els mercats geogràfics emissors; establiment d'un sistema de planificació, control i gestió que permetés incrementar l'eficiència o la coordinació de totes les actuacions) i proposar l'ens de gestió i tipus d'organització interna que havia de posar en marxa el propi Pla Estratègic. Així, la revisió i actualització dels documents elaborats fins al moment, la fórmula de finançament i la proposta de l'ens de gestió que havia de

---

<sup>150</sup> Parlament de Catalunya (1992) *Debat de Política Turística 1992*. Veure: Diari de Sessions, núm. 27 / 3 de novembre de 1992 / Sessió plenària núm. 17.1.

posar en marxa el propi Pla, constituïen els punts bàsics de la tasca encomanada al Comissionat<sup>151</sup>.

El canvi de realitat del sector turístic requeria l'actualització dels instruments per a la seva promoció, fet que passava per implicar els sectors públic i privat en la gestió de la promoció, alhora que es feia necessari incrementar l'esforç econòmic i redissenyar els programes d'actuació, escrivia Pere Fontana en relació al canvi de model turístic de Barcelona. La captació de nou turisme (nous segments de demanda especialment relacionats amb el turisme vacacional) i la consolidació del turisme que fins aleshores arribava a la ciutat (especialment professional, de negocis i de congressos), conjuntament amb la rendibilització de l'oferta de serveis creada a la ciutat, esdevenien els grans objectius del Pla Estratègic (Fontana, 1994).

En concret, quatre figures que van assumir un paper destacat i decisiu en tot el procés de canvi i replantejament; quatre agents, del món privat i de l'administració municipal, que van parlar, pactar, especular, concretar i definir el què, el com i el perquè del turisme a Barcelona. D'una banda, els hotelers Joan Gaspart i Antonio Catalán, representants del sector privat turístic, i de l'altra, Enric Truñó (nomenat Regidor d'Esports i Turisme un cop finalitzats els Jocs Olímpics)<sup>152</sup>, i Joan Clos, Tinent d'Alcalde i responsable de Promoció Econòmica de l'Ajuntament. L'Alcalde Pasqual Maragall i Antoni Negre, President de la Cambra de Comerç, també van estar profundament implicats en aquest procés de negociació. Es tractava d'un assumpte polític i empresarial, en el que els tractes i concessions mútues es van realitzar amb cautela i alhora amb confiança.

Representants d'un i altre sector van convergir en la idea de crear un nou organisme de promoció turística en el qual l'Ajuntament no absorbís tot el protagonisme i en el que els representants del sector turístic privat hi poguessin participar d'una manera activa i decisiva, no només simbòlica, com fins aleshores havia estat. D'una banda, l'esforç inversor que l'Ajuntament havia realitzat amb els Jocs Olímpics, impedia que disposés de suficients recursos per a la creació d'un nou organisme especialitzat en la promoció turística; de l'altra, el sector privat, el beneficiari més directe de les accions de l'activitat turística, frisava de formar part activa del corpus promotor del turisme, preveient que la seva implicació als òrgans oficials del turisme beneficiaria, en major mesura, els seus negocis i interessos particulars.

A principis del 93, Jordi Clos feia una intervenció a la taula de debat "La resposta municipal i pública" del II Simposi Internacional de Turisme, "La competitivitat de l'empresa turística davant dels nous escenaris immediats", en la que afirmava que l'elaboració del Pla Estratègic pretenia canviar les regles de joc del turisme a Barcelona: passar d'un mercat turístic de demanda i convertir Barcelona en un mercat turístic d'oferta<sup>153</sup>.

En un dinar a l'Hotel Princesa Sofia, Clos i Truñó van determinar que l'estructura del Comitè Executiu del nou ens de promoció del turisme participat per la Cambra hauria de canviar; això significava que Truñó hauria de deixar el càrrec de President que venia ocupant des de feia alguns anys i passar a ser Vicepresident; es tractava de repartir les quotes de poder entre ambdós sectors implicats. Truñó recorda que va considerar que era més important que la ciutat tingués un ens de promoció turística en forma de Consorci que

---

<sup>151</sup> *Memòria 1992 Empreses i institucions municipals de l'Ajuntament de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Consell d'Empreses.

<sup>152</sup> Càrrec que va assumir fins l'any 1998.

<sup>153</sup> Clos, J. (1993) "Intervenció a la taula de debat «La resposta municipal i pública»". A *II Simposi Internacional de Turisme "La competitivitat de l'empresa turística davant els nous escenaris immediats"*, Barcelona, 21-22 de gener de 1993.

no pas mantenir el seu càrrec de President del Patronat Municipal<sup>154</sup>. D'aquesta manera, l'Ajuntament demostrava un valor de generositat, ja que la participació equitativa de Cambra i Ajuntament en el nou ens i la designació d'un membre de la Cambra com a President del Comitè Executiu suposava una pèrdua o substitució important de protagonisme per part del consistori, que el traspassava a un empresari del sector privat. D'altra banda, aquest canvi de protagonisme coincidia amb el nou estil de treball que s'estava plantejant, ja que la nova actuació que es preveia per a l'òrgan promotor del turisme s'hauria de basar, d'ara endavant, en criteris de màrqueting i empresarials, a la vegada que s'assumia com a principi fonamental la idea de propiciar majors beneficis pel conjunt de la població.

La primavera de 1993 el Comissionat elaborava un document específic que detallava el contingut del Pla Estratègic: el *Pla d'Accions del Pla Estratègic*. L'informe exposava els objectius i finalitats del Pla, així com els programes específics i genèrics dissenyats per fer efectiva la implementació del mateix; també s'hi descrivien els mètodes d'avaluació dels resultats i els indicadors de gestió, les consideracions metodològiques, els criteris per a la constitució del nou ens, el sistema de finançament, les conclusions i l'annex (apartat que detallava els membres de l'Oficina del Comissionat i la relació de col·laboradors)<sup>155</sup>. Però el *Pla d'Accions* tan sols marcava les línies estratègiques a endegar com a punt de partida, de manera que es confiava que el desenvolupament del Pla anés generant nous productes. Així mateix, es deixava ben clar que tots els productes creats pel Pla haurien de generar recursos econòmics propis que es revertirien en el propi Pla, fins al punt que, en un futur, no es depengués absolutament de les aportacions de les institucions públiques, sinó que la promoció turística de la ciutat s'autoalimentés econòmicament dels beneficis extrets de la seva comercialització. A fi i efecte que el Pla es pogués desenvolupar amb eficàcia, eficiència i flexibilitat, el Comissionat proposava la creació d'un nou ens que permetés la integració d'organismes públics i privats en la promoció turística de la ciutat per tal de dissenyar el nou model organitzatiu i, paral·lelament, portar la tutela i control de la posada en marxa, immediata, del Pla Estratègic de Turisme de Barcelona. El *Pla d'Accions* elaborat plantejava alguns indicadors de futur, entre els quals els que es reflectien en aquesta taula, previstos per a finals de l'any 1995:

<b>Indicador</b>	<b>Objectiu</b>
Nombre de visitants (pernoctant en establiments hotelers)	Superar els 2.100.000 de visitants Augmentar significativament el nombre de visitants de dia a la ciutat, especialment durant els períodes vacacionals
Composició de la demanda	Augmentar fins al 35% la participació de turistes sobre el total de visitants
Ocupació hotelera	Augmentar entre 2 i 4 punts anuals els índex d'ocupació
<i>Despesa extrahotelera</i>	Augmentar en termes reals la despesa extrahotelera a partir de 1992

*Taula dels objectius previstos a mig termini*

<sup>154</sup> Enric Truñó (entrevista, desembre 2006).

<sup>155</sup> Del document *Pla d'Accions del Comissionat del Pla Estratègic de Turisme de Barcelona* n'existeixen dues versions, l'una redactada el mes d'abril i l'altra el mes de maig de 1993 (el darrer era una actualització del primer).

Es preveia clarament que un creixement de l'oferta produiria un augment de la demanda, i consegüentment, dels beneficis del turisme a Barcelona.

Posteriorment a la redacció del *Pla d'Accions*, es redactava el document *Barcelona. Pla Estratègic de desenvolupament turístic de Barcelona. Dossier de les Conclusions*, un document de 30 pàgines estructurat en set punts principals<sup>156</sup>.

El Pla Estratègic va ser un pla operatiu amb interessos molt concrets. El volum de documentació generada al llarg del procés va ser notable, així com el nombre d'agents implicats i la intensitat dels treballs efectuats. De totes maneres, el veritable nucli o l'essència de la planificació que s'havia plantejat des de finals dels vuitanta fins l'any 1993, el van conformar els diàlegs i converses entre els polítics i representants de les empreses i institucions implicades en el desenvolupament turístic de Barcelona. Van ser els acostaments, pactes i compromisos entre els responsables del turisme que van canviar el model de promoció turística de Barcelona; havia aflorat una consciència relativa a la competitivitat del sector turístic, de la ciutat i les seves relacions internacionals, per la qual cosa es va convergir en l'interès de replantejar el tractament institucional del turisme a fi de donar-li un caràcter més empresarial i competitiu, i aquesta era l'essència del Pla Estratègic.

La premsa de la ciutat es va fer ressò dels canvis i replantejaments que s'avenien, traslladant a la ciutadania les expectatives del (nou) futur turístic de la ciutat<sup>157</sup>. Amb l'establiment del Pla finalitzava la tasca del Patronat Municipal de Turisme, que havia treballat durant més d'una dècada al servei de la promoció turística de Barcelona. Al llarg d'aquests anys, el Patronat havia estat capaç de recuperar un sentit turístic de la ciutat, de crear certa consciència sobre la importància d'aquesta activitat i de proveir la destinació d'una imatge pròpia. Els esforços del Patronat havien estat molts, considerablement efectius, tot i que els problemes que es van patir pel que fa a recursos no van ser pocs<sup>158</sup>.

El replantejament estratègic de finals dels vuitanta i principis dels noranta tenia com a finalitat capgirar la situació i convertir la ciutat de Barcelona en una destinació internacional, d'ofertes i demandes segmentades i quantitativament més significatives: una ciutat en la qual el turisme havia de tenir un paper cada cop més rellevant en el seu desenvolupament econòmic, social, cultural i urbanístic.

Es un tópic afirmar que todas las ciudades están configuradas por la política. Sin embargo, es verdad, y en el caso de Barcelona lo es hasta un grado espectacular e insistente (Hughes, 1993: 9).

---

<sup>156</sup> En aquest document quedava sintetitzat el contingut del Pla, del qual formaven part els següents punts: capítol introductori, els plantejaments que orienten el Pla, el contingut del Pla d'Accions, les consideracions metodològiques del Pla, l'Avaluació dels resultats del Pla i els indicadors de gestió, el sistema de finançament i el nou ens de promoció turística. Finalment, a l'annex del *Dossier de les Conclusions* s'hi esmentaven els membres del Comissionat (Jordi Clos com a Comissionat i Isabel Montané com a coordinadora del projecte), l'equip de treball (Pere Duran i Ignasi de Delàs) i la relació de membres de l'equip col·laborador.

<sup>157</sup> Entre d'altres, es van publicar articles com: Nin, P. "La ciutat diversifica la seva imatge de marca turística". A *Nou Diari*, divendres 7 de maig de 1993, pàg. 3.

<sup>158</sup> Els Presidents del Patronat Municipal de Turisme de Barcelona van ser: Narcís Serra (segons document de constitució); Lluís Reverter (1981-1982); Raimon Martínez Fraile (1982-1987); Francesc Raventós (1987-1990) i Enric Truñó (1991-1993). Les seus del Patronat es van ubicar als següents espais de la ciutat: al Poble Espanyol (1981-1984); al Paral·lel (1984-1987); a la Casa Lleó Morera (1987-1994).

## Turisme de Barcelona. Nou model

Turisme de Barcelona va néixer gràcies a la coalició d'esforços i a la fusió de capital. Començava a treballar l'1 de gener de 1994, i això era l'inici d'una nova etapa, d'un nou model i oferta turística de la ciutat.

Ajuntament i Cambra de Comerç havien aportat, respectivament, la quantitat de 190 milions de pessetes, que sumaven un total de 380 i que va permetre posar en funcionament el nou ens de promoció turística. El 8 de setembre de 1993 es realitzava la signatura de constitució del Consorci Turisme de Barcelona per part de l'Ajuntament de Barcelona, la Cambra de Comerç i la Fundació Promoció Internacional de Barcelona<sup>159</sup>. Turisme de Barcelona quedava constituït com un ens amb personalitat jurídica diferenciada, amb un patrimoni independent i amb la capacitat d'obrar necessària per a acomplir els seus objectius.

La creació de Turisme de Barcelona, recorda Truñó, es va gestionar prenent com a base i punt de mira els interessos de la societat barcelonina i dels seus empresaris, amb una perspectiva a llarg termini i sense caure en debats o enfrontaments de poder<sup>160</sup>. Així, la cooperació entre sector públic i turístic privat es feia en una decidida aposta per a l'harmonització de les inversions i per aprofitar l'impuls i rendiment dels serveis, ofertes i infraestructures efectuades en el marc del 92.

Turisme de Barcelona s'estrenava amb grans ambicions, alhora que creava un nou model de treball, una nova manera d'entendre el turisme i la promoció turística de la ciutat. La creació del Consorci va conformar una experiència única i pionera en el context espanyol, ja que en aquells moments cap altra ciutat de la península no disposava d'un organisme promotor del turisme que fos finançat i dirigit pel sector públic i privat al mateix temps. La fórmula consorciada del mixt entre sector públic i privat no era un invent inèdit o casual del moment, sinó una recepta aplicada per part d'altres institucions o empreses, així com també una opció habitual d'alguns ens de promoció turística europeus. El que estava clar és que, en matèria de turisme, l'aposta era completament nova, tant a Barcelona i a Catalunya, com a l'estat espanyol.



*Logotip de Turisme de Barcelona*

---

<sup>159</sup> El Consorci Turisme de Barcelona quedava fundat per tres socis (Ajuntament de Barcelona, Cambra de Comerç i Fundació Barcelona Promoció); si es té en compte que la Fundació pertany a la Cambra, l'aportació de recursos quedava representada de la següent manera: 45% de l'Ajuntament i 55% de la Cambra. Val a dir que la Cambra de Comerç mai no ha subvencionat cap altre sector econòmic de la mateixa manera que subvenciona, des de l'any 1993, a Turisme de Barcelona.

<sup>160</sup> Enric Truñó (entrevista, desembre 2006).

### **Els objectius de Turisme de Barcelona**

La creació de Turisme de Barcelona suposava la unió d'esforços i de recursos del sector públic i privat en l'àmbit del turisme, fet que implicava, doncs, la centralització de les accions de promoció en un únic organisme i línia de treball; ja des del seu inici, Turisme de Barcelona va plantejar una nova fórmula de promoció basada en el màrqueting avançat i completament inspirada en criteris de gestió empresarial (López Palomeque, 1995).

A Turisme de Barcelona se li va encomanar la tasca de la promoció turística de la ciutat, és a dir: la venda de la destinació als mercats emissors. La promoció, comercialització i atenció turística s'establien com els seus compromisos i principals objectius de treball. Segons els Estatuts de l'organisme, la funció essencial del nou Consorci consistia en "assegurar amb la màxima amplitud possible que s'acompleixin els objectius de promoció i foment del turisme i el comerç a la ciutat de Barcelona"; amb aquesta finalitat, doncs, l'article tercer dels Estatuts assignava les següents funcions al nou ens<sup>161</sup>:

1. Promoure activitats encaminades a incrementar la demanda turística i comercial.
2. Gestionar, promocionar i dur a terme totes aquelles activitats ciutadanes que puguin beneficiar l'augment i la qualitat de l'oferta turística i comercial de Barcelona.
3. Promoure la presència activa de Barcelona en el mercat turístic, procurant de coordinar els sectors interessats a fomentar el turisme i el comerç.
4. Afavorir, facilitar i possibilitar l'adequació de les estructures i els serveis a l'oferta turística, donant suport a la iniciativa privada del sector.
5. Abonar i promoure la celebració de convencions, reunions i activitats anàlogues, nacionals i internacionals, a la ciutat de Barcelona.
6. Potenciar el sector turístic en tots aquells aspectes relacionats amb l'allotjament, la restauració, les agències de viatges i les activitats culturals i d'oci.
7. Estudiar els problemes turístics i comercials de la ciutat, adoptant o proposant les mesures que consideri més convenientes per a solucionar-los.
8. Elaborar el material de divulgació, publicitat i d'imatge necessari amb la finalitat de donar a conèixer els recursos de Barcelona per a fomentar la captació de visitants.
9. Col·laborar amb altres entitats públiques o privades en la promoció de Barcelona en benefici de l'atracció de visitants.
10. Promoure convenis entre altres entitats, públiques o privades, i, si s'escau, participar-hi, per tal de finançar campanyes de promoció turística i comercial.
11. Contribuir a la defensa dels recursos naturals i dels valors socio-culturals de la ciutat.
12. Estudiar i analitzar la realitat turística de la ciutat i oferir al sector la informació aconseguida.
13. Coordinar i dinamitzar els sectors interessats i ajudar-los a fomentar el turisme, molt especialment el sector comercial.
14. Gestionar instal·lacions i equipaments d'interès turístic o d'interès per a la ciutat.
15. Portar a cap totes les gestions que les entitats consorciades puguin assignar-li.

En el conjunt de funcions assignades al nou ens s'hi feia palesa la missió d'afavorir el turisme a Barcelona com una via per al creixement de la ciutat i el seu comerç, amb l'interès, alhora, de correspondre les necessitats dels seus patrons, Ajuntament i Cambra (l'Ajuntament, al servei de la ciutadania; la Cambra, al servei dels empresaris)<sup>162</sup>.

---

<sup>161</sup> Estatuts Consorci Turisme de Barcelona. Turisme de Barcelona.

<sup>162</sup> La Cambra de Comerç és una institució que es nodreix dels impostos que hi abonen obligatòriament les empreses privades.

Turisme de Barcelona començava a treballar amb un objectiu molt clar: l'increment de l'activitat turística a la ciutat. En aquells moments, a Barcelona existia una considerable sobreoferta d'allotjament hotel·ler, raó per la qual s'encomanava a Turisme de Barcelona una intensificació dels esforços en matèria de promoció turística, sobretot tenint en compte que durant els anys del Patronat les accions promocionals havien estat limitades pels justos pressupostos de l'entitat i condicionades per la situació real de l'oferta de Barcelona. Amb la creació del Consorci, doncs, ja era possible assumir una promoció més directa i intensa de la destinació Barcelona; tal com s'ha reconegut, almenys tres aspectes van propiciar que això fos així: en primer lloc, l'increment del pressupost i dels recursos humans de la institució, que ampliaven directament les possibilitats i ambicions de treball; en segon lloc, l'organització i adopció d'una actitud empresarial, que donava un nou tractament als productes, ofertes i demandes turístiques de la ciutat; en darrera instància, l'avinentsa de disposar d'una renovada i ampliada oferta de la ciutat, així com la sort d'iniciar el nou treball just en uns moments de canvi del paradigma turístic i d'eclosió i transformació dels centres urbans. Per tot això, Turisme de Barcelona naixia en un moment de canvi i de prosperitat, si bé la conjuntura econòmica de mitjans dels noranta va dificultar l'efectiva i immediata consecució dels seus objectius.

### ***Òrgans de gestió de Turisme de Barcelona***

L'estructura organitzativa que es creava per regir la institució l'any 1994 comprenia diversos estrats o nivells de comandament que reflectien la doble paternitat de l'ens: es creava un Consell General i un Comitè Executiu, peces clau de l'estructura organitzativa que reservaven les seves places a membres de l'Ajuntament i de la Cambra de Comerç, patrons fundadors del Consorci. Segons els Estatuts de l'organisme, el Consell General del Consorci seria presidit per l'Alcalde de la ciutat, mentre que la presidència del Comitè Executiu l'assumiria un representant de la Cambra de Comerç, fet que garantia, doncs, una distribució en principi equitativa dels rols i responsabilitats en turisme per part del sector públic i privat de Barcelona.

L'alcalde Pasqual Maragall, qui havia pres part decisiva en els processos de creació del nou organisme, va assumir la presidència honorífica del Consell General del Consorci<sup>163</sup>. El Consell General comptava amb tres vicepresidents: el primer, i tal com dictaminaven els Estatuts, corresponia al president de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, que en aquells moments era Antoni Negre<sup>164</sup>. El vicepresident segon requeia en la figura d'un representant de la Corporació Municipal designat directament per l'Alcalde; finalment, el càrrec de vicepresident tercer l'ocupava un membre de la Fundació Barcelona Promoció. El Consell General constava, a més, de vint-i-sis vocals, del director gerent del Consorci, del coordinador de l'Àrea de Promoció Econòmica de l'Ajuntament i el director gerent de la Cambra de Comerç<sup>165</sup>.

D'altra banda, Joan Gaspart, hotel·ler i representant del sector turístic a l'estructura de la Cambra de Comerç, assumia la presidència del Comitè Executiu de Turisme de Barcelona; des d'aleshores, Gaspart continua mantenint-se en aquest càrrec, fet que ha produït una significativa visibilitat pública i, sovint, una identificació de la seva figura amb el turisme de Barcelona.

---

<sup>163</sup> Anys més tard, el Consell General de Turisme de Barcelona seria presidit per l'Alcalde Joan Clos; actualment, el presideix l'Alcalde Jordi Hereu.

<sup>164</sup> Actualment, Miquel Valls.

<sup>165</sup> Aquesta estructura i composició s'ha mantingut al llarg dels anys.

Per sota del Comitè Executiu s'hi troba la figura del Director General, assumida l'any 1994 per Raimon Martínez Fraile i actualment, i des de l'any 2000, per Pere Duran. Al Director General li pertoca dirigir l'equip tècnic del Consorci, tot acomplint les directius del Consell General i Executiu i assegurant que es materialitzen, amb un sentit ponderat i d'equilibri, en el conjunt de les accions desenvolupades. Des del seu inici, l'equip de directius tècnics del Consorci s'estructura en funció de diversos programes i departaments, el conjunt dels quals ha variat amb el pas del temps, tot adaptant-se a les diverses necessitats i circumstàncies de cada moment.

### ***La teoria de la doble paternitat i de l'autofinançament de Turisme de Barcelona***

El fet que Turisme de Barcelona es concebés com una figura institucional definida per la participació a parts iguals del sector públic i privat de la ciutat significava que la mixtura d'aportacions, i per tant d'interessos, s'havia de traduir i convergir en una actuació equilibrada en la que ambdós sectors implicats poguessin percebre l'acompliment de les seves expectatives i els beneficis esperats.

Els esforços i reptes que es plantejaven a mitjans dels noranta, doncs, no eren menors ni insignificants, sinó just el contrari; s'havia d'assegurar l'assoliment dels interessos d'ambdós patrons mitjançant actuacions complementàries, evitant les contradiccions i assegurant l'evolució empresarial de l'ens.

El fet que l'Ajuntament renunciés a certa quota de protagonisme públic i de poder en el marc del turisme indicava que, d'una manera o altra, la pròpia Administració assumia i impulsava els mateixos interessos dels empresaris privats, entenen-los, doncs, com uns interessos beneficiosos per a la ciutat. Per la seva banda, a principis de l'any 1994 Joan Gaspart apuntava que la col·laboració entre el sector públic i privat no era necessària, sinó totalment imprescindible per a poder promocionar la ciutat, mentre afirmava que els beneficis que reportava el turisme a Barcelona repercutien favorablement en el conjunt de la població<sup>166</sup>.

Així, la participació del sector privat al finançament de l'ens significava la integració dels interessos d'una part de la societat a favor del desenvolupament turístic de Barcelona, tema que havia estat candent durant el passat, ja que la promoció turística havia estat responsabilitat estrictament municipal. La integració del món privat, encara que parcial, significava que el poder i les decisions de la promoció es compartien amb un ventall més ampli d'agents directament implicats i beneficiaris de l'evolució del turisme a la ciutat, fet que ben aviat va començar a repercutir en el creixement de l'activitat turística de Barcelona. A mitjans dels anys noranta també existia un convenciment que la prosperitat del negoci turístic havia de repercutir positivament en el progrés i millora de la qualitat de vida del conjunt de la ciutadania, raó per la qual Turisme de Barcelona s'esforçà en crear discursos i missatges en aquest sentit.

En particular, i ja des d'un primer moment, el món hotelier va esdevenir un dels sectors més privilegiats per les decisions i actuacions de Turisme de Barcelona (el fet que la Presidència del Comitè Executiu del Consorci fos assumida des del seu inici per Joan Gaspart, un dels empresaris hotelers més destacats de la ciutat, indicava que, en efecte, es prioritzaven certs valors i interessos que en aquells moments es veien molt convenients per al progrés turístic de la destinació i que allora beneficiaven directament als hotelers).

---

<sup>166</sup> Gaspart, J. (1994) "La iniciativa pública i la iniciativa privada en la promoció turística". A *III Simposi Internacional de Turisme "Estructuració i comercialització dels nous productes turístics"*. Barcelona, 20-21 de gener de 1994.

Però les relacions d'equilibris, interessos i poder entre els dos vectors que fundaven el Consorci estaven destinades a variar i a modificar-se constantment, sobretot tenint en compte el comportament empresarial de l'ens; amb el pas del temps les coses canviarien, i ho farien en bona mesura a causa del creixement dels recursos propis de Turisme de Barcelona, incrementats exponencialment al llarg dels anys. Al 1994, el Consorci iniciava la seva comesa amb un pressupost institucional que representava aproximadament el 70% de la seva totalitat; amb el pas dels anys, la comercialització de productes ha fet que aquesta proporció s'invertís, de manera que les aportacions institucionals avui dia suposen menys del 10% del total del seu pressupost.

Amb el pas del temps, doncs, les coses han anat canviant: des del seu inici, Turisme de Barcelona ha contribuït a la internacionalització de la destinació Barcelona, a l'augment i diversificació de l'oferta, demanda i impactes de l'activitat i, per tot això, a un creixement del seu pressupost anual. En la trajectòria i esforç continuat per servir als interessos dels pares fundadors (que han mantingut les seves aportacions sense incrementar-les), Turisme de Barcelona ha treballat per definir i potenciar la destinació Barcelona, funcionant com una empresa i aprofitant les sinergies positives de la ciutat i de l'activitat turística a favor seu.

Però al seu inici, a principis de l'any 1994, l'article 24 del capítol tercer dels Estatuts de Turisme de Barcelona establí que els ingressos del Consorci s'haurien de nodrir de les següents fonts:

1. Les aportacions de l'Ajuntament amb càrrec del seu pressupost.
2. Les aportacions de la Cambra de Comerç a càrrec del seu pressupost.
3. Les aportacions de la Fundació Barcelona Promoció.
4. El rendiment dels béns propis.
5. Els que obtingui la prestació directa o indirecta dels serveis.
6. Els resultats positius de la liquidació pressupostària de l'exercici anterior.
7. Les subvencions i els donatius que li atorguin persones públiques o privades de qualsevol naturalesa.
8. Qualsevol altre que pugui percebre per dret<sup>167</sup>.

És així, amb aquest esperit, que es va començar a treballar a mitjans dels noranta.

---

<sup>167</sup> *Estatuts Consorci Turisme de Barcelona*. Turisme de Barcelona.

## Barcelona. Nova oferta

Pere Duran va escriure que Barcelona era una felix realitat (arquitectònica, convivencial, cultural, climàtica, històrica) que la celebració dels Jocs es va encarregar de revitalitzar i de projectar al món (Duran, 2002). L'impacte de les Olimpíades havia estat, en efecte, una condició imprescindible per a la posada en escena de Barcelona, però no una condició suficient per a la seva promoció; segons López Palomeque (1995), Turisme de Barcelona es va convertir en l'eina veritablement necessària per a la consolidació de la ciutat en el mapa turístic internacional.

### *Els inicis del Consorci*

Però els inicis d'aquesta història no van ser fàcils. La mala conjuntura econòmica continuava perjudicant la vida de Barcelona, de manera que el nou ens de promoció va haver de sobreesforçar-se per tornar a guanyar confiança, especialment les exteriors. La planta hotelera de la ciutat era gran, de manera que semblava difícil de poder compensar el seu excés, a la vegada que els majoristes estrangers no apostaven per la ciutat: estranyament, Barcelona havia quedat fora del mercat turístic.

L'objectiu de treball amb el qual arrencava el Consorci l'any 1994 passava per la promoció de la ciutat tant en el pla internacional com nacional; es definien tres grans objectius: la consolidació del turisme de què es disposava en aquells moments, l'atracció de nou turisme i la promoció i rendibilització de l'oferta comercial de la ciutat. A més, es van proposar altres objectius estratègics: la potenciació de la imatge de Barcelona; el posicionament del producte turístic "Barcelona"; l'augment del nombre de visitants; l'increment de la despesa per persona; l'augment de l'estada mitjana a la ciutat; l'augment la fidelitat de l'usuari; optimitzar l'ús de l'oferta comercial de la ciutat; fer rendible la inversió pública i privada realitzada amb ocasió dels Jocs Olímpics; l'impuls els sectors econòmics vinculats al turisme i l'assoliment de la plena ocupació de l'oferta hotelera (Fontana, 1994).

Turisme de Barcelona començava la seva actuació amb un pressupost de més de 800 milions de pessetes, que provenien de quatre fonts específiques (125.500.000 pessetes en concepte d'ingressos propis; 657.600.000 pessetes a compte de transferències corrents; 2.000.000 de pessetes en concepte d'ingressos patrimonials; 100.000.000 d'aportació inicial del Pla, que donaven un total de 885.100.000 de pessetes), assegurava Fontana. La utilització d'aquest pressupost es va orientar, en gran part, a la promoció turística.

El mes d'abril de 1994 la seu de Turisme de Barcelona es traslladava al carrer Tarragona número 149-57, novetat que també coincidia amb un canvi en la direcció de l'organisme: Pedro Fontana abandonava el càrrec de Director General per incorporar-se com a President Executiu de Banca Catalana, i al mes de juliol d'aquell any, el Consell General nomenava a Raimon Martínez Fraile nou Director General de Turisme de Barcelona<sup>168</sup>. Després d'uns anys, Martínez Fraile retornava a Turisme de Barcelona gràcies a Enric Truñó, Joan Gaspart i Antonio Catalán<sup>169</sup>. Eren nous temps d'ençà que n'havia marxat, la situació havia canviat considerablement; el nou projecte causava un entusiasme especial per a Martínez Fraile, que s'engrescà bàsicament per dos motius: d'una banda, perquè

---

<sup>168</sup> Martínez Fraile havia estat Regidor de l'Ajuntament de Barcelona entre 1979 i 1988 i President del Patronat Municipal de Turisme entre els anys 1982 i 1987.

<sup>169</sup> Raimon Martínez Fraile (entrevista, juliol 2007).

valorava l'equip tècnic que integrava l'ens, format per un conjunt de persones a qui considerava veritables professionals del turisme i que sabien desenvolupar el seu treball amb il·lusió i amb una absoluta creença en el projecte<sup>170</sup>; d'altra banda, recorda Martínez Fraile, el pressupost amb el que s'estrenava el Consorci constituïa un al·licient de primer ordre per reprendre les rendes de la promoció turística de la ciutat.

L'organigrama del Consell General responia a la següent estructura: Pasqual Maragall, Alcalde de la ciutat, President; Joan Gaspart Solves, en representació de la Cambra de Barcelona, Vicepresident primer; Enric Truñó, per part de l'Ajuntament, Vicepresident segon; Jordi Clos, de la Fundació Barcelona Promoció. Com a vocals per part de l'Ajuntament figuraven els següents membres: Albert Batlle, Joan Clos, Joan Coldecarrera, Enric Lacalle, Miquel Lumbierres, Josep Munné, Francesc Robles, Xavier Roig, Isaias Taboas i Francesc Vicens; com a membres de la Cambra figuraven: Josep Adell, Alfonso de Alfonso, Antonio Catalán, Dolly Fontana, Josep Lluís Jové, Josep Julià, Joan Molist, Lluís Monreal, Francesc Roman, Antonio Rubio, Lluís Sans, Manuel Sebastian i Enric Vives. Com a membres de la Fundació Promoció Internacional de Barcelona: Josep Miquel Abad, Pere Llorens i Carles Ponsa. Martínez Fraile n'era el Director.

El Comitè Executiu del Consorci es composava pels següents membres: Joan Gaspart, President; Enric Truñó, Vicepresident primer; Jordi Clos, Vicepresident segon; Raimon Martínez Fraile, Director General; Jordi Baulies, secretari general; membres vocals: Albert Batlle, Josep Lluís Jové, Miquel Lumbierres, Pere Llorens, Xavier Roig, Lluís Sans, Manuel Sebastian, Jordi Oliveras i Ramon Seró (els dos darrers sense dret a vot).

Pel que fa al Comitè de Direcció, aquest integrava els següents membres: Raimon Martínez Fraile, Director General; Pere Duran, Director; Manel Casanovas, Director del Programa Turisme Escolar i Tercera Edat; Ignasi Delàs, Director de Planificació i Control de la Gestió; Airy Garrigosa, Barcelona Convention Bureau; Antoni Gil, Director de Màrqueting; Isabel Montané, Directora de Cultura, Lúdic i Programes Externs; Santiago Pagès, Director de Comerç; Abel Pérez, cap d'Administració; Jaume Tomàs, cap de Nous Projectes; Josep Anton Rojas, Director de Turisme Vacacional i Esport<sup>171</sup>. Al 1994, el Consorci tenia una plantilla de 41 treballadors.

Alguns dels programes, departaments i productes amb què recomençava Turisme de Barcelona l'any 94 procedien de l'antic Patronat, de manera que alguns ja portaven anys de trajectòria, com és el cas del Bus Turístic i el Convention Bureau. El nou finançament econòmic de l'ens permetia expandir i intensificar les feines de promoció, raó per la qual es podien crear nous programes i departaments que intentaven respondre a les necessitats de l'oferta i les demandes turístiques de la ciutat.

Amb el nou dispositiu de treball s'iniciava una nova etapa, una nova oferta, una nova fórmula d'entendre i vendre els productes turístics en la que la segmentació dels mercats o la venda a prescriptors (majoristes i agències de viatges), i no al consumidor final, n'eren els eixos principals. Fins aleshores, s'havia desenvolupat una promoció bastant genèrica de la destinació, en la que no es distingien prou acuradament els al·licients del visitant ni les diverses possibilitats del producte; els canvis de la demanda turística implicaven una sèrie de reptes que tant les empreses, administracions com agents del sector turístic en general havien d'afrontar, de manera que el mètode de la segmentació va esdevenir clau per arribar a un major nombre de públics i mercats diferenciats.

---

<sup>170</sup> Martínez Fraile (entrevista, juliol 2007) menciona a Pere Duran, Josep Anton Rojas, Santi Pagès, Manel Casanovas, Airy Garrigosa, Montse Arnau, Jaume Tomàs, Ignasi Delàs i Abel Pérez.

<sup>171</sup> *Memòria Turisme de Barcelona, 1994.*

Es van definir dues línies de treball complementàries i simultànies per desenvolupar la promoció turística de la ciutat: la intermediació i la premsa. Pel que fa a la intermediació, Turisme de Barcelona va començar a treballar amb les empreses majoristes, amb els agents que s'ocupaven de vendre la destinació i portar clients a la ciutat, i pel que fa a la promoció a través de la premsa, es va plantejar un treball amb els mitjans de comunicació, sobretot amb els agents especialitzats, fent possible que periodistes estrangers coneguessin la ciutat Barcelona, ja fos per mitjà de visites in situ o bé facilitant material gràfic i textos a fi que redactessin articles i reportatges de Barcelona.

Un dels mètodes comuns en una i altra via de promoció, la premsa i la intermediació, passava per l'acollida directa del prescriptor a la ciutat, fos periodista o agent majorista especialitzat, per tal que conegués, experimentés i visqués Barcelona personalment. El cost d'aquesta recepció acostumava a ser baix per a Turisme de Barcelona ja que, habitualment, la despesa era assumida per part d'hotelers i restauradors. Els beneficis d'aquest tipus d'accions, en canvi, resultaven especialment fructífers tant per a Turisme de Barcelona com per les empreses que ha invertit pressupostos en l'acollida dels periodistes: la publicació d'articles sobre la Barcelona turística als respectius països d'origen, amb l'acord de mencionar les companyies, hotels i restaurants coneguts, significava el guany de la transacció.

### ***Canvi de model: destinacions urbanes i segmentació de mercats***

A mitjans dels anys noranta existia una percepció social força positiva en relació al turisme, sobretot per part d'alguns sectors i capes de la societat civil i política, que hi advertien expectatives clarament importants.

Ja feia alguns anys que les mitjanes i grans ciutats redefinien el seu paper com a pols d'atracció de capital, serveis i cultura, alhora que adaptaven els seus espais i funcions per a la terciarització. En aquest nou context, el turisme estava obtenint un paper important, ja que se'l concebia com a causa i efecte de transformacions urbanístiques, econòmiques i socioculturals. De fet, en aquells temps els sectors econòmics de Barcelona estaven experimentant veritables transformacions qualitatives i quantitatives: si entre els anys 1970 i 1986 s'havien perdut 249.861 llocs de treball en el sector industrial i se n'havien creat 16.532 en el sector terciari, en el període 1986-1996 la balança es decantaria molt més intensament cap al sector terciari (es destruïrien 92.336 llocs de treball del món industrial i se'n crearien 24.371 en el de serveis)<sup>172</sup>.

A Barcelona s'hi imposà un model de construcció de la ciutat dominat pel món privat, fet que no havia estat així en la darrera dècada. Ara, als noranta, eren les empreses mixtes i privades, i especialment les immobiliàries, les que d'una manera o altra menaven el creixement de la ciutat. Els serveis i la construcció, doncs, conformaven dues economies cada cop més preponderants a la ciutat, mentre que el turisme es desenvolupava invariablement en les seves coordenades.

L'interès per a la promoció del turisme urbà tenia a veure amb una progressiva diversificació dels objectius dels professionals del turisme i amb un major reconeixement per part de les administracions públiques de les possibilitats de l'ús del turisme com a instrument de dinamització econòmica i reestructuració urbana, com a forma i estratègia per equipar, promoure i vendre la ciutat (Vera et al., 1997).

---

<sup>172</sup> Tello, R.; Martínez, S.; Boba, A., citades a Marrero (2003).

El uso turístico de la ciudad ha tendido a convertir su epidermis en un espectáculo diferenciado y singular, en una estrategia de seducción, en un escaparate funcional y en una clara posibilidad de integrar nuevas funciones en espacios tradicionales y de generar nuevas piezas urbanas en los suelos donde la actividad industrial convencional ya no tiene sentido (Vera et al., 1997: 155).

L'OMT assegurava que de cara a l'any 2000 es produiria un augment dels desplaçaments internacionals de l'ordre de 661 milions (Valls, 1996). De fet, ja s'estava parlant obertament de la globalització del turisme (Bentley, 1994). Semblava clar i evident, doncs, que l'aposta pel turisme constituïa una estratègia política i econòmica ineludible dels municipis urbans, especialment dels que, com Barcelona, mantenien en estat latent una vocació internacional i clarament competitiva<sup>173</sup>.

Els canvis de les formes de viatge, i del paper de les ciutats en tant que destinacions turístiques s'havien produït a gran velocitat en el transcurs de molt pocs anys. Tot això era causa de les transformacions estructurals de les societats occidentals, que a partir de la dècada dels noranta van modificar alguns dels seus trets, entre els quals la incorporació de la dona al mercat laboral, l'envelliment de la població o l'augment de la quantitat de temps d'oci, entre d'altres motius (Valls, 1996). Així mateix, els factors tecnològics, els transports i les noves formes de comercialització de les destinacions repercutien significativament en els canvis de la tendència.

El marc de canvis estructurals de principis dels noranta possibilitava el desenvolupament de l'estratègia turística, la planificació i el tractament de l'activitat en termes empresarials. Va reaparèixer, amb una força renovada, la conceptualització del turisme en tant que indústria; aquesta nova idea implicava el desenvolupament de nous conceptes i la definició de renovats models de treball. Així, les destinacions turístiques començaven a ser tractades com a productes comercialitzables que havien de produir rendibilitat i competir entre elles. Arreu, es començava a parlar en termes de màrqueting, segmentació, especialització, diversificació, competitivitat, inversions i comercialització, al mateix temps que les destinacions i els recursos es tractaven com a productes de consum adaptables als gustos dels consumidors<sup>174</sup>.

La complexitat de la segmentació tenia a veure amb el fet que suposava un contrast dràstic amb l'època fordiana del turisme, en la qual els productes estàndards i els paquets rígids s'havien dirigit a un públic massiu i indiferenciat, apuntava Fayos-Solà (1994). Els experts reconeixen que la segmentació de l'oferta i de la demanda, la flexibilitat del producte i

---

<sup>173</sup> L'any 1994, a Barcelona es redactava un segon Pla Estratègic Econòmic i Social de Barcelona. El nou pla perseguia les mateixes finalitats que el primer i bàsicament es concentrava en l'impuls de l'àrea econòmica de Barcelona en l'esfera internacional per tal de garantir el desenvolupament en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida. Les potencialitats de la ciutat renovada, conseqüència de les accions empreses abans i durant el període de vigència del primer Pla, conjuntament amb l'oportunitat que podien oferir els processos de globalització de l'economia, van ser elements decisius del nou objectiu de la planificació estratègica. El *II Pla*, que tenia visió 2000, contemplava de manera destacada el turisme com a línia estratègica de futur de la ciutat.

<sup>174</sup> A mitjans i finals dels noranta es va produir un canvi important en la conceptualització, gestió i promoció de les destinacions; òbviament, tot això va generar literatura i noves teories; Biosca (1997a) presentava un compendi d'articles escrits per polítics, tècnics i experts del sector turístic que reflexionaven sobre les possibilitats, reptes, advertències, nous models de treball, nous conceptes i requisits, la planificació territorial, l'ordenació del territori, la creació d'oferta i l'activació de demanda que s'estava produint en aquells moments. D'altra banda, en el dossier "L'Economia del turisme" publicat al 1995 a *Revista Econòmica del Turisme* diversos autors també reflexionaven sobre els canvis del marc polític en turisme, les noves tendències turístiques, els canvis de la competitivitat dels productes turístics, els sectors emergents, entre d'altres aspectes, que resulta d'interès per a comprendre les polítiques del moment.

també del turista, així com la integració en diagonal (combinació de diversos negocis que s'implicaven i formaven part de l'activitat turística), eren els elements bàsics de la nova època.

Mentre els centres urbans estaven entrant en una "nova era del turisme", que succeïa l'etapa fordista caracteritzada per un ús abusiu, massificat i despersonalitzat de recursos estandarditzats, es produïa una clara exaltació del valor cultural. En aquest gir o canvi de tendència els centres urbans es veien directament afavorits: així, l'abandó de les vacances de sol i platja i el canvi en la periodicitat de les vacances eren dos dels principals motius que afavorien l'expansió del turisme urbà i cultural. La cultura es presentava com a valor bàsic en l'oferta de les destinacions. Vera i Dávila (1995) asseguraven que, històricament, han estat els factors culturals, en sentit ampli, els que han sustentat la tradició viatgera i l'èxit d'imatges i escenaris urbans.

El cas és que el reposicionament de les ciutats postindustrials i la nova aposta i reptes que comportava el desenvolupament del sector terciari requerien enginy i consens. Segons Cerveró i Iglésias (2000), les ciutats havien de complir tres elements bàsics per tal de desenvolupar amb èxit la seva activitat turística: disposar d'una imatge suggeridora; disposar d'una capacitat suficient per a proveir una escala de productes fàcilment accessibles i altament competitius, que fossin capaços d'atreure el nombre suficient de visitants per tal de fer rendibles els seus esforços inversors; disposar, també, d'un mínim de garanties que l'activitat turística podria mantenir un nivell de vida adequat durant les diverses etapes dels cicles econòmics i dels cicles de vida dels productes turístics.

Segons de Delàs (1995), Director de Planificació i Control de Gestió de Turisme de Barcelona, alguns dels reptes que les ciutats es plantejaven en el nou marc de redefinició i reposicionament tenien a veure amb la creixent competència entre territoris, la necessitat de revalorar l'activitat turística (la conscienciació de la importància del fet turístic i de la capacitat de resposta i adequació dels equipaments, serveis i equips humans a aquesta situació constituïa un punt de partida necessari per emprendre una acció col·lectiva de potenciació del sector); la tendència a l'homogeneïtzació i estandardització del tipus i nivell d'equipaments i infraestructures turístiques, la fidelització de la clientela; la lluita pel protagonisme, l'aportació de criteris mediambientals i, finalment, la unitat d'acció que implicava coordinació d'esforços públics i privats. Segons de Delàs (1995), la resposta i adaptació que cada ciutat conferia als nous reptes del turisme urbà era, per definició, variada.

Alguns polítics i tècnics que feien teoria sobre el canvi de model turístic van començar a parlar de la *Nova Era del Turisme* (NET), el nou paradigma que definitivament suplantava l'antic model del turisme de sol i platja. La denominada *Nova Era del Turisme* es caracteritzava per la súpersegmentació de la demanda, la necessitat de flexibilitat en l'oferta i la distribució i recerca de rendibilitat (Fayos-Solà, 1995). Teòricament, el nou paradigma havia de permetre oferir productes que s'adaptessin a les exigències de la demanda, cada cop més complexes i diverses. Tot i la definició d'un nou paradigma i l'evidència dels canvis que es produïen en el món del turisme, res de tot això no desbancava per complet el model del turisme de masses, propi del sistema fordista i caracteritzat pel consum massiu dels recursos, que segons López Palomeque (2006), continuava vigent i tenint un caràcter hegemònic.

Els entorns urbans s'adaptaven a multiplicitat de clienteleles, diferenciades i específiques, mentre es convertien en centres culturals, d'oci, centres mèdics, de reunions, congressos i viatges d'incentius o en centres esportius. Les noves formes de consum de béns i serveis no bàsics per a la població s'estenien en un ventall que de Delàs (1995) descrivia de la següent manera: la formació i educació enteses en un sentit ampli; la necessitat

d'autorealització i d'experimentar vivències d'autenticitat així com participar i sentir-se partícip d'esdeveniments rellevants i projectes col·lectius; necessitat de diversió, entreteniment i escapisme, on l'activitat turística ocupa una posició ben important.

La transformació dels hàbits del turista i de les destinacions anava acompanyat de nous criteris a propòsit de la qualitat, fet que augmentava les exigències dels consumidors, i per tant, dels productes comercialitzats. En aquests moments predominava una idea important: per aconseguir la satisfacció del consumidor calia inversió i esforç. Més competitivitat també significava més inversions, més costos, més esforços.

A mitjans dels noranta, Vera i Dávila (1995) asseguraven que l'èxit del turisme urbà venia donat pel grau de coordinació i vertebració aconseguida en l'elaboració de l'oferta turística, alhora que destacaven el paper del patrimoni històric com un element fonamental que afegia complexitat al producte urbà, un element que col·laborava en el seu valor i prestigi, sobretot per la contribució que aquest tipus de patrimoni podia realitzar en la personalitat de la ciutat. El patrimoni històric permetia identificar de forma més clara la imatge de la ciutat, sostenien els autors. En aquest marc, a Barcelona es va donar un impuls notable a la creació i difusió de patrimoni arquitectònic i cultural.

El concepte de qualitat inundava, gairebé fins a la sacietat, la literatura professional en matèria turística, avisava Marchena Gómez (1995): la qualitat no constituïa una finalitat en ella mateixa, sinó un mecanisme de control que fluctuava entre el context cultural en el qual s'havia d'aplicar, les expectatives creades sobre el producte, la satisfacció del servei ofert i el preu pagat; aquests barems, apuntava Marchena Gómez, acabaven dictant la qualitat de les destinacions.

A Barcelona, a més d'experimentar el canvi de paradigma turístic típic d'altres destinacions urbanes, s'hi produïa una situació prou singular: la imatge post-92 causava un atractiu especial pel seu perfil estètic i per la seva especificitat. Nous segments econòmics, culturals i socials formats per visitants professionals liberals, empresaris i directius d'activitats relacionades amb el sector dels equipaments i disseny, el món universitari, la publicitat, la creativitat i la comunicació, venien atrets per la Barcelona post-92 (López Palomeque, 1995).

### ***Els objectius de creixement de la demanda***

La centralització de les accions de promoció en un únic organisme, una concepció avançada de màrqueting turístic i l'actuació a partir de criteris empresarials, defensava de Delàs (1995), eren requisits fonamentals per afrontar la nova etapa turística. La preocupació fonamental del sector privat durant aquells moments passava per ajustar les quantitats de la demanda a les possibilitats de l'oferta. Així, el tàndem Martínez Fraile i Pere Duran, al capdavant de la gestió i treball de Turisme de Barcelona, fixava objectius immediats per fer reaccionar el turisme, que bàsicament consistien en l'augment de les quantitats de visites, de les pernoctacions i de les aportacions econòmiques del turisme a la ciutat.

Durant el període 1990-1993, l'oferta d'habitacions en hotels de 4 i 5 estrelles havia crescut gairebé el 60%. L'any 1994, Barcelona disposava de 158 establiments hotelers, que significava un nombre total de 14.830 habitacions, mentre que els índex d'ocupació hotelera durant el 1993 i el 1994 fregaven el 50% de les seves capacitats totals (Navinnés; Pallàs, 1995). Val a dir que el creixement de l'oferta hotelera registrat l'any 1994 va ser mínim, sobretot tenint en compte que des de l'any 1990 l'increment anual de la planta d'hotels era molt significatiu. Al 1994 només hi havia 3 nous hotels més que al 1993.

Al 1994 van fer nit a Barcelona uns dos milions i mig de visitants. Els percentatges de turisme vacacional estaven en augment, tot i que no acabaven de desbancar el nombre de visitants de negocis: mentre que durant l'any 1990 Barcelona registrava un 53'8% de visitants per negocis i un 22'7% de vacacional, un 10'8% de fires i un 4'5% per congressos, l'any 1994 el segment de negocis i fires disminuïa i en canvi augmentava considerablement el percentatge de visitants que tenien com a motiu primordial el turisme vacacional, sumant un total de 31'3% de turisme vacacional i un 47'4% de turistes de negocis.

Durant el 1994, continuaven funcionant els programes *Barcelona Aula Oberta*, *Gent Gran* i *Programa Joves*, aquest darrer iniciat a finals d'any amb l'objectiu de potenciar i atendre el segment de mercat juvenil. Segons la Memòria del Consorci relativa a 1994: "Malgrat que la despesa per càpita no representa un gran volum per a la ciutat, significa atendre un col·lectiu important en nombre –especialment a la temporada d'estiu– que es complementa perfectament amb la resta de segments turístics de la ciutat"<sup>175</sup>. Es tractava d'omplir habitacions. Al 1994, Turisme de Barcelona també va endegar, conjuntament amb Barcelona Centre Mèdic, una línia de treball per afavorir l'atracció de visitants a les clíniques i hospitals de la ciutat. També continuava funcionant el *Barcelona Cap de Setmana*, que a partir d'un acord establert entre Turisme de Barcelona i l'Associació Barcelona Turística, treballava sobre la base d'un programa genèric i tenint en compte els diversos esdeveniments que se celebraven a la ciutat. Consta que el *Barcelona Cap de Setmana* va generar un total de 13.000 pernотacions durant l'any 94.

### **Cultura i comerç**

A mitjans dels anys noranta, el percentatge de viatges turístics per motivació cultural a tot el món era de gairebé del 37%. A Barcelona, l'oferta cultural i relacionada amb l'oci continuava creixent. En aquests temps se seguia invertint en la construcció de grans equipaments i infraestructures que renovaven el paisatge, les possibilitats d'oferta i consum cultural i la imatge global de la ciutat. Alguns dels grans projectes culturals post-olímpics, com el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, el Teatre Nacional de Catalunya, el Museu Nacional d'Art de Catalunya, L'Auditori Municipal o el Gran Teatre del Liceu (que a principis de 1994 patí un gran incendi), ampliaven qualitativament i quantitativament l'oferta cultural de la ciutat, tant per al públic local com estranger.

Sens dubte, la proliferació de museus i centres d'oci acompanyava el procés de preparació de la ciutat per al consum turístic; de fet, la contribució que els nous equipaments museístics efectuaven en la imatge de Barcelona acomplia un valor molt apreciat per a les ciutats modernes i dinàmiques, ja que la creació de museus d'art contemporani, apunta Còcola (2009), venia a ser com una mena de deure social, en la mesura que els nous centres esdevenien legitimats pel prestigi de l'arquitecte o per la publicitat que es donava a l'edifici, més enllà de valorar-se pels seus continguts. Així, els museus d'art contemporani, els edificis de disseny o les reconstruccions del passat històric de la ciutat eren dispositius que es conformaven i integraven l'anomenada imatge de marca de Barcelona. Un nou model d'urbanitat. Tot aquest procés va estar unit a una estratègia relacionada amb la potenciació de la centralitat de la ciutat, de manera que la part vella de Barcelona s'estava convertint en un nou pol i nucli de definició de la ciutat.

L'any 1994, l'oferta arquitectònica de Barcelona era valorada amb un 8'1 de mitja per part dels visitants, l'oferta cultural amb un 7'8, l'entreteniment amb un 7'6 i el caràcter dels

---

<sup>175</sup> Memòria Turisme de Barcelona, 1994, pàg. 85.

ciutadans també amb un 7'6. Suspenien la neteja general de la ciutat, la contaminació atmosfèrica i els seus sorolls<sup>176</sup>.

Per la seva banda, Turisme de Barcelona va crear el programa de Turisme Cultural i Lúdic, que es proposava tres objectius: incentivar i promoure el turisme cultural, aconseguir una programació continuada d'actes rellevants i utilitzar l'oferta lúdica i d'oci de Barcelona en coordinació amb la resta de l'oferta turística de la ciutat. L'objectiu a llarg termini passava per aconseguir una associació de la ciutat amb una destinació de turisme cultural. A part de motivar la relació del turisme amb el món cultural, en aquells moments també va sorgir una altra aposta molt destacada, especialment perquè podia aportar beneficis econòmics encara més grans; es tractava de posar en valor turístic el comerç de la ciutat.

El cert és que ja feia anys que s'estava promovent el comerç com un actiu turístic de la ciutat (tant el Patronat com la Cambra de Comerç n'havien procurat el seu foment). Seria amb la intervenció de Turisme de Barcelona que el tema comercial adquiriria un valor preeminent en el ventall de l'oferta turística de la destinació.

Santi Pagès, economista de formació, exreponsable tècnic de la comissió sobre els Jocs Olímpics creada a la Cambra de Comerç i ex-secretari de la Comissió de Turisme de la Cambra de Comerç creada l'any 1969 i presidida per Mateo Molleví, va ser la figura clau del relançament del comerç com a actiu turístic als anys noranta. Pagès estava convençut almenys de dues coses importants: una, que el turisme era entrada de divises, l'altra, que el comerç de Barcelona tenia la capacitat d'atreure, per ell mateix, a grans bosses de visitants<sup>177</sup>.

El creixement de l'oferta comercial, a l'igual que el de la planta hotelera, estava generant inquietuds importants entre el sector; en aquells moments, l'excedent de serveis era considerable i preocupant, de manera que semblava oportú d'actuar en aquest sentit. Un estudi encarregat a Carles Carreras, geògraf de la Universitat de Barcelona, demostrava que existien certes àrees de forta concentració comercial a la ciutat, constatació que va servir com a inspiració a l'hora de confeccionar un nou producte: un eix de cinc kilòmetres que unia la principal oferta comercial de la ciutat, denominat Barcelona Shopping Line. La idea consistia en atreure clients no només de l'entorn immediat, sinó de segments geogràfics més llunyans; de fet, allò que en realitat es pretenia era posicionar l'oferta comercial de Barcelona com un dels motius principals d'atracció turística. I encara més: convertir Barcelona en una destinació de shopping internacional. Però tot això era qüestió de temps. L'ambició de la comesa era enorme, hi havia qui creia, fins i tot, que era un projecte desmesurat, fora de l'abast de la capital catalana. Londres, París, Roma o Nova York eren les veritables capitals comercials i turístiques del moment, i semblava massa agosarat pensar que Barcelona hi podia competir. Però Pagès insistia que Barcelona tenia potencial, un carisma comercial únic que calia rendibilitzar, sobretot pel fet que el comerç estava integrat a la trama urbana de la ciutat: carrers amples, alguns d'ells amb voreres per passejar, nombroses botigues i recursos assequibles i molt diversos per a tot tipus de públics i mercats.

A Turisme de Barcelona es va discutir i debatre fortament la proposta del Shopping Line i les ambicions de Santi Pagès, que estava totalment convençut de poder convertir Barcelona en plaça forta d'oferta comercial; després de discussions importants, finalment es va decidir apostar per aquest projecte. Va ser el mes de juliol de 1994 quan Turisme de Barcelona creava el programa Comerç, que tenia com a objectiu fonamental, doncs, la

---

<sup>176</sup> *Dossier Estadístiques de Turisme 1994*. Turisme de Barcelona.

<sup>177</sup> Santi Pagès (entrevista, novembre 2006).

potenciació del shopping i l'atracció de clients internacionals. El programa del shopping tenia un caràcter dual, en el sentit que actuava en l'oferta i en la demanda.

En un primer moment, es va emprendre una campanya dedicada a la sensibilització, que tenia com a objectiu donar a conèixer el Shopping Line als gremis, juntes de comerciants i associacions de comerç de la ciutat. Així, al llarg del segon semestre de l'any 1994, es van realitzar diverses reunions amb representants de les diverses zones i altres operadors comercials "carismàtics i significatius del comerç de la ciutat"<sup>178</sup>. Òbviament, aquesta fase de sensibilització pretenia fer una crida a la col·laboració; va durar fins l'any 1999 aproximadament. Això va aixecar algunes controvèrsies i crítiques per part d'alguns sectors de la societat barcelonina, a més de generar problemes de protagonisme entre diversos comerciants; també hi va haver representants del sector que no es van sentir identificats amb el projecte pel fet que buscava captar, per damunt de tot, el client internacional.

La primera acció del programa va consistir en la campanya *Barcelona ciutat de compres*, que s'estrenava durant el Nadal de 1994 i de la qual es va fer difusió en una corona de 400 kilòmetres, que comprenia Catalunya, Aragó, el sud de França, La Rioja, Pamplona, Castelló, Palma de Mallorca i Alacant.

### **Estratègies de promoció**

En el transcurs dels darrers anys, les demandes internacionals havien augmentat: si al 1990 un 48% dels visitants arribats a Barcelona eren estrangers i un 51'3% espanyols, al 94 el percentatge d'estrangers ja era del 65%, el d'espanyols un 35%.

Els representants de la Cambra de Comerç integrats als òrgans del Consorci esperaven que Barcelona es convertís en una destinació internacional de la talla de Los Angeles, assemblant-la a una ciutat nord-americana però en versió mediterrània, recorda Martínez Fraile<sup>179</sup>.

Martínez Fraile, explica, va orientar els actes de promoció del Consorci seguint la resposta de tres preguntes bàsiques, que tenien a veure amb el *què és Barcelona, on s'ha de vendre Barcelona i com s'ha de vendre Barcelona*. Pel que respecte a la primera pregunta, *què és Barcelona*, el Consorci s'adonà que la ciutat era bàsicament un producte definit pel comerç i la cultura, dos elements centrals i indiscutibles que orientaven la definició de la ciutat. Per afrontar la qüestió relativa a quins mercats oferir el producte Barcelona, Martínez Fraile es va imposar el lema que, en l'àmbit del turisme, les inversions fetes sempre eren inversament proporcionals (segons aquest raonament, com més grans eren les despeses en inversió, més petits acabaven essent els ingressos que aquestes reportaven). La resposta a la pregunta *on vendre el producte Barcelona* tenia a veure amb un criteri de territorialitat. Era l'anomenada estratègia de les corones: Palma de Mallorca, Saragossa, València, Perpinyà i Madrid configuraven la primera corona d'actuació<sup>180</sup>; la resta d'Espanya, Portugal, el Sud de França i el Nord d'Itàlia s'inclouien en una segona corona denominada "La regió"; el mercat europeu quedava en tercer terme de preferència, era la corona del "Mercat interior"; en quart i penúltim lloc de l'estratègia, hi havia el mercat europeu no integrat a la Unió Europea i els països del Nord d'Àfrica, englobats en la corona

---

<sup>178</sup> Memòria Turisme de Barcelona 1994, pàg. 77.

<sup>179</sup> Raimon Martínez Fraile (entrevista, juliol 2007).

<sup>180</sup> Internament, a aquest programa se l'anomenava *La comarca ens visita*: cobria un radi de 400 kilòmetres a l'entorn de la ciutat, incloent tota Catalunya, la franja fronterera amb França. Euskadi, Navarra, la Rioja, Aragó, València i les Illes Balears.

“L’estranger”; finalment, la darrera i cinquena corona contemplava la resta de països i de continents<sup>181</sup>.

La convicció de Martínez Fraile (1997) que les inversions en promoció turística tenien una proporcionalitat inversa, i que com més diners s’invertien menys se’n recuperaven, va fer que, segons el seu parer, les inversions a la primera corona es concebessin com les més barates i alhora les més productives. En general, per a l’oferiment del producte Barcelona a les àrees de la primera i segona corona, s’organitzaven una sèrie de sopars amb les agències emissores de cada àrea o ciutat; en aquests convits no s’acostumava a invitar representants polítics de les ciutats visitades, fet que en més d’alguna ocasió havia generat alguna complicació, recorda Martínez Fraile, que va liderar moltes de les campanyes de promoció efectuades a l’estat espanyol<sup>182</sup>. Val a dir, però, que la majoria de les promocions de Barcelona a Espanya es feien via premsa i no pas a través de majoristes, ja que tret d’alguns agents concrets, els majoristes espanyols continuaven funcionant amb unes dinàmiques i vicis poc competitius i que no encaixaven amb els criteris i professionalitat de Turisme de Barcelona; algunes agències majoristes espanyoles estaven acostumades al fet que les destinacions assumissin els costos de comunicació i màrketing de paquets turístics creats a mida, sense córrer cap risc econòmic, recorda Josep Anton Rojas, responsable de promoció del segment vacacional de Turisme de Barcelona<sup>183</sup>.

A mitjans dels noranta, Turisme de Barcelona va realitzar una prospecció dels touroperador que es dedicaven a la promoció de turisme urbà, de manera que es va procedir a l’elaboració d’una mena d’inventari d’empreses majoristes europees que tenien com a objectiu la promoció del turisme a les ciutats. El procés d’identificació dels touroperador especialitzats en *city breaks* va passar per contactar prèviament amb les Oficines Espanyoles de Turisme a l’estranger<sup>184</sup>, que coneixien bé els mercats emissors i que van facilitar els contactes amb els majoristes estrangers. Un cop es van detectar les principals empreses touroperador europees especialitzades en turisme de ciutat, es va elaborar una mena de cens d’empreses i dels respectius catàlegs d’ofertes. L’objectiu d’aquesta exploració consistia en conèixer quines eren les tendències i modes del turisme urbà. Un cop efectuada aquesta anàlisi, s’estava en condició de determinar quina era la posició de Barcelona dins del mercat; es descobria que Barcelona no tenia presència a les pàgines dels catàlegs dels operadors europeus, i aquest fet era preocupant<sup>185</sup>.

Seguidament, es va procedir a la realització d’una sèrie de viatges de comercialització que tenien l’interès de treballar amb els principals majoristes i aconseguir que inserissin la destinació Barcelona als seus catàlegs. El cert és que la tasca de promoció va haver de començar des de zero, recorda Josep Anton Rojas. Els touroperadors estrangers mantenien la idea que Barcelona era una ciutat cara, tan cara com al 92, Barcelona semblava no interessar massa als grans o mitjans majoristes turístics d’arreu del món.

Tot i la no presència general de Barcelona als catàlegs turístics europeus, en alguna ocasió s’havia detectat una presència arraconada i mínima de la ciutat. Concretament, un important TTOO alemany havia publicat una petita referència de Barcelona al seu catàleg, justament en una sisena part d’una pàgina de la revista. Turisme de Barcelona es va

---

<sup>181</sup> Raimon Martínez Fraile (entrevista, juliol 2007).

<sup>182</sup> Raimon Martínez Fraile (entrevista, juliol 2007).

<sup>183</sup> Josep Anton Rojas fa feia anys que es dedicava a la promoció turística de Barcelona; en temps del Patronat havia assumit, entre d’altres, la responsabilitat del bon funcionament de les oficines d’atenció turística, el servei d’atenció de les “Casaques Vermelles”, els estudis d’estadística i el producte del Bus Turístic.

<sup>184</sup> OET’s.

<sup>185</sup> Josep Anton Rojas (entrevista, juny 2006 i altres).

proposar ocupar tota una pàgina sencera; el touroperador, evidentment, no inclouria un programa de viatge a Barcelona en una de les principals pàgines del seu catàleg si no tenia garanties que aquest fet li aportaria beneficis (concretament, plantejava vendre un mínim d'uns 250 paquets). En aquells moments, els majoristes assumien que incloure Barcelona als seus catàlegs comportava riscos considerables, raó per la qual Turisme de Barcelona va decidir d'assumir el cost de la promoció als catàlegs dels majoristes. Almenys durant un parell d'anys, el Consorci va costejar la inserció de Barcelona als catàlegs europeus, i si bé això comportava despeses econòmiques, es preveia que a la llarga obtindria fruits positius. D'altra banda, recorda Rojas, la tàctica va consistir en treballar amb les grans empreses, fet que va comportar la inèrcia de les empreses menors, que al cap dels anys van anar seguint la tendència de les més grans.

Les estratègies per situar Barcelona al mapa europeu van requerir enginy i perseverança, i com que es tractava d'aconseguir la simpatia dels majoristes, es va crear la *Barcelona Pass*, que venia a ser un gran incentiu per als clients majoristes, ja que oferia estímuls importants per als turistes que escollien Barcelona (bàsicament descomptes en serveis i equipaments de la ciutat). La creació de la *Barcelona Pass* apareixia com una clara estratègia en la lluita per obtenir presència als catàlegs dels touroperador i va acabar facilitant l'entrada de Turisme de Barcelona en el món de la *touroperació*. La tarja *Barcelona Pass*, a diferència de la resta de productes del Consorci, no estava comissionada, fet que significava que no se n'extreia cap mena de rendiment econòmic directe; es venia a un preu simbòlic, pràcticament a preu de cost, i es comercialitzava exclusivament a través dels touroperador, de manera que aquests l'utilitzaven com a obsequi i incentiu al seu client. Sens dubte, aquesta política va ser molt favorable per guanyar presència dins del món de la *touroperació*.

En el seu conjunt, en les actuacions de promoció de Barcelona es destacaven els valors de la ciutat relacionats amb la modernitat, l'urbanisme, la cultura, el comerç i la qualitat de vida general. Barcelona era una ciutat mediterrània, plenament europea, dinàmica i vital. *Europa comença a Barcelona* va ser un dels eslògans amb què Turisme de Barcelona va promoure la destinació als anys noranta; amb aquesta idea es pretenia situar la capital catalana com a referent turístic de primer ordre en el marc europeu i nord-americà.

En matèria de turisme, els objectius de treball dels anys noranta eren qualitius i clarament quantitius. En aquesta política d'atracció turística s'hi incloïa, també, l'interès per a la captació de seus d'empreses o institucions públiques o privades, nacionals o internacionals, ja que l'arribada d'aquests visitants, encara que no merament turístics, beneficiava el creixement de la ciutat i el seu posicionament internacional. En aquest marc, es va establir un acord entre el Consorci i la Fundació per a la Promoció Internacional de Barcelona per a l'execució d'un programa específic per a l'atracció de seus.

Martínez Fraile (1997) considerava la importància de comprendre el sector turístic com una de les activitats més essencials en el desenvolupament econòmic de la ciutat, raó per la qual havia de ser tractat com una veritable indústria; s'havia de deixar de banda la idea que el turisme tan sols funcionava com una activitat econòmica complementària i afegida d'una determinada regió o ciutat. En aquesta línia, Martínez Fraile (1997) advertia que no tot era "turistificable" per atzar, i que no n'hi havia prou en disposar de llits per dormir i carrers per passejar.

### ***Creuers***

Una altra de les línies de treball i aposta més destacada de Turisme de Barcelona va ser la captació de creuers al port de la ciutat. Si bé tampoc no va ser gens fàcil el fet d'iniciar-se

en aquest àmbit, l'interès era evident, en bona part perquè el turista de creuers era considerat un segment de qualitat. El nou repte arrencava de les converses de Turisme de Barcelona amb el Port i els consignataris, que van cristal·litzar en la participació per primera vegada amb estand a la Fira de Creuers de Miami l'any 1995.

Es tractava d'aconseguir situar la ciutat com a cap d'escala dels creuers, consolidant així la referència de Barcelona com a *home port* dins l'arc mediterrani, fet que podria beneficiar el conjunt del sector turístic de la ciutat. De fer, un cop saturats els ports del Carib, les principals companyies de creuers del món havien decidit expandir el negoci a la Mediterrània, i Barcelona complia els requisits necessaris per esdevenir el port base a la Mediterrània Occidental. Així, es van arranjar noves infraestructures i serveis i es va començar a treballar per a la captació de grans línies de creuers. A mitjans dels noranta ja s'havia aconseguit que algunes línies importants passessin, partissin o arribessin pel Port de la ciutat. Els creuers que escalaven per primer cop a Barcelona tenien un obsequi especial, que consistia en una recepció de benvinguda a càrrec de la Banda de la Unitat Muntada de la Guàrdia Urbana, amb uniforme de gala.

### ***Turisme de Barcelona, segona meitat dels noranta***

Els desplaçaments turístics internacionals creixen a un ritme prou accelerat; si al 1990 s'havien produït 436'1 milions d'arribades de turistes internacionals, a l'any 1995 ja se n'havien comptabilitzat 535'9 milions. Europa continuava essent el continent amb un major nombre d'entrades de visitants<sup>186</sup>.

Barcelona estava geogràficament ben posicionada, l'oferta de serveis i recursos potencials de la destinació creixia, alhora que Turisme de Barcelona perseverava en la seva comesa d'atraure més i nous mercats estrangers.

La consolidació del turisme actual, l'atracció de nous visitants i la rendibilització de l'oferta comercial, objectius bàsics de Turisme de Barcelona, marcaven les línies d'actuació del Consorci de la segona meitat dels noranta; a més, anualment es planificaven objectius concrets de treball, tot preveient el pressupost i els criteris d'actuació més realistes en funció de cada situació. Segons Martínez Fraile, els mèrits que es van assolir durant els primers anys de treball provenien dels plans d'objectius elaborats per l'equip tècnic del Consorci. Martínez Fraile, recorda, procurava privilegiar sempre les decisions i visions de l'equip professional per damunt de les voluntats del Comitè Executiu i del Consell General del Consorci<sup>187</sup>.

Fos com fos, l'objectiu era augmentar les xifres de visitants i de pernoctacions. Així, el Pla d'Empresa de l'any 1995 establí que a finals del mateix any s'havia d'arribar a 2.750.000 pernoctacions, i que al 1996 s'hauria de superar el llindar dels 3 milions. Igualment, es pretenia superar l'estada mitjana de turistes a la ciutat i l'augment de la seva despesa extrahotelera.

El cert és que les dades de visitants van començar a augmentar durant la segona meitat dels noranta, essent el sector de creuers el que més va créixer respecte exercicis anteriors, ja que al 1995 ho feia en un 34% respecte al proppassat 1994.

---

<sup>186</sup> *Tendencias de los mercados turísticos, edición 2007 – Panorama mundial y actualidad del turismo.* OMT.

<sup>187</sup> Raimon Martínez Fraile (entrevista, juliol 2007).

Es calcula que un total de 3.089.974 turistes van visitar la ciutat durant el 1995, generant una despesa mitjana diària de 15.500 pessetes. Segons fonts de Turisme de Barcelona, l'estada mitjana del turista se situava en 1'84 nits i 2'72 dies. Els visitants de negocis continuaven representant la part més important de la demanda rebuda (un 42'1%), mentre que una part més inferior, encara que no insignificant, ho feia per motius purament turístics (35'3%); finalment, un 7'2% dels visitants venien a Barcelona per assistir a fires, un 6'6% a congressos i convencions, un 1'7% per motius familiars i un darrers 7'1% declarava altres motius<sup>188</sup>.

Al 1995 Barcelona tenia 160 hotels, més de 15.000 habitacions i gairebé 30.000 places. En cinc anys, l'oferta d'allotjament turístic havia fet un creixement molt fort (al 1990, tenia 118 hotels, unes 10.000 habitacions i 18.000 places). El nombre de places, s'havia doblat en només cinc anys.

L'elaboració d'estadístiques, iniciada en temps del Patronat, va continuar essent una prioritat important per Turisme de Barcelona, ja que l'obtenció i creació d'informacions del sector permetia conèixer la realitat, tant de l'oferta com de la demanda, fent possible el plantejament de reptes i objectius de treball. La col·laboració del sector hotelier en l'elaboració de les taules estadístiques era imprescindible, sobretot perquè els visitants que Turisme de Barcelona comptabilitzava eren, només, els que pernoctaven als allotjaments hotelers de la ciutat. Això implicava que les informacions extretes no retrataven amb total realisme la situació turística de la destinació, bàsicament perquè a Barcelona hi continuaven venint visitants de dia o excursionistes, així com turistes que pernoctaven als albergs, pensions o cases d'amics i familiars<sup>189</sup>.

Turisme de Barcelona no treballava directament pels hotelers de la ciutat, encara que un dels seus principals objectius passava per augmentar les pernoctacions als allotjaments hotelers, sobretot entenenent que aquest sector estava representat a la Cambra de Comerç, un dels fundadors del Consorci. El mes de maig de l'any 1995, el programa *Barcelona cap de setmana* de l'Associació Barcelona Turística s'integrava a Turisme de Barcelona amb el nom de *Barcelona Weekend*. El programa comptava amb la participació de més de 30 establiments de la ciutat, i un dels seus principals atractius consistia en el carnet BIP (*Barcelona Important Person*), que recollia tot un conjunt d'avantatges econòmics, d'ofertes culturals i lúdiques de Barcelona<sup>190</sup>. El programa *Barcelona Aula Oberta* continuava funcionant, encara que a finals dels noranta va acabar desapareixent.

Les coses estaven canviant, i en bona part ho feien com a efecte i resultat dels treballs de promoció efectuats pel Consorci. Pel que fa a màrqueting, al 1995 Turisme de Barcelona es plantejava quatre objectius estratègics: en primer terme, el de posicionar i potenciar el producte turístic Barcelona en la ment del turista potencial; en segon terme, es prioritzava la millora del servei d'acollida i atenció al visitant; el tercer objectiu estratègic passava per potenciar la informació i els serveis turístics a fi i efecte d'optimitzar l'ús de l'oferta; en darrer terme, també calia procurar l'augment dels recursos externs (patrocini o publicitat a diversos materials susceptibles d'inserció publicitària; explotació de base de dades; contribució del sector a les accions promocionals; venda de productes i drets de cessió de

---

<sup>188</sup> *Dossier Estadístiques de Turisme 1994*. Turisme de Barcelona.

<sup>189</sup> Els hotelers proporcionaven a Turisme de Barcelona dades i informacions sistemàtiques per tal d'elaborar les estadístiques dels visitants. Martínez Fraile (entrevista, juliol 2007) recorda que en algunes ocasions s'havien detectat irregularitats en els resultats presentats per alguns hotelers. De fet, recorda, les dades facilitades per part d'alguns hotelers s'havien arribat a esbiaixar almenys un 20% de la realitat, segurament en un intent de pressionar les actuacions de promoció i comercialització.

<sup>190</sup> *Memòria 1995*. Empreses i institucions municipals de l'Ajuntament de Barcelona.

comissió pels serveis contractats des de les oficines pròpies (reserves d'allotjament, vehicles, restaurants, etc).

Es va dur a terme una tasca molt important pel que fa a la confecció d'imatge i atractivitat, tot responent a un nou model d'oferta turística i de ciutat. Al 1995, el Poble Espanyol de Montjuïc, gran icona turística de Barcelona dels anys seixanta i setanta, encara liderava el rànquing de llocs més visitats. El Parc Zoològic, el Museu Picasso, la Sagrada Família i el Museu del Futbol Club Barcelona obtenien la segona, tercera, quarta i cinquena posició del rànquing respectivament<sup>191</sup>.

El turisme estava obtenint un notable paper estratègic en la configuració i desenvolupament del model urbà i urbanístic de la ciutat. El patrimoni monumental, arquitectònic, artístic i cultural i el comerç configuraven els principals valors de l'atractiu turístic de la destinació. Barcelona era un producte turístic, escrivia López Palomeque (1995: 139), un lloc per al consum: "(...) el *producto Barcelona* se venderá y el consumo de la ciudad alcanzará cotas más altas".

L'Ajuntament confiava a Turisme de Barcelona la bona marxa i funcionament de l'activitat turística de la ciutat. Enric Truñó (1996) escrivia que la ciutat estava canviant i que començava a ser hora que tothom l'entengués amb mentalitat turística, sobretot perquè la qualitat conformava un dels trets fonamentals de la destinació Barcelona<sup>192</sup>.

Per la seva banda, Turisme de Barcelona seguia amb la seva responsabilitat: amb només un parell d'anys de funcionament, els recursos de l'ens gairebé doblaven la quantitat de les aportacions institucionals (al 1996, un 43'8% de les fonts de finançament del Consorci provenien de les aportacions institucionals, un 6'5% de la col·laboració de l'Estat i el 49'7% restant el conformaven els ingressos derivats de la gestió i comercialització dels productes propis, principalment el Bus Turístic i la gestió del Monument de Colom). En números rodons, al 1996 Turisme de Barcelona va manejar uns 700 milions de pessetes, molt més del doble dels pressupostos mitjans que tenia el vell Patronat (uns 300 milions anuals aproximadament), assegurava Truñó (1996).

En aquells temps, Turisme de Barcelona disposava d'una petita xarxa d'oficines d'atenció al turista (una de permanent a l'Estació de Sants i diverses cabines mòbils que funcionaven exclusivament durant els mesos més turístics, situades a Colon, al Passeig de Gràcia, a Plaça Espanya, a la Vila Olímpica, a Plaça Catalunya, a la Sagrada Família i a l'Estació de França). A més de les cabines d'informació, també continuava funcionant la campanya de les Casaques Vermelles.

El mes de juliol de 1996 es posava en funcionament el Centre d'Informació de Turisme de Barcelona<sup>193</sup> a la Plaça Catalunya, un servei dedicat a prestar informacions turístiques i d'allotjament, vendre articles de regal a la botiga BCN Original i fer canvi de moneda, amb uns horaris amplis que abastaven de les 9 del matí a les 9 del vespre durant cada dia de l'any<sup>194</sup>. L'obertura del nou Centre d'Informació va generar un conflicte amb l'Associació

---

<sup>191</sup> Memòria de Turisme de Barcelona, 1995.

<sup>192</sup> Truñó, E. (1996) "Una ciudad turística llamada Barcelona". A *Editur* núm. 1916, 29 novembre 1996.

<sup>193</sup> CITB.

<sup>194</sup> Va ser a finals de 1994 quan Turisme de Barcelona va signar un conveni amb l'Ajuntament de Barcelona que cedia, durant vint anys, l'espai de 700 metres quadrats del subsòl de Plaça Catalunya; a partir d'aquest moment ja es va iniciar el procés de disseny i posada en marxa del nou projecte, informava la Memòria relativa a 1995. L'espai en qüestió constava de quatre zones diferenciades: espai d'atenció al públic, oficina bancària, oficina d'informació hotelera i botiga de productes de Barcelona. El conjunt de l'espai seria gestionat pel propi Consorci, excepte l'oficina

Catalana d'Agències de Viatges<sup>195</sup>, precisament a causa del servei de reserves hoteleres que oferia Turisme de Barcelona. De fet, l'endemà mateix d'inaugurar el nou servei, l'ACAV denunciava al Consorci; finalment, la Direcció General de Turisme de la Generalitat va decidir modificar el reglament d'oficines de turisme i d'agències, de manera que aquest fet va permetre que Turisme de Barcelona pogués realitzar els tràmits de reserva d'hotels a canvi d'una comissió, cosa que era habitual en la majoria de destinacions europees<sup>196</sup>.

Els ingressos del Consorci de seguida van començar a ser notables, de manera que es van poder fer promocions a mercats geogràfics llunyans i estratègics, més enllà dels més propers. Així, i després d'un primer viatge de prospecció realitzat l'any 1995, Turisme de Barcelona va començar a participar regularment en les promocions organitzades per Turespaña als països del Golf Àrab, que s'iniciaven per primer cop a l'any 1996. El mercat àrab constituïa un públic interessant, no tant per la quantitat de la seva població viatgera, sinó per l'alt nivell adquisitiu de les seves capes socials més benestants. Sens dubte, el sector hotelier pressentia que això era una bona decisió, atesa l'estacionalitat general de la demanda i la categoria dels serveis contractats per aquest mercat preferent<sup>197</sup>.

Barcelona s'havia d'adaptar a les exigències i preferències del turisme, afirmava Martínez Fraile a la presentació de la Memòria de Turisme de Barcelona 1996. La capital catalana s'havia de situar en el grup de ciutats europees capdavanteres, acceptant, tanmateix, que no es podia competir amb grans destinacions com París o Londres, les veritables líders del mercat turístic europeu i mundial. Així, Barcelona es posicionava com la porta a Europa i una de les ciutats més dinàmiques i de referència de l'àrea mediterrània. *Barcelona, puerta de Europa*, editat per Turisme de Barcelona als noranta, identificava la ciutat amb els següents termes:

Barcelona ejerce su vocación de gran metrópolis del Mediterráneo desde su fundación hace más de 2.000 años. Con una ubicación privilegiada, entre el mar y la montaña, es la capital cultural y administrativa de Catalunya y la tradicional puerta de entrada a España y Europa.

Barcelona goza de un clima templado durante todo el año que invita a vivirla intensamente en cada momento del día y de la noche. Una ciudad con dos mil años de historia y dos mil historias para vivir.

Prepárese para descubrir una ciudad que en los últimos años ha sufrido una espectacular transformación sin perder el encanto de su pasado. Una ciudad cálida y luminosa que abre las puertas a sus visitantes para que disfruten de su cultura mediterránea, su completísima oferta comercial, su apetitosa gastronomía, y de un sin fin de propuestas lúdicas y culturales, para las que le faltaran horas. Todo ello, junto al carácter acogedor y hospitalario de sus gentes, le permitirá vivir la alegría de una ciudad que se ha convertido en el destino turístico por excelencia de los últimos años<sup>198</sup>.

La imatge turística que s'emetia de la ciutat aportava renovats valors a la destinació, lluny ja dels que s'havien difós durant les dècades del franquisme i més creatius i dinàmics que els emesos en temps del Patronat; als noranta, no tan sols s'actualitzaven alguns dels trets de la destinació que ja s'havien introduït en les imatges emeses pel Patronat, sinó que s'introduïen, amb força, les referències al cosmopolitisme de la ciutat, la seva tradició i

---

bancària. L'import total de la inversió d'aquest projecte arribava als 67 milions de pessetes, una quantitat finançada, en la seva totalitat, pel pressupost ordinari de Turisme de Barcelona.

<sup>195</sup> ACAV.

<sup>196</sup> Josep Anton Rojas (entrevista, juny 2006 i altres)

<sup>197</sup> *Memòria de Turisme de Barcelona, 2000*.

<sup>198</sup> *Barcelona, puerta de Europa. Any noranta, s/d*. Turisme de Barcelona.

modernitat, el seu estil de vida, el llegat arquitectònic i modernista, la diversitat o vitalitat de la metròpoli... Es posava l'accent als tangibles i intangibles culturals, als béns patrimonials, al progrés, a l'uropeisme, a la mediterraneïtat, al clima de la ciutat. També es posava en valor la transformació urbanística de la ciutat, entesa com un símbol eminentment de progrés.

Ninguna otra ciudad europea, excepto París y Berlín, ha experimentado una transformación tan importante a lo largo de los años ochenta. Una transformación que ha propiciado la creación de nuevas estructuras, de nuevas redes de comunicaciones, de mejores servicios, en una ciudad que mantiene, inalterada, su tradicional hospitalidad. Hoy Barcelona dispone también de nuevos hoteles, de nuevas vías rápidas, y nuevas zonas verdes, salpicadas de esculturas de grandes artistas contemporáneos, como Chillida, Lichtenstein, Oldenburg, Hunt, Kelly, entre otros.

El ingreso adelantado de Barcelona en el siglo XXI se refleja en espacios que colocan a la ciudad a la vanguardia de Europa: el aeropuerto, del arquitecto barcelonés Ricard Bofill, y la torre de comunicaciones, proyectada por Norman Foster, son claros ejemplos (...)<sup>199</sup>.

Però a mitjans i finals dels noranta encara venien turistes que buscaven o esperaven recuperar els vells tòpics de l'Espanya franquista, com el folklore, la festa i el sol. La nova representació de Barcelona encara no havia suplantat del tot els estereotips de les dècades del franquisme, potser perquè, en el fons, encara en conservaven algunes d'aquestes referències, fins i tot a contracor dels nous promotors del turisme.

Al 1996 es va posar en funcionament l'Institut de Cultura de Barcelona<sup>200</sup>, que segons consta, naixia amb la intenció d'actuar com a catalitzador del sector cultural barceloní. En certa manera, la constitució d'aquest institut també servia per demostrar que finalment Barcelona havia deixat de ser una ciutat industrial i havia ingressat al rang de les ciutats de cultura i serveis. Amb aquest gest, l'Ajuntament continuava posant el fil a l'agulla a fer de la cultura tot un projecte de ciutat<sup>201</sup>.

L'interès pel turisme cultural s'anava consolidant a la majoria de destinacions urbanes d'arreu d'Europa, que veien l'oportunitat d'utilitzar la promoció de l'oferta cultural amb fins polítics, socials i econòmics. Però les atraccions culturals, va escriure Richards (2000), es promovien més amb la finalitat de confortar l'ego local que no pas amb la de resultar atractives per a un mercat específic. Segurament, però, tot tenia a veure amb tot, potser perquè la projecció internacional de la ciutat i el reforçament de la seva identitat eren parts d'un mateix procés.

Les proporcions de viatges culturals, en l'àmbit internacional, no feien més que augmentar. Al 1997, Turisme de Barcelona comptabilitzava un percentatge de visitants d'oci superior al de negocis. Un 39'5% dels turistes vinguts a Barcelona durant aquell any declarava que ho feia per motius professionals, mentre que un 42'3% per raons de vacances<sup>202</sup>:

(...) A part de les xifres quantitatives, cal no perdre de vista les variables qualitatives. El canvi de motius del viatge dels visitants per venir a Barcelona és el més notable: per primer cop, el nombre de turistes que han visitat Barcelona per vacances supera el de les vistes per negocis, tot i que el mercat professional –que comprèn els homes i les

---

<sup>199</sup> *Barcelona. Información turística 1996 – 1997. Guía para profesionales* (1996). Turisme de Barcelona.

<sup>200</sup> ICUB.

<sup>201</sup> *Barcelona, una cultura en moviment: 1996-2002*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Institut de Cultura.

<sup>202</sup> *Barcelona Destination* (abril–juny de 1998, núm. 14).

dones de negocis, les fires comercials i els congressistes- continua sent el principal mercat de la ciutat tant en termes absoluts com en quota de mercat. Les estades curtes (caps de setmana, dies de festa i sobretot vacances com Setmana Santa o Nadal) i els mercats de creuers són sens dubte dos factors que han contribuït a aquest canvi positiu.

L'opinió dels visitants sobre els recursos de la ciutat delatava el canvi de tendència que s'estava produint, ja que els elements relacionats amb l'arquitectura, l'oferta cultural, l'oci i l'entreteniment obtenien les millors notes del conjunt d'elements de la ciutat, mentre que la valoració global de la destinació obtenia un 8'08 sobre 10. El Temple Expiatori de la Sagrada Família acaparava el nombre més alt de visitants (1.009.342), seguit d'equipaments com el Museu Picasso (866.623 visitants), el Museu del F. C. Barcelona (841.838), L'Aquàrium (1.513.790), el Poble Espanyol de Montjuic (1.489.200) i l'Imax (1.122.316).

Segons la Memòria de 1997, Barcelona ja era la ciutat europea amb un índex de creixement més alt, especialment quant a l'increment de les despeses realitzades per part dels turistes i els visitants; d'aquesta manera, la destinació Barcelona s'anava apropant a les ciutats europees que tenien un paper reconegut en tant que ciutats de compres. L'any 1997 Barcelona passava a ocupar, en el conjunt de l'estat espanyol, el primer lloc de vendes realitzades a turistes de fora de la Unió Europea.

La destinació Barcelona alternava la seva condició de mercat de demanda a una nova situació de mercat d'oferta, gràcies als nous atractius diversificats i a les noves accions de promoció basades en criteris empresarials (López Palomeque, 1995). La promoció turística de la ciutat i la comercialització de productes, les dues línies de treball del Consorci, creixien una a conseqüència de l'altra; l'increment del nombre de visitants i de pernотacions als hotels era l'indicador més clar que el sistema funcionava: d'una banda, perquè demostrava que les promocions a l'exterior feien el seu efecte, de l'altra, perquè la comercialització de productes a un nombre cada cop major de visitants generava guanys directes al Consorci, que en bona part servien per enfortir les accions de promoció a l'exterior.

Des de feia un parell d'anys, s'havia posat en marxa el servei de reserva de nits d'hotels a l'oficina d'informació de Plaça Catalunya. En un primer moment, les reserves es feien seguint un sistema bàsic, sense comptar amb cap programa informàtic que permetés gestionar les operacions: un parell de vegades a l'any s'elaborava un extens llistat d'establiments hotelers de la ciutat, classificats segons zones i preus, de manera que el turista que sol·licitava informació sobre allotjament podia contractar directament l'hotel des de l'oficina. Els hotelers assumien el compromís de no variar els preus establerts, almenys durant el període de sis mesos pactat prèviament; Turisme de Barcelona recaptava un 20% de la primera nit en concepte de comissió, una quantitat que el turista dipositava a la mateixa oficina un cop efectuada la contractació de l'hotel, i la resta de quantitat era abonada pel client en el propi allotjament. Turisme de Barcelona tan sols reservava una nit a l'hotel, de manera que pertocava a l'hoteler aconseguir que el visitant romangués més nits en el seu establiment. Aquest sistema va ser vist amb cert escepticisme per part d'alguns hotelers de Barcelona, que en un primer moment desconfiaven de l'estratègia proposada pel Consorci. Per la seva banda, Turisme de Barcelona es negava a assumir un percentatge més baix quant a comissió, de manera que els hotelers que s'acolliren al sistema no tenien més remei que acceptar les condicions del Consorci. En el primer exercici d'aquest servei, Turisme de Barcelona recaptava 90 milions de pessetes de benefici. Al llarg dels anys, el conjunt de serveis de l'Oficina d'Informació de

Plaça Catalunya ha servit per a incrementar de manera considerable els beneficis de l'ens<sup>203</sup>.

Mentrestant, els creuers eren un mercat important que continuava creixent. Al 1998, Barcelona acollia un total de 466.000 passatgers, xifra que suposava un increment del 30% respecte l'anterior any. A més d'aquest notable increment, assegurava la *Memòria 1998*, un 50% dels creueristes havien utilitzat Barcelona com a port base (enfront del 30% de l'any anterior), mentre que l'altre 50% havien realitzat escales d'un sol dia al port de la ciutat. S'estimava que l'aportació d'aquest mercat a Barcelona se situava al voltant dels 8.000 milions de pessetes anuals i de 1.000 milions a la comunitat portuària. El Port de Barcelona era reconegut com un dels principals port de creuers de la Mediterrània. Se seguïen oferint les cerimònies de benvinguda als creuers que feien la seva primera escala al Port de Barcelona, a càrrec de la Unitat Muntada de la Guàrdia Urbana; també es va veure convenient d'efectuar un reforçament del nombre d'informadors a les terminals del Port (al 1998 ja es disposava de quatre oficines d'informació turística permanents, ubicades a Plaça Catalunya, Estació de Sants, Plaça Sant Jaume i Palau de Congressos).

Conjuntament amb la Guàrdia Urbana, Turisme de Barcelona també va organitzar les denominades Nits Hípiques, un producte que en un primer moment va gaudir de força acceptació, però que ben aviat va deixar de funcionar a causa d'una sèrie d'inconvenients i una difícil gestió.

Com a nou instrument de promoció i comunicació, l'any 1998 sortia a la llum la pàgina web del Consorci ([www.barcelonaturisme.com](http://www.barcelonaturisme.com)); la presència a internet tenia com a filosofia i objectius presentar un disseny que anés en consonància amb la imatge de la ciutat, que oferís àmplia informació sobre la ciutat i també sobre els productes i serveis del Consorci. A propòsit de la imatge i comunicació del Consorci, l'any 1998 es prosseguia amb la unificació dels logotips dels productes i programes de l'ens, "creant una sintonia entre els elements de difusió i promoció per tal d'identificar visualment Barcelona amb el Consorci i viceversa"<sup>204</sup>.

La imatge corporativa de Turisme de Barcelona era important. Però més important era la imatge de la destinació, del producte. Així, al 1998 es posava en marxa una creativa campanya d'imatge a través de la qual hom podia comprendre que Barcelona era una ciutat diversa, plena d'al·licient plurals. *Contrastes*, el nom de la nova campanya, emetia una imatge polifacètica de la destinació, fàcil de transmetre i d'una força visual molt destacada. Durant el 1998 es va inserir en diverses guies i difondre a través de mitjans especialitzats de l'estranger amb els quals Turisme de Barcelona havia acordat la seva presència<sup>205</sup>. La idea consistia en representar una ciutat diversa i dinàmica, accessible, amable, rica d'oportunitats i de recursos, tant per als visitants de negocis com per als nous turistes vacacionals. En aquesta nova imatge de la destinació, la cultura destacava com una

---

<sup>203</sup> L'any 1997, la històrica oficina de turisme situada a Gran Via i que en aquells moments funcionava com a oficina de la Generalitat es traslladava a l'edifici del Palau Robert (aquestes instal·lacions havien estat ocupades, també, pel vell Patronato Nacional de Turismo, l'antiga Oficina de Turisme de Catalunya republicana i el Ministerio de Información y Turismo franquista). Amb la mudança d'instal·lacions, recorda la seva directora Patro Estián, es va decidir no agafar el material promocional d'Espanya que fins aleshores encara s'anava dispensant. La reubicació de l'oficina de turisme de la Generalitat al Palau Robert, doncs, també inaugurava una nova etapa en la que el govern de la Generalitat decidia exclusivament de Catalunya. Els primers anys de funcionament a les noves instal·lacions, explica Patro Estián, es van rebre moltes queixes per part dels turistes que buscaven informacions d'Espanya (Patro Estián, entrevista, febrer 2007).

<sup>204</sup> *Memòria Turisme de Barcelona, 1998*, pàg. 19.

<sup>205</sup> La campanya *Contrastes* va ser ideada per l'agència *Tandem Campmany Guasch DDB (Memòria Turisme de Barcelona, 1998)*.

de les principals icones i motius d'interès, i aquest era un fet comú a la majoria dels grans i mitjans nuclis urbans de finals del segle XX que apostaven pel turisme i la denominada economia dels serveis. En el context espanyol, Barcelona, Madrid i Sevilla eren les ciutats que gaudien de major projecció en termes turístics, en part per la nova imatge que emetien: "The re-imaging of Spain's cities aimed to promote these cities as new and vibrant: economic, political and cultural dynamos" (Robertson; Guerrier, 1998: 218).

A la nova imatge de ciutat cultural, dinàmica i viva emesa per part de les institucions de Barcelona no s'hi oblidava la clàssica referència al sector negocis, ja que l'oferta de la destinació com a plaça forta de congressos i reunions es continuava potenciant en tant que sector estratègic. El cas és que, al llarg dels noranta i especialment durant el tombant de segle, a Barcelona es va aconseguir indiferenciar el consum turístic del consum cultural<sup>206</sup>. De fet, apunta Clavé (1998), els agents promotors del turisme de l'era post-fordiana van aprendre a oferir productes dotats de cultura que havien de proporcionar experiències turístiques *amb contingut*.

A Barcelona s'estava apostant molt contundentment per l'oferta cultural, fins i tot de manera "obsessiva", amb paraules de Manel Casanovas, de Turisme de Barcelona; es reconeix que es van menystenir alguns dels seus recursos lúdics i relacionats amb la diversió i el lleure, de manera que podia semblar que Barcelona era una ciutat de pedra, cultural, gairebé monotemàtica. Alguns agents de viatges europeus van advertir a Turisme de Barcelona d'aquest fet, qüestionant l'opció de no valoritzar el mar i la platja com a recursos turístics. Menjar-se una paella a la Barceloneta és el millor producte d'Europa, havia comentat més d'un touroperador estranger<sup>207</sup>.

Es tornava a donar importància al mar. Al mar com a recurs turístic, com a tret definidor de la imatge de la ciutat, com a part essencial de la destinació i de la ciutat. Durant anys, s'havia menystingut la seva importància turística, sobretot per la por d'acabar identificant la ciutat amb una destinació de sol i platja, de manera que la cultura s'havia tornat un dels nous emblemes de la destinació Barcelona, generant fins i tot una obsessió i culte al seu voltant. La inclusió del mar i la platja a la imatge de la ciutat, doncs, es realitzava amb força precaució i cautela, tot i que amb la convicció que conformava un atribut distintiu respecte a d'altres grans centres urbans que competien directament amb Barcelona.

A part de fomentar els segments clàssics de demanda i d'insistir en nous perfils de visitants, Turisme de Barcelona seguia creant nous productes i serveis a la ciutat. No tots els "experiments" proposats van tenir la mateixa fortuna; al mes de juliol del 1999, Turisme de Barcelona posava en circulació un trenet nocturn que passejava turistes pels carrers del barri Gòtic. Però aquest tampoc no va ser un producte especialment reeixit, al mes de setembre d'aquell mateix any se'n va retirar el funcionament.

L'oferta hotelera, així com la comercial, continuava augmentant i especialitzant el seu perfil. Al 1999, Barcelona comptava amb un total de 174 establiments hotelers, que significaven 15.656 habitacions i 29.559 places<sup>208</sup>. Durant la dècada dels noranta la planta d'hotels de la ciutat va créixer de manera espectacular: entre el 1991 i el 1998, el nombre d'establiments hotelers va incrementar un 30'5% i el nombre de places un 43'5%. L'estructura del sector evidenciava un canvi substancial: el segment d'hotels de quatre

---

<sup>206</sup> Segons Clavé (1998), les pràctiques turístiques de la dècada dels noranta es caracteritzaven per una sèrie de canvis com l'ampliació del contingut, afavorint la segmentació de productes i l'aparició de nous mercats, la consolidació de les ofertes escèniques i la indiferenciació del consum turístic del consum cultural, entre d'altres.

<sup>207</sup> Manel Casanovas (entrevista, novembre 2006).

<sup>208</sup> Dossier *Estadístiques Turisme de Barcelona 1999*. Turisme de Barcelona.

estrelles havia crescut amb gran força, passant de representar el 31'2% del total de places de Barcelona l'any 1991, a representar el 48'5% al 99 (Cerveró; Iglésias, 2000).

Més de tres milions de visitants i de set milions de pernотacions van ocupar els hotels de la ciutat al llarg del 99. Les dades eren cada cop més satisfactòries des del punt de vista de l'ocupació hotelera, alhora que el turisme vacacional ja representava gairebé la meitat del total de visitants de la ciutat. A més, durant l'any 1999 es va recuperar la despesa mitjana diürna extrahotelera dels visitants, que deixaven unes 17.700 pessetes cada dia (16.500 al 1998).

Turisme de Barcelona comptava amb 279 membres associats, empreses que abonaven les seves quotes als respectius programes o departaments; la quantitat de membres havia augmentat espectacularment: de fet, tres anys enrere, al 1996, n'hi havia 194. Aquest increment demostrava la confiança del sector privat en la promoció de la destinació.

En el transcurs d'una dècada, es va aconseguir capgirar els vectors de l'oferta i la demanda turística de la ciutat, convertint Barcelona en una destinació d'oferta cultural, d'oci i lleure en la que el turisme ja no hi estava de pas, sinó que l'escollia i l'apreciava pels seus atributs particulars.

Durant els anys noranta, l'increment de l'oferta hotelera va ser capaç d'absorbir amb "naturalitat" el creixement de la demanda turística, de manera que una cosa es produïa a conseqüència de l'altra: més creixement de la demanda, més creixement de l'oferta. En tan sols una dècada, Barcelona es va consolidar com un important referent del turisme urbà, ciutat turística capdavantera de Catalunya i plaça forta de la Mediterrània i del Sud d'Europa. La diversificació de mercats, també conseqüència de la diversificació de les possibilitats de consum de la ciutat i d'una promoció turística efectuada a partir de la segmentació i de criteris empresarials, era una novetat important i la raó fonamental de l'èxit turístic de la ciutat. Turisme de Barcelona va crear un nou model de turisme, menys estacional i més diversificat, transformant les dimensions físiques i simbòliques de la destinació i intensificant l'impacte i efecte de l'activitat turística al conjunt de la població.

La Barcelona dels anys noranta era una ciutat molt canviant en la que el turisme hi tenia un paper cada cop més destacat, estímul i efecte de bona part de les seves transformacions econòmiques, urbanístiques i socials i un vector imprescindible de l'especialització terciària de l'economia de la ciutat. Si a l'any 1991 el sector terciari suposava un 66% del total de llocs de treball de la ciutat, al 1999 aquest percentatge havia ascendit al 78%<sup>209</sup>.

Que el turisme i els seus sectors vinculats generaven ocupació i dinamisme econòmic era un fet, un fet evident que en molts sentits era nou en el cas de Barcelona. Tot i així, el tipus d'impacte econòmic, o les contraprestacions que l'activitat turística causava al conjunt de la població, eren qüestions que no tenien una resposta fàcil. El cas és que en aquells moments existia una percepció social bastant positiva del turisme, i les institucions n'eren conscients.

*Fins a quin punt es respecta la gent de la ciutat?* A aquesta pregunta que apareixia en un debat sobre turisme i cultura, l'any 1999, Pere Duran explicava que no li agradaria arribar al punt al qual Londres ja havia arribat:

(...) allà em van donar un adhesiu que deia «Keep London clean, kill a tourist a day» («Conserva Londres net, mata un turista cada dia»). A Barcelona estem molt lluny d'arribar a aquestes aglomeracions; però a Londres hi havia gent que vivia al centre, a Oxford i

---

<sup>209</sup> R. Tello; S. Martínez; A. Boba, citades a Marrero (2003).

Regent Street, i que no hi podia viure perquè era un lloc purament turístic, havia desaparegut el ciutadà. Encara que nosaltres no tinguem poder normatiu [es referia a Turisme de Barcelona], sí que farem tot el que puguem, i com a ciutadans de Barcelona encara més, perquè això no arribi a passar (Duran, 1999: 147).

Tot i que aquest tipus de preocupacions semblaven lluny del cas Barcelona, el cert era que ja existia certa crítica al voltant de la imatge efectuada de la ciutat, fet que també era comú en altres nuclis urbans d'Espanya, especialment dels que havien apostat fortament pel turisme. En aquest sentit, Robertson i Guerrier (1998) apuntaven que les noves imatges de llocs com Sevilla, Madrid i Barcelona despertaven cert esperit crític per la seva superficialitat, mentre no deixaven de vincular a aquesta qüestió el fet que les institucions de caràcter públic-privat havien aconseguit desplaçar el control de les autoritats públiques:

The criticism, first heard by city residents but more recently echoed by planners and theorists, is that the image ignores the long-term internal needs of the city; these needs are outweighed by the forces of international marketing (Pi-Sunyer, 1996). Furthermore, it has been argued that the public-private partnerships have moved out the control of the public authorities that set them up in first place (Robertson; Guerrier, 1998: 219).

Des de feia temps, l'aposta per al turisme urbà tenia a veure, entre d'altres aspectes, amb la importància d'aquesta activitat com a via per a la projecció de la imatge internacional de la ciutat i el reforçament d'avantatges en els diversos escenaris de competència entre grans centres urbans, afirma López Palomeque (2002), segons el qual l'objectiu dels centres urbans consistia en continuar catalitzant riquesa i ocupació, entenent que el turisme urbà i metropolità permetia fer rendibles socialment i econòmicament les grans inversions públiques, fet que convertia l'espai urbà en un aparador funcional de la ciutat. Així, s'entén que el turisme genera un magnífic camp d'oportunitats des del punt de vista de la dinamització econòmica i social de la ciutat, sosté López Palomeque (2002)<sup>210</sup>.

Durant els noranta, Barcelona també va rebre una nova immigració que va ocupar molts dels llocs de treball en els sectors de la construcció i dels serveis o turisme, alhora que el cens global del padró municipal també va créixer significativament. Al 1999, hi havia un milió i mig d'habitants censats.

---

<sup>210</sup> Així, i d'acord amb López Palomeque (2002), els processos que estaven conduint a fer de les ciutats com Barcelona espais de destinació turística són diversos; alguns fets bàsics són el paper que hi juga l'Administració pública, en la mesura que reconeix les grans possibilitats del turisme com a via per al desenvolupament econòmic i reestructuració urbana de la ciutat, com a estratègia per a l'equipament i promoció del lloc i, en definitiva, com a forma per a la venda de la ciutat.

# Modernisme, turisme i altres emblemes de la ciutat

“Per sobre l’obra de Gaudí” (Alemanya); “Barcelona - L’experiència d’una ciutat hivernal” (Alemanya); “Una ciutat espectacle” (França); “Barcelona la catalana orgullosa” (França); “La ciutat misteriosa, meravellosa, miraculosa i sofisticada” (Estats Units); “Barcelona, la ciutat més europea d’Espanya” (Espanya); “La Barcelona de Gaudí” (Estats Units); “Els carrers, les places i sobretot les Rambles a Barcelona estan plenes de vida” (Finlàndia); “Reconstruint Barcelona” (Estats Units); “Un passeig amb Gaudí” (Itàlia); “Un somni increïble a mig acabar” (Estats Units); “La ciutat del canvi” (Alemanya); “En clau tradicional” (Espanya); “Barcelona: Gaudí i el Modernisme català” (Japó); “Barcelona, un deliri fet realitat” (Argentina); “La ciutat dels grans espectacles” (Suïssa); “Barcelona, una ciutat d’arts, arquitectura i història” (Estats Units); “A Barcelona hi ha de tot” (Finlàndia); “Feliç entre mar i muntanya” (Alemanya); “Barcelona és una perla” (Finlàndia); “Escapada llaminera a Catalunya” (França); “Barcelona, un paradís de compres” (Finlàndia); “La Barcelona de les arts contemporànies” (França); “Barcelona, es busca un nou futur” (França) i “Un cap de setmana amb Gaudí” (Alemanya)<sup>211</sup>.

Era l’any 2000. La premsa internacional aliada va retratar la millor cara de la destinació Barcelona, convertint la ciutat en el “paradís turístic” del Modernisme, les compres, la diversitat, la novetat, l’art, l’arquitectura, la creativitat, l’aire, de mar, d’urbanisme i d’urbanitat, un paradís turístic de molta vida.

## ***Paisatge urbà i turisme a Barcelona. L’entrada al segle XXI***

Un total de 3.141.162 visitants van dormir als hotels de Barcelona l’any 2000, generant un volum de 7.777.580 pernотacions en el seu conjunt. Al 2000, s’assolia una xifra rècord pel que fa a mitjana d’ocupació d’habitacions, situant-se al 84% del total. L’estada mitjana del visitant era de 2’48 nits, xifra també inigualable<sup>212</sup>. Al 2000, a Barcelona hi havia 187 hotels, la immensa majoria dels quals de 3 i 4 estrelles, i un total de 16.561 habitacions i 31.338 places<sup>213</sup>, fet que consolidava una oferta atractiva i veritablement diversa.

Tot i el creixement de la demanda, la despesa extrahotelera dels turistes semblava incapaç de revifar de manera definitiva, ja que continuava oscil·lant en un estira i arronsa que la feia pujar i disminuir de valors sense assegurar el seu creixement. Al 2000, aquesta despesa se situava en 17.200 pessetes de mitjana per visitant (comparativament, era poca la diferència respecte al 1999, any en el qual s’havia generat una despesa mitjana de 17.700 pessetes per turista)<sup>214</sup>.

En una dècada, el nombre d’usuaris de l’Aeroport del Prat s’havia més que duplicat: si a l’any 1990 hi passaven uns 9 milions de passatgers, al 2000 ja n’eren més de 19 milions. També les dades de creuers havien augmentat exponencialment en el transcurs de la

---

<sup>211</sup> *Barcelona dossier de premsa internacional: col·laboracions de Turisme de Barcelona: primer semestre 2000*. Barcelona: Turisme de Barcelona.

<sup>212</sup> *Estadístiques de Turisme de Barcelona, 2008*.

<sup>213</sup> *Estadístiques de Turisme de Barcelona, 2008*.

<sup>214</sup> *Estadístiques de Turisme de Barcelona, 2000*.

darrera dècada: al 1990 s'havien comptabilitzat 207 creuers i 115.137 passatgers; a l'any 2000, s'havia crescut fins al total de 495 creuers i 572.571 passatgers<sup>215</sup>.

Un 51'5% dels enquestats havia declarat que els principals motius de visita a la ciutat de Barcelona eren vacacionals, mentre que un 45'7% adduïen raons de negocis, fires i congressos; això indicava, almenys en termes geogràfics, que l'espai d'oci havia aconseguit desbancar l'espai productiu de la ciutat (Donaire; Galí, 2002b).

El Bus Turístic va començar a circular de manera ininterrompuda durant tots els dies de l'any, exceptuant Nadal i Cap d'Any. Es calcula que gairebé 900.000 usuaris van passejar amb el Bus Turístic del Consorci durant el 2000<sup>216</sup>, la presència del qual feia que el paisatge urbà de la ciutat experimentés un canvi important, simbòlicament important, ja que això significava que la ciutat passava a ser, també, del turista.



*Bus Turístic als entorns de la Sagrada Família*

Des de l'any 2000, la flota del Bus Turístic del Consorci començava a créixer i a expandir-se, creant panoràmiques i enllaçant els principals nodes turístics de la ciutat. El passeig amb Bus Turístic garantia la panoràmica exterior de Barcelona, la generalització de la mateixa, escrivia Oriol Bohigas a l'any 2000:

Sembla que en els últims anys s'han produït uns certs canvis en els itineraris de les migracions ocasionals i reversibles: les ciutats s'han convertit en els objectes prioritars del turisme massiu. Ens sorprèn, per exemple, la quantitat de turistes que inunden diàriament no tan sols les ciutats prestigioses com París, Londres, Roma o Venècia, sinó moltes altres més modestes i menys classificables que s'havien mantingut fins ara en una certa discreció, limitades a recollir només les restes transitòries del turisme marítim, muntanyenc o, en termes generals, lúdic i esportiu, que ha estat el predominant al llarg gairebé d'un segle. Un cas molt característic d'aquesta nova situació és precisament Barcelona, ciutat en la qual, els darrers anys, l'augment de gent que hi ha pernoctat ha estat superior al de la resta de Catalunya.

<sup>215</sup> *Estadístiques de Turisme de Barcelona, 2008.*

<sup>216</sup> *Estadístiques de Turisme de Barcelona, 2008.*

Però penso que aquesta situació no és tan nova i que més aviat es el retorn a una certa tradició històrica. Abans d'encaterinar-se amb les platges i les muntanyes nevades, abans de fer del turisme un exercici purament lúdic o esportiu, les minories cultes relativament benestants viatjaven directament a les grans ciutats a emmarcar-se de cultura, a visitar monuments i museus. (...). No sé si la causa ha estat aquella degradació del paisatge que n'allunya la fruïció o, simplement, una nova extensió dels objectius turístics, altre cop tendint a abastar certs aspectes culturals que ara, d'una manera o altra, ja han de ser introduïts en l'organització dels circuits de masses. En aquests circuits, la visita a la ciutat s'ha de fer amb un mètode nou, un mètode que no té res a veure amb el dels viatges setcentistes o vuitcentistes, no tan sols perquè cal tenir en compte les evidents exigències de la massificació –exigències quantitatives però també qualitatives-, sinó perquè l'interès públic s'ha traslladat de la particularitat del monument a la generalització de la ciutat, entesa com un fenomen social de funcionalitats molt diverses i, per tant, de suggeriments diversos. No es tracta de “mirar” –admirar, estudiar, catalogar en la memòria de la cultura- els monuments, sinó de “veure” la complexitat real dels fenòmens urbans. Potser sí que la diferència entre la vella i la nova manera de visitar una ciutat és anàloga a la que hi ha entre “mirar” i “veure” (Bohigas, 2001: 11-13).

La renovació turística de Barcelona assolida al llarg de la dècada dels noranta, afirmen Donaire i Galí (2002b), se sostenia gràcies a dues estratègies de gran transcendència geogràfica: d'una banda, la creació d'esdeveniments concrets o espais i temps temàtics al voltant d'un tema o figura, fets que contribuïen a la captació de visitants i a la difusió internacional de la marca Barcelona; en segon terme, la renovació turística de la ciutat es propiciava gràcies a la creació de nous llocs “al marge” del seu centre que obrien i afirmaven el procés de diversificació del producte urbà. El Bus Turístic era l'exemple més paradigmàtic d'aquesta darrera constatació, ja que la dispersió de nous nodes turístics, i per tant l'expansió dels visitants a més punts de la destinació, demostrava o causava almenys dues coses força importants: d'una banda, que l'espai urbà de Barcelona es transformava en un lloc per a la contemplació i el consum turístic; de l'altra, que a la imatge turística de la destinació s'hi introduïen nous emblemes i referents visuals.

Es consolidava l'ús del paisatge urbà, de l'arquitectura i dels monuments com a referents d'interès turístic i símbols de la nova Barcelona. Així, a finals dels anys noranta i durant els primers anys del nou segle XXI es produïa una revalorització manifesta dels distintius urbanístics de la ciutat, alhora que el turista participava, directament, d'aquest procés de revalorització (una idea que havia estat molt present en l'ideari de la Sociedad, gairebé cent anys enrere).

Sens dubte, urbanisme, turisme i imatges participaven d'un mateix procés o estratègia de desenvolupament urbà i econòmic, alguns dels principis dels quals coincidien, en efecte, amb els vells propòsits dels primer agents turístics de Barcelona. A Barcelona, afirma Montaner (2005a), ja des de finals del segle XIX hi havia existit una passió política i cívica per l'urbanisme. L'interès per aquestes qüestions, també molt lligat al foment de símbols identitaris o als signes de prestigi, de marca i de model, contribuïa decididament als processos de representació internacional de la ciutat, especialment a causa de la posada en valor dels referents clàssics de l'arquitectura catalana i barcelonina i de la proliferació de nous emblemes arquitectònics al conjunt del paisatge urbà; en aquest sentit, la potenciació de l'arquitectura o disseny d'autor, amb referents de renom com Bofill, Nouvel, Foster o Calatrava, han contribuït a la creació d'un nou paisatge simbòlic de la ciutat, incloent signes com el prestigi, l'avantguarda i el poder.

Però les raons per visitar un lloc no sempre tenen a veure amb l'arquitectura, sosté Mac Cannell (2005), si bé és cert que l'arquitectura sempre acostuma a estar en joc en el marc del turisme pel fet que proporciona un context, un marc, un ambient.



*Torre Agbar de Jean Nouvel inaugurada l'any 2005 (Avinguda Diagonal)*

El cas és que, a Barcelona, des de feia anys, l'arquitectura i el disseny urbanístic tenien assignat un paper significatiu en l'imaginari i referències del turisme, també en la marca de ciutat i la seva internacionalització.

Segons Smith (2005), avui dia existeix una enorme pluralitat de mecanismes que proporcionen noves imatges als grans centres urbans com Barcelona, alhora que les noves representacions de les ciutats sovint afecten altres components de la mateixa, a causa, precisament, de les connotacions generades per la nova imatge. Tal com apunta Smith, existeixen tècniques per a construir noves imatges que van més enllà dels mètodes purament convencionals (com el màrqueting, la literatura promocional o els eslògans): les anomenades tècniques de re-imatge, explica Smith, tenen a veure amb l'organització de macroesdeveniments i grans celebracions de cita mundial o la construcció d'icones i d'edificis singulars<sup>217</sup>.

Barcelona, des de fa alguns anys, ha esdevingut un cas paradigmàtic en aquesta classe de propostes i tècniques de representació i projecció, de manera que es pot pensar, coincidint amb Smith (2007), que en termes de promoció de la ciutat, avui dia funcionen més els arquitectes que no pas els pamflets.

La creació de noves imatges es planteja com un element precursor i a la vegada resultat de desenvolupament del turisme urbà. La representació de la ciutat, és a dir, la creació d'imatge, apunta Smith, sempre va associada a unes finalitats que ultrapassin les raons estrictament turístiques, ja que la reconfiguració de la imatge d'un lloc forma part d'un procés que té com a finalitats superiors l'acumulació de capital econòmic, polític i cultural. Pel que fa al cas de Barcelona, Smith (2005) opina que aquest fet té a veure, efectivament,

---

<sup>217</sup> El concepte "re-imatge" ve a ser una traducció al català del terme proposat per Smith per al·ludir a la renovació de la imaginària ciutadana ("the re-imaging").

amb objectius més amplis i ambiciosos que mantenen relació amb aspectes de regeneració de caire més global<sup>218</sup>.

Finalment, avisa Smith (2005), els objectius del turisme dels nostres temps sovint esdevenen la justificació principal per al foment de les noves estratègies monumentals i icòniques que transformen el paisatge (simbòlic i morfològic) dels grans i mitjans centres urbans. Les icones, al cap i a la fi, esdevenen un dels motius i elements de competència que col·laboren en el posicionament internacional dels llocs; una competència, com bé afirma Smith, cada cop menys basada en recursos naturals o en la ubicació o reputació passada, i en canvi cada cop més centrada en l'habilitat de les imatges i en el seu poder simbòlic<sup>219</sup>.

### ***El creixement de l'oferta i la demanda***

Al 2000 es van produir canvis significatius en l'organització i direcció de Turisme de Barcelona: Pere Duran va ser nomenat Director General en substitució de Raimon Martínez Fraile, que després d'uns sis anys exercint de Director General, finalitzava la que era la seva segona etapa de treball al Consorci. Va ser a l'any 2000 quan la seu de Turisme de Barcelona es traslladà del carrer Tarragona a la Rambla de Catalunya número 123. Des d'aleshores, Pere Duran continua essent Director General del Consorci, i la seu de l'organisme segueix ubicada al mateix lloc, a Rambla Catalunya prop de la Diagonal.

La comercialització de productes propis, amb el Bus Turístic com a element estrella, aportava més d'un 75% del total dels ingressos de l'ens, fet que ampliava les seves capacitats d'actuació. L'autofinançament de Turisme de Barcelona era fruit d'una evolució i desenvolupament empresarial de l'ens, la qual cosa li permetia desplegar un treball i gestió més autònoma, encara que sempre, i per principis, compromesa amb els seus patrons, Cambra i Ajuntament. A l'any 2000, Turisme de Barcelona integrava a 312 empreses membres que també col·laboraven al finançament dels diversos programes o departaments de la institució.

Va ser al 2000 quan Turisme de Barcelona va participar per primera vegada en una prospecció al mercat xinès, tot formant part d'un tour promocional organitzat per un operador xinès-alemany. Aquell any, el segment de turistes nord-americans liderava la llista de visitants a Barcelona segons nacionalitat, mentre que, en general, la diversitat de mercats s'anava eixamplant cada vegada més. La internacionalització de Barcelona era un fet.

S'havia observat que la corba de creixement del turisme a la ciutat tenia una evolució paral·lela al nombre de visites als equipaments culturals, per la qual cosa semblava que a

---

<sup>218</sup> Smith analitza la interrelació i efectes que la reconstrucció urbana de la ciutat de Barcelona té en la formació de la seva imatge turística, tractant d'explicar els mecanismes a través dels quals la ciutat de Barcelona ha estat capaç de reimaginar la seva pròpia imatge com a destinació turística. Smith presenta un marc conceptual (que veu de la Semiòtica i incorpora elements de les perspectives culturals i perceptuals) a partir del qual fa comprensibles els efectes de les iniciatives de reconstrucció urbana en les imatges turístiques. Com bé diu Smith, existeix un sòlid cos teòric de literatura relativa als processos de reconstrucció d'imatge de ciutat, però no es disposa, en canvi, d'una bibliografia específica relativa als mecanismes concrets pels quals s'esdevé el canvi d'imatge, especialment aquelles tècniques no convencionals que propicien la "re-imatge".

<sup>219</sup> Smith (2007) es qüestiona com Barcelona ha utilitzat els monuments per comunicar la seva posició com a capital, tant en el període 1888-1929 com a partir de la democràcia; també es pregunta quina intervenció han tingut aquests processos de monumentalització de cara a la venda turística de la ciutat; finalment, compara i analitza els punts en comú i les divergències entre ambdós períodes de la història de la ciutat, tot sostenint que "in both eras, tourism and capital city ambitions complement each other" (Smith, 2007: 24).

Barcelona es produïa una coincidència entre el turisme urbà i el turisme cultural. Lògicament, aquesta tendència indicava que com més arribades de turistes a Barcelona, més visites rebrien els vint-i-cinc principals equipaments culturals de la ciutat. A més, el fet que les opinions dels visitants acostumessin a valorar l'oferta arquitectònica i cultural de Barcelona com els elements més apreciats de la destinació, reafirmava els objectius de la promoció cultural de la ciutat. Turisme de Barcelona va estrenar una nova línia d'actuació que consistia en una intensificació de la promoció de l'oferta cultural de la ciutat a través del Pla Barcelona és Cultura 2000-2004<sup>220</sup>. El Pla consistia en una mena de tematització de la ciutat, que feia de la música la columna vertebral del programa cultural de l'any 2000, coincidint amb l'obertura al públic de L'Auditori. El foment del turisme cultural passava per la potenciació d'esdeveniments de caràcter cultural a la ciutat, l'establiment de col·laboracions amb institucions culturals, la creació d'eines de promoció de l'oferta cultural, la creació de productes culturals en col·laboració amb altres institucions i la realització d'accions directes amb tour operadors i segments de mercats concrets.

La cultura, en el sentit material o "espiritual" i entesa com un recurs, un bé de consum turístic, servia per distingir la destinació i per reforçar la seva imatge i representació internacional, de manera que posava en valor una gran quantitat d'aspectes molt diversos de la ciutat. Clarament, la cultura se situava com un dels emblemes de la destinació, clàssic però renovat referent turístic de Barcelona; tant els valors intangibles com els més tangibles i comercialitzables, formaven part del marc o teló de fons del gran escenari: els museus, l'art, l'arquitectura, els esdeveniments i espectacles de tot tipus, la música, la gastronomia, el comerç, l'ambient i també els toros. En termes turístics, tot això, i més, podia ser cultura. L'Aquàrium (amb més d'un milió i mig de visitants), el Poble Espanyol (amb pràcticament un milió i mig d'usuaris) i la Sagrada Família (també prop del milió i mig) eren els llocs més visitats de la ciutat durant el 2000.

D'altra banda, la consolidació de Barcelona com a plaça forta de mercat de reunions i negocis es potenciava amb la creació d'un nou programa, el *Barcelona Outdoor & Corporate Training*. La realització de jornades formatives adreçades a alts directius i professionals d'empreses per a la motivació i l'enfortiment d'equips humans, una pràctica estesa i habitual a molts països europeus i americans, es transformava en un producte més de Turisme de Barcelona, l'objectiu del qual consistia en la promoció de Barcelona com a lloc ideal per a la celebració d'actes de formació i motivació d'equips en entorns oberts, destinat a alts directius i professionals dels mercats espanyol i internacional. El programa s'integrava dins l'àrea del Barcelona Convention Bureau, ja que els seu objectius i clients eren afins als d'aquest clàssic departament.

A l'any 2001, la Costa Brava, Barcelona i la Costa Daurada van ser els llocs més visitats de Catalunya per part dels turistes estrangers (Font Sentúas; Vidal-Folch, 2003). La desacceleració econòmica i la crisi internacional provocada arran dels atemptats de l'11 de setembre a Nova York i a Washington no deixaven un impacte especialment amarg a la ciutat de Barcelona des del punt de vista turístic; Pere Duran així ho sostenia a la presentació de la Memòria de Turisme de Barcelona del 2001, en la que assegurava que a Barcelona el turisme havia crescut un 7'6%, mentre que a nivell mundial s'havia experimentat un decreixement de l'1'3% i a nivell europeu una caiguda relativa a l'1%. Com a dada rellevant en relació a la demanda, s'observava un descens, d'altra banda lògic, del mercat nord-americà, que durant l'any 2000 havia estat numèricament molt important a la ciutat de Barcelona. Tanmateix, el remolí de la conjuntura internacional no aturava la tendència de creixement turístic de Barcelona: 3.378.635 turistes van visitar Barcelona

---

<sup>220</sup> Memòria Turisme de Barcelona, 2000.

l'any 2001, generant un total de 7.969.496 pernотacions als hotels d'una a cinc estrelles<sup>221</sup>.

Segons l'OMT, al 2001 hi havia uns 35 milions de places hoteleres a tot el món; el 38% de les quals (uns 13 milions) es trobava a Europa (Calabuig, 2006).

Entre el 1990 i el 2001, l'increment de pernотacions a la destinació Barcelona havia estat del 110%. El de turistes, durant el mateix període de temps, del 95% (Duran, 2002). La comparació d'aquests valors en un rànquing de ciutats europees segons nombre de pernотacions evidenciava l'espectacular creixement del turisme a Barcelona durant la dècada dels noranta, de manera que Barcelona se situava en un indiscutible primer lloc (entre els anys 1990 i 2000, les pernотacions turístiques registrades a Londres havien crescut en un valor a l'ordre del 31'9%, a París de l'1'5%, a Madrid del 33'5%, a Berlín del 57'6% i a Barcelona del 104'9%). Per tot això, Barcelona ja era una destinació turística de primer ordre en el mapa europeu i internacional del moment, a més de ser la primera destinació turística del país, Catalunya (Duran, 2004)<sup>222</sup>.

La perspectiva històrica a deu anys vista del sector creuers també havia estat marcadament ascendent: a l'any 1990, Barcelona havia rebut 207 vaixells amb 115.137 creueristes; al 92, 220 vaixells amb 132.807 creueristes, al 2001, 544 vaixells amb 654.806 creueristes. En termes comparatius, el creixement produït pel que fa a vaixells era del 147% entre 1992 i 2001, pel que fa a passatgers, del 393% (Duran, 2002).

Com deia, el recurs cultural conformava un element cabdal de la promoció i consum turístic de Barcelona, i prova d'aquest fet és que les visites comptabilitzades als equipaments culturals de la ciutat havien crescut amb molta força al llarg de la dècada dels noranta: l'any 1992 s'havien registrat 2.547.781 visites en aquest tipus d'equipaments; al 1998, 6.615.258 visites; al 2001, 7.913.717 (Duran, 2002). Així doncs, els números evidenciaven que el sector cultural participava directament de l'activitat turística de la ciutat.

L'any 2001, Richards destacava que l'augment de visites culturals que s'estava produint a tota Europa, en realitat es devia al fet que cada vegada la gent viatjava més, de la qual cosa no se'n derivava que els turistes estiguessin necessàriament cada cop més interessats per la cultura: "La forma de consumo cultural parece que también está cambiando, pues cada vez hay más consumidores con poco tiempo que tienen que meter a presión su consumo cultural en las vacaciones" (Richards, 2001: 4). Segons l'autor, calia no perdre de vista que l'augment del consum cultural no tan sols tenia a veure amb les tendències de consum, sinó també amb la quantitat i la qualitat de l'oferta d'atraccions i esdeveniments culturals dels llocs. A Europa, el turisme cultural venia més estimulat per l'oferta que no pas per la demanda, apuntava Richards, segons el qual l'oferta d'atraccions i esdeveniments culturals en la moderna economia de l'experiència esdevenia especialment rica en les zones urbanes. De fet, una anàlisi del creixement del turisme cultural europeu dels darrers anys demostrava que l'oferta d'atraccions havia crescut molt per sobre de la demanda, fet que, segons Richards, feia augmentar la pressió competitiva entre les destinacions.

A Barcelona es disposava d'una oferta cultural notable i renovada, i Turisme de Barcelona, per la seva banda, ja havia après a comercialitzar prou bé els productes culturals de la ciutat.

---

<sup>221</sup> *Memòria Turisme de Barcelona, 2001.*

<sup>222</sup> Font: Direcció General de Turisme.

Un 78% del pressupost que manejava Turisme de Barcelona al 2001 provenia de la generació de recursos propis, mentre que el 22% restant procedia de les aportacions institucionals, intactes encara des de l'any de la seva creació<sup>223</sup>.

Turisme de Barcelona funcionava bé, a la vegada que l'impacte econòmic causat pel turisme a la ciutat se situava al voltant dels 2.711 milions d'euros estimats, mentre que l'impacte calculat al 1994 havia estat d'uns 640 milions<sup>224</sup>. Les xifres numèriques indicaven que la dimensió del turisme a la ciutat era significativa; mentrestant, la premsa es feia ressò d'aquest fet, i Turisme de Barcelona seguia potenciant la creació de discursos positius associats al desenvolupament turístic de la ciutat.

El turisme és un perfecte exemple del principi dels vasos comunicants. Quan el món ens visita, deixant les seves divises entre nosaltres, la ciutat progressa, prospera i s'enriqueix. Si el turisme gaudeix de bona salut, és impossible que Barcelona es constipi (Duran, 2001b).

Cal no perdre de vista que, a l'any 2001, i segons dades de l'Ajuntament, gairebé el 80% dels assalariats de Barcelona pertanyia al sector terciari, enfront del 14% d'individus del sector industrial<sup>225</sup>.

En aquesta tònica números a l'alça, els discursos sobre el turisme cultural també s'anaven assentant, tant a Barcelona com al conjunt de Catalunya. En un estudi realitzat per Font Sentías l'any 2001 es conclouïa que els turistes que realitzaven visites culturals a Catalunya es caracteritzaven per generar un 30'9% més de despesa que la mitjana, a més de constatar que el 80% del públic del conjunt de museus catalans era conformat per visitants estrangers (Font Sentías, 2001).

### ***La comercialització de Gaudí i la internacionalització de Barcelona***

Al 2002, a Barcelona es va celebrar l'Any Internacional Gaudí, que es plantejava amb l'objectiu d'explorar i consolidar les referències d'Antoni Gaudí i del Modernisme, convertits en motius i emblemes de la ciutat, sobretot de la ciutat turística. L'Any Gaudí, que celebrava el 150è aniversari del naixement de l'arquitecte, va causar un efecte notable en l'atracció de visitants, tant de la resta de Catalunya com del món. Es calcula que prop de 50 milions de persones van visitar les diverses obres de Gaudí de la ciutat i els seus voltants (Castillo, 2003).

---

<sup>223</sup> Una sèrie de sis punts definien, l'any 2001, els criteris de funcionament del Consorci: la privatització i noves fórmules organitzatives (creixent participació del sector privat en la gestió i promoció turística); l'especialització i separació parcial (separació organitzativa de determinats serveis de les Oficines de Turisme); l'externalització de serveis (subcontractació o acords de col·laboració amb agents públics i privats en qüestions concretes); l'agregació territorial (integració d'entitats de promoció d'una mateixa àrea, racionalització de recursos, obtenció de major pressupost, etc.); la cooperació amb la competència (participació en associacions, xarxes i grups de treball integrats per altres destinacions de turisme urbà a fi de sumar esforços); les noves orientacions de màrqueting (les tendències i orientacions a nivell de màrqueting segueixen la via de la segmentació del producte i del mercat, la via de l'increment de l'oferta dels serveis i la via de la major vinculació entre les empreses i institucions, a fi de continuar aglutinant esforços per a un interès cada vegada més comú). Veure: *Seminario de Promoción Turística Cooperación público-privado: Los antecedentes y creación de Turisme de Barcelona. El Plan Estratégico de Turismo*. Quito – Guayaquil, 12-16 noviembre de 2001.

<sup>224</sup> Gaspart, J. "El turismo ha crecido un 60% en Barcelona en los últimos 10 años". A *La Vanguardia*, 20 de juliol de 2006.

<sup>225</sup> Tello, R.; Martínez, S.; Boba, A., citades a Marrero (2003).

La iniciativa de l'Any Gaudí provenia de l'Ajuntament, i Turisme de Barcelona s'hi va sumar: l'any temàtic consistia en una bona estratègia de màrqueting turístic, de manera que, aquell any, Barcelona "es convertia en Gaudí".

Jordi Martí, Director Gerent de l'Institut de Cultura de Barcelona, sostenia que l'aposta per la realització d'anys temàtics no només aportava beneficis considerables a la ciutat, sinó que des del seu primer moment d'implementació estava potenciant la complicitat entre turisme i cultura (Martí, 2001). Segons Portabella (2002), Tinent d'Alcalde de Barcelona, Regidor de Turisme i Vicepresident segon de Turisme de Barcelona, Barcelona estava venent identitat: els punts forts de la destinació eren precisament la seva vessant cultural, les condicions climàtiques i la relació qualitat-preu.

Més creuers feien escala al Port de la ciutat: 633 vaixells, amb un total de 843.686 passatgers, passaven per Barcelona durant el 2002 (el doble de passatgers que a l'any 1998, tan sols quatre anys més tard). Aquestes xifres representaven un increment del 29% en nombre de passatgers i d'un 16% en nombre d'escales respecte l'any 2001. Per segon any consecutiu, la revista *Lloyd's cruise International* situava la capital catalana com el primer port de creuers de la Mediterrània i d'Europa, i en 16è lloc dins del rànquing mundial. Turisme de Barcelona i el Port de Barcelona seguien treballant conjuntament, tot acudint a fires especialitzades del sector i promovent la destinació Barcelona, sobretot com a *home port* de les grans rutes de creuers.

Amb el pas del temps, el perfil del turista d'oci s'anava diversificant molt acceleradament, fins a ser completament heterogeni; atenent a aquesta realitat, Turisme de Barcelona treballava per detectar tots aquells nínxols de mercat l'atracció dels quals tingués interès per a Barcelona (és a dir, que no fossin molestos per a la ciutat i que hi aportessin beneficis). En aquest sentit, a principis dels anys dos mil es descobria un mercat emergent i de significatiu valor afegit en termes de despesa extrahotelera, el qual tenia una presència cada cop més destacada a la ciutat: el turisme gai i lèsbic. Al llarg dels anys, la visibilitat d'aquest segment ha servit per integrar nous valors a la imatge de marca de Barcelona, que des de fa anys es defineix pel seu caràcter cosmopolita, plural i tolerant.

El Convention Bureau, clàssic departament del Patronat i del Consorci, continuava impulsant l'activitat congressual a Barcelona, entenent i tractant el segment dels congressistes com una branca estratègica i primordial del turisme urbà. Al 2002, Barcelona guanyava la candidatura per acollir la fira de congressos, convencions i viatges d'incentiu més important del món, l'EIBTM 2004-2008, que des de l'any 1988 s'havia celebrat a Ginebra. La fita, òbviament, s'augurava com una gran promesa pel creixement de les fires, reunions i congressos a Barcelona.

A principis de la nova dècada, i del nou segle, la incentivació del turisme congressual i vacacional (els eixos de promoció més importants del Consorci) ja havien consolidat plenament els grans mercats d'oci i negoci a la ciutat. En aquest sentit, Barcelona gaudia d'un posicionament gairebé immillorable.

A l'any 2002 es va experimentar un creixement dels desplaçaments turístics internacionals molt important arreu del món: per primer cop a la història, se superava el llindar dels 700 milions d'arribades internacionals a tot el planeta. A Europa hi arribaven més de 400 milions de turistes internacionals, una xifra clarament superior en comparació a la resta de continents<sup>226</sup>.

---

<sup>226</sup> *Tendencias de los mercados turísticos, edición 2007 - Panorama mundial y actualidad del turismo*. OMT.

La zona mediterrània va rebre, en el seu conjunt, a 228 milions de turistes durant l'any 2002. Les previsions de futur continuaven apuntant a l'alça<sup>227</sup>.

El turisme constituïa una activitat econòmica decididament consolidada a Catalunya. Segons dades de l'Observatori de Turisme de la Generalitat, més d'un 10% del PIB del conjunt del territori català provenia del turisme<sup>228</sup>. Barcelona era, sens dubte, la icona i locomotora turística de la resta de territori.

Pel que fa a la quantificació de l'impacte econòmic directe i indirecte que el turisme causava a la ciutat de Barcelona, es calculava que a l'any 2002 era d'uns 2.590 milions d'euros (Duran, 2002).

Barcelona, destinació turística capdavantera de Catalunya, també causava un efecte crida important per a molts visitants estrangers instal·lats a la resta de país, que efectuaven excursions diürnes a la capital per visitar-hi puntualment alguns dels seus emblemes, com per exemple el Museu del Barça o la Sagrada Família. Fruit d'una iniciativa comuna de Turisme de Catalunya, Transports Metropolitans de Barcelona, Turisme de Barcelona i les empreses Alsa i Sarbus, es creava el Catalunya Bus Turístic, un nou producte per als visitants de la ciutat, l'objectiu del qual era facilitar les visites dels turistes de Barcelona a d'altres indrets de Catalunya. El Catalunya Bus Turístic, amb punt de partida a Barcelona, comptava amb un parell de rutes: l'una enllaçava les ciutats de Girona, Figueres i Montserrat, mentre que l'altra realitzava la denominada Ruta del Vi, amb un trajecte per les poblacions de tradició vinícola i amb visita inclosa a Sitges. Les excursions del Catalunya Bus Turístic compartien una filosofia similar a la del Bus Turístic de Barcelona: les visites panoràmiques. Amb el Catalunya Bus Turístic, però, el turista disposava de més temps lliure i d'una sèrie de gratuïtats i descomptes a determinats establiments, serveis o instal·lacions dels llocs visitats. Tot i la col·laboració i la integració d'ambdues destinacions, la promoció turística de Barcelona, a mans del Consorci Turisme de Barcelona, es realitzava sense l'ús de la marca Catalunya, és a dir, sense assumir la promoció del conjunt del territori.

Aproximadament uns 3.900.000 turistes visitaven la ciutat de Barcelona l'any 2003; amb una disposició de gairebé 40.000 places hoteleres, Barcelona comptabilitzava més de 9.100.000 pernотacions a les habitacions dels seus hotels. A més, uns 500.000 turistes van fer nit a les pensions de la ciutat, generant una xifra de 1.525.100 pernотacions en aquest tipus d'establiments. D'altra banda, prop de 75.000 turistes s'instal·laven als apartaments turístics de Barcelona, un tipus d'oferta creixent que, a més, tenia la particularitat que les estades que s'hi realitzaven eren comparativament més llargues que les realitzades als hotels i pensions (al 2003, es van comptabilitzar 254.444 pernотacions als apartaments turístics de Barcelona)<sup>229</sup>.

La capital catalana era avalada com la millor destinació de turisme urbà de l'any 2003 per part de *The Daily Telegraph*<sup>230</sup>. La gran quantitat de turistes que la concorrien i l'heterogeneïtat dels seus perfils donaven fe del prestigi internacional de la destinació Barcelona; mentrestant, l'Ajuntament de Barcelona, aleshores liderat pel socialista Joan Clos, va tendir a difondre missatges i discursos d'eufòria i d'èxit, dins i fora la ciutat. Eren

---

<sup>227</sup> Institut Europeu de la Mediterrània. *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>228</sup> *Recull de dades Comissió Turisme a Ciutat Vella*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>229</sup> *Memòria Turisme de Barcelona*, 2003.

<sup>230</sup> *Dossier de Premsa 2006. Turisme de Barcelona*.

anys de bonança, de creixement, d'autoconfiança, sobretot per part del sector i de l'administració pública municipal.

El dinamisme econòmic de la ciutat afavoria que l'activitat turística s'anés assentant com una font d'ingressos important per a molts sectors directa o indirectament vinculats al món del turisme, l'oci, el comerç i els serveis. La concentració espacial de visitants a certes àrees de la ciutat formava part de la imatge quotidiana de Barcelona, d'una Barcelona cada cop més turística, densa i plural.

El principal element de consum de la destinació era el paisatge urbà, l'espai públic, la vida al carrer. Al 2003, l'Ajuntament va promoure la celebració de l'Any del Disseny, tota una oberta i declarada veneració a l'estètica i a les formes.

L'any 2003, en ple rendiment del Shopping Line, s'introduïa una nova proposta, el programa Shopping Center, que integrava els grans centres comercials de la ciutat com L'Illa Diagonal, el Maremàgnun, el Triangle o el Bulevard Rosa, entre d'altres. A més, a partir del 2003 també es va començar a treballar per incorporar marques de prestigi internacional al programa, sobretot amb la intenció de dirigir-les a un públic també internacional i de "prestigi".

Les transformacions i dinamisme que s'havia experimentat al llarg dels noranta, i de manera encara més contundent durant els primers anys de la dècada dels dos mil, produïen diversos efectes a la ciutat i al seu entorn, com per exemple l'expansió urbanística i la difusió dels seus límits administratius, també una nova funcionalitat del territori, així com l'aparició de noves formes de consum de l'espai i el temps. L'activitat turística formava part, de manera cada cop més contundent, d'aquests processos de transformació social, cultural, territorial i econòmica, essent causa i efecte al mateix temps de molts dels canvis experimentats.

Des de l'Ajuntament, la Regidoria de Turisme assumida per Jordi Portabella treballava per aportar una visió de ciutat a les tasques de promoció realitzades des del Consorci, entenent que més enllà de la rendibilitat econòmica, el turisme havia de ser entès com una activitat de ciutat, ja que el substrat de la qual era, precisament, la pròpia ciutat; la Direcció de Turisme assumia una sèrie de principis ideològics clau: la conjuminació entre identitat i cosmopolitisme; el valor de l'espai públic i el paisatge urbà; l'abast i capacitat de les infraestructures (pensades tant per a visitants com barcelonins); l'aposta per una visió social global. Les qüestions lligades a la identitat, assenyala Portabella, conformaven un dels interessos fonamentals del turisme a Barcelona<sup>231</sup>.

#### ***Any 2004. Contrastos d'imatges i de discursos sobre la ciutat***

Feia pocs anys, concretament al 2001, a Barcelona se li havia denegat convertir-se en la Ciutat Europea de la Cultura, de manera que ben aviat un nou esdeveniment vindria a recuperar l'oportunitat perduda (Cócola, 2009). Va ser a l'estiu de 2004, doncs, que Barcelona va aconseguir promoure un gran espectacle cultural, una exhibició pretesament de primer ordre a nivell mundial: el Fòrum Universal de les Cultures.

La celebració del Fòrum s'encabia en el marc de les polítiques municipals d'internacionalització de la ciutat, i es pretenia que esdevingués, per tant, una nova plataforma de projecció i d'enriquiment. L'alcalde Joan Clos en va ser un dels artífex i cares més visibles.

---

<sup>231</sup> Jordi Portabella (entrevista, setembre 2010).

L'emplaçament del Fòrum es va col·locar a una nova àrea de la ciutat, la creació de la qual se sumava a les accelerades estratègies de canvi urbanístic que des de feia alguns anys es practicaven al conjunt urbà i metropolità: així doncs, el recinte del Fòrum quedava construït prop del barri de la Mina, esguardat per la depuradora del Besòs, al final de la nova Diagonal Mar i sobre l'antic Camp de la Bota, zona de barraques i de pobresa d'una altra època. Ara, unes plaques fotovoltaïques, negres, grans, decantades i de disseny s'ubicaven al recinte de les Cultures tot sintonitzant amb una imatge de ciutat moderna, responsable, culta i pròspera. Però en realitat, i a parer de molts barcelonins, el Fòrum va ser un espai de debat fracassat, sobretot per allò que va tenir de superficial i pel fet que no va superar el que era políticament correcte, tal com es va criticar en el seu moment (Reventós, 2007). Tant els interessos dels polítics com les crítiques ciutadanes tenien un rerefons molt més complex<sup>232</sup>. El cas és que l'eufòria dels discursos institucionals contrastava amb bona part de l'opinió ciutadana, que va prendre una posició crítica preocupant, segurament símptoma d'altres problemes importants de la ciutat<sup>233</sup>.

En termes generals, l'èxit del macro-esdeveniment va ser relatiu, amb tota seguretat menys de l'esperat. S'ha dit que les crítiques internes i alguns contrasentits importants van desvirtuar el projecte; a més, i pel que fa a l'afluència de visitants, el cert és que va acabar recaptant xifres acceptables, però no espectaculars. Tampoc no es va convertir en una icona turística de Barcelona ni en una referència transcendent als imaginaris dels estrangers, que continuaven peregrinant als indrets més emblemàtics de la ciutat: a la Sagrada Família, al Park Güell, als barris de Ciutat Vella i a diversos punts de l'Eixample.

En realitat, al 2004 es van generar altres imatges prou poderoses de Barcelona que van tenir un ressò internacional molt considerable, sobretot a través dels mitjans de comunicació. Eren les imatges de les manifestacions ciutadanes que es van produir al mes de març pels carrers més centrals de la ciutat arran dels atemptats de Madrid. Els precedents més directes d'aquestes concentracions multitudinàries havien estat les manifestacions del *No a la Guerra* de la primavera del 2003, tant o més enormes, espontànies i emocionants que les del 2004. Barcelona demostrava ser una societat crítica i inconformista, i aquestes experiències i valors se sumaven als imaginaris que circulaven sobre la ciutat arreu del món, augmentant en certa manera la seva particularitat i caràcter.

El 2004 també va ser el torn per fer una revisió crítica i analítica al fenomen del turisme, almenys per tot aquell que visités l'exposició *Tour-ismes*, instal·lada a la Fundació Tàpia de la ciutat<sup>234</sup>. Al catàleg de l'exposició, Delgado advertia que els canvis urbanístics produïts en els escenaris turístics tenien com a objectiu la uniformització d'imatges i missatges per tot aquell que els consumís, fos resident o turista.

La consciència entre planificadors urbans, gerents i gestors culturals i operadors turístics pot ser absoluta, sobretot si els tres estan en condicions d'entendre el significat definitiu de la seva feina, que no és altra que oferir al turista i a l'inversor, però també al resident, una imatge com més homogènia millor de l'espai que consumeix, utilitza o habita (Delgado, 2004: 65).

La transformació de la ciutat en una destinació turística de primer ordre internacional era una evidència, de la mateixa manera que era innegable que algunes veus crítiques es

---

<sup>232</sup> Interessant en aquest sentit l'aportació d'Horta (2004), que analitza amb deteniment i eloqüència diversos dels processos i espais del Fòrum, que denomina "espai Clos" (fent referència al nom de l'alcalde de la ciutat i a la idea d'espai tancat).

<sup>233</sup> Fins i tot es va generar un espontani moviment ciutadà anti-Fòrum, que va ser molt crític amb l'esdeveniment i també amb l'anomenat *model Barcelona*, amb tot el que aquest comportava d'especulació immobiliària i de banalització de la ciutat.

<sup>234</sup> Núria Enguita i Jorge Luís Marzo, comissaris.

pronunciaven obertament en contra del creixement accelerat del turisme. Les aversions semblava que no eren tant en contra del turisme en si mateix, sinó contra el descontrol o la permissibilitat de les administracions a propòsit del creixement del sector i de les transformacions urbanístiques practicades al conjunt de la ciutat. Hi havia opinions en contra del creixement desenfrenat, en contra d'un abandó de les autoritats, en contra de la mercantilització de la ciutat. S'estava covant un debat social en el que els temes relacionats amb l'urbanisme, les imatges, la cultura i el turisme, entre d'altres, hi tenien un protagonisme destacat. De fet, l'autocomplaença de les administracions conreava suspicàcies entre la població local, posant en dubte el sentit de l'èxit que es pregonava.

La revista *Barcelona: Bones Notícies*, informava que la revista *Financial Times* havia designat Barcelona com la millor ciutat europea per a fer-hi inversions, situant-la fins i tot davant de grans capitals com Londres i París. *Financial Times* no s'estava d'elogiar l'estratègia de promoció internacional de Barcelona, que directament definia com la ciutat europea amb més projecció de futur i amb millor qualitat de vida<sup>235</sup>.

Però mentre el desenvolupament dels plans urbanístics endegats l'un rere l'altre provaven de forjar idees de modernitat i de progrés, la població local no sempre acabava assumint els valors relacionats amb la nova imatge internacional de la ciutat, sobretot perquè, en el fons, la societat no deixava de ser una massa heterogènia i més fragmentada del que es podia representar. Els desallotjaments, el desplaçament de capes de població a zones perifèriques de la ciutat o el no reconeixement d'alguns barris populars són processos propis de la majoria de nuclis urbans del segle XXI, especialment dels que viuen en un estat constant de transformació urbanística i de creixement<sup>236</sup>. I Barcelona no n'era l'excepció.



*Barri El Camp de l'Arpa del Clot (Districte de Sant Martí)*

<sup>235</sup> *Revista Barcelona bones notícies* (tardor hivern 2004-2005), núm. 32. Ajuntament de Barcelona.

<sup>236</sup> Aquestes idees van ser exposades i debatudes per l'urbanista i filòsof Yves Cabanes a la Taula rodona "L'impacte social de les transformacions urbanes", organitzada pel grup GRECS de la Universitat de Barcelona, 10 de març de 2010.

El turisme aportava prosperitat per alguns sectors i empresaris de la ciutat, que se sumaven a un negoci rendible i de moda. Així, en aquest panorama de creixement, diversos empresaris i immobiliàries de dins i fora de la ciutat es van afegir a l'expansió de l'oferta hotelera de Barcelona, tot construint allotjaments i reconvertint-se al sector turístic, que no deixava de presentar-se com una oportunitat i forma de negoci ràpid i solvent.

Al 2004, continuava augmentant el nombre de places hoteleres a la ciutat, fins al punt que la seva capacitat s'ampliava en un 12'5%: a finals d'any ja es comptabilitzava un total de 45.286 places hoteleres al conjunt de la ciutat. L'ocupació hotelera registrada era del 75'5% de mitja. Jordi Clos, Vicepresident segon del Comitè Executiu de Turisme de Barcelona, deia que el creixement d'aquestes xifres suposava una enorme responsabilitat pels gestors turístics de la ciutat, la feina dels quals no era altra que la de donar resposta a l'increment de l'oferta<sup>237</sup>. De l'oferta hotelera.

Al llarg del 2004, Turisme de Barcelona va realitzar més de 200 accions de promoció, que en el seu conjunt consolidaven a l'alça la tasca divulgativa del Consorci. Es feien viatges de familiarització *-fam trips-*, presentacions, conferències, seminaris i actes de tot tipus, s'assistia a fires *-en ocasions amb col·laboració amb altres institucions-*, es participava a *work shops* i es realitzaven presentacions especials. Les accions de promoció es continuaven adreçant als principals mercats (Europa, Estats Units i Orient Mitjà), a la vegada que es reforçava la promoció a la Xina com a mercat emergent prioritari. També es continuava renovant l'aposta pel foment del turisme cultural, element central de l'oferta de Barcelona com a destinació de turisme urbà. Entre els nous segments específics i interessats es potenciava amb força la promoció del mercat gai-lèsbic, considerat estratègic a causa del perfil socioeconòmic d'aquest visitant.

### ***Low cost, noves demandes, més oferta***

Al 2005, es van produir 803'4 milions d'arribades internacionals a tot el món<sup>238</sup>. Europa era, amb diferència, el continent amb major nombre d'arribades de turistes internacionals. Al 2005, Catalunya va rebre 14.036.000 turistes, esdevenint la destinació capdavantera d'Espanya pel que fa a la quantitat d'entrades<sup>239</sup>. Tot i l'elevat nombre d'estrangers que rebia Catalunya, consta que la mitjana d'estada va ser relativament curta, encara que, per contra, la despesa diària que es generava va ser superior respecte a d'altres anys. De fet, almenys des de l'any 2000, ja s'observava una tendència general a l'increment de les despeses personals dels visitants.

L'abaratiment dels costos de viatge a causa de la proliferació de les companyies de transport *low cost* arreu del món i de la contractació de viatges a través d'internet estava creant un nou impacte a moltes destinacions turístiques que, com Barcelona, ja estaven absorbint a grans masses de visitants al llarg de l'any. El viatge turístic de cap de setmana, els anomenats *city breaks*, s'havien posat a l'abast d'una àmplia capa de la població de les societats avançades, de manera que l'activitat turística es desestacionalitzava i popularitzava d'una manera impactant, fet que es traduïa en un major creixement de l'oferta i del consum en general.

---

<sup>237</sup> Memòria Turisme de Barcelona, 2004.

<sup>238</sup> Tendencias de los mercados turísticos, edición 2007 – Panorama mundial y actualidad del turismo. OMT.

<sup>239</sup> Dossier Turisme de Barcelona, impacte socioeconòmic. Dins Santana, J. A. (coord) (2007) Informe sobre el sector turisme, oci i cultura a Catalunya, 18 d'abril de 2007, CESB.

D'uns anys ençà, s'havia produït una veritable expansió del turisme urbà, fet que comportava transformacions significatives a les poblacions receptores, afectant-ne el seu caràcter funcional, morfològic i social. Aquesta nova etapa del turisme, apunta López Palomeque (2006), constituïa un reflex del nou paradigma social sobre el que no hi havia unanimitat a l'hora de designar-lo: es parlava de postfordisme, de capitalisme desorganitzat, de societat postindustrial o de societat del lleure, entre d'altres.

Per la seva banda, Pere Duran (2005) declarava que l'afectació de les *low cost* al turisme de Barcelona havia contribuït a dinamitzar el sector turístic, fent possible l'arribada de més mercats i augmentat l'índex de repetició dels visitants; a més, destacava que la irrupció de les línies de baix cost estaven contribuint a consolidar el posicionament de la destinació Barcelona<sup>240</sup>.

El món hotel·ler i de serveis també s'havia d'adaptar ràpidament al nou entorn *low cost*, tot repensant les formes de vendre i els preus dels seus productes. Al 2005, Barcelona comptava amb un total de 268 establiments hotel·lers, entre els quals 13 de categoria superior, 98 de quatre estrelles, 93 de tres, 34 de dues i 30 d'una. El parc hotel·ler continuava creixent. Entre els anys 2000 i 2005 s'havia experimentat un creixement del 57%<sup>241</sup>.

L'arribada de visitants continuava creixent i distribuïnt-se en el temps i l'espai, de manera que cada cop hi havia més llocs i dies de l'any ocupats per turistes. La nova Diagonal Mar, la zona del Fòrum, el Port Olímpic, el conjunt del front Portuari (amb la Barceloneta, el Port Vell, el Maremàgnum i el World Trade Center) i Montjuïc eren alguns dels nous nodes de la destinació que s'havien posat en valor els darrers anys.



Fulletons de productes de Turisme de Barcelona

<sup>240</sup> "El perfil del turista no ha experimentado ningún cambio sustancial". Entrevista a Pere Duran. A *In&Out*, abril 2005.

<sup>241</sup> Informe *Anàlisi del sector de l'Al·lotjament turístic*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona.

Va ser al 2005 quan a Barcelona es va superar la barrera dels cinc milions de turistes, alhora que pràcticament s'arribava als onze milions de pernoctacions als establiments hotelers de la ciutat. El nombre de visites augmentava un 11'2% respecte el 2004, i el de pernoctacions, un 7'8%. Consta que Barcelona es convertia en la destinació turística europea amb el creixement de la demanda més gran experimentat en el transcurs de la darrera dècada. El reconeixement de l'èxit era fàcil, sobretot si es mesurava per les dades numèriques i des d'una certa perspectiva històrica: les expectatives plantejades a l'inici dels anys noranta havien quedat sobradament assolides i superades en un transcurs relativament curt de temps.

Turisme de Barcelona continuava estimulants el creixement turístic de la ciutat a partir de la captació de mercats considerats estratègics, és a dir, de visitants que causessin un impacte positiu a la ciutat en tots els sentits (fonamentalment turisme cultural i de negocis), raó per la qual mai no s'havia dedicat cap part del pressupost de promoció a activar altres segments de visitants. Així, Turisme de Barcelona no se sentia responsable directa de l'arribada de l'anomenat turisme de borratxera, o de la presència (si bé numèricament menor, visiblement considerable) de les expedicions de joves nord-europeus que escollien Barcelona per celebrar-hi els comiats de solters, que en la majoria dels casos consistien en autèntics peregrinatges a base d'alcohol i festes. Tot això formava part d'una dinàmica global més àmplia de la que Turisme de Barcelona no participava directament i de la que més aviat se'n sentia aliè.



*Fulletó sobre Gaudí. Turisme de Barcelona*

L'any 2005, i per primera vegada a la història de la ciutat, Barcelona va superar el llindar del miler de convencions i viatges d'incentiu. Aquesta quantitat, sumada a la de congressos, donaven un total de 1.353 esdeveniments d'aquesta classe (352 congressos i 1.001 convencions i incentius). Les dades de creixement eren molt reeixides, sobretot tenint en compte que a l'any 1983, a Barcelona s'havien acollit unes 150 reunions. A més, es destacava el fet que més de la meitat dels congressos i convencions celebrats al 2005 eren internacionals (62% internacionals, 38% nacionals). Si bé la proporció de delegats, reunions i congressos disminuïen lleugerament en comparació amb el proppassat 2004, les xifres de 2005 no deixaven de consolidar un evident posicionament internacional de la ciutat de Barcelona en el marc del mercat de reunions, altament competent. Les 1.353 reunions celebrades durant el 2005 van portar 343.005 participants, que van generar un total de 1.169.947 pernотacions a la ciutat. La repercussió econòmica que deixava aquest segment s'estimava en 717'50 milions d'euros<sup>242</sup>. Segons l'ICCA, l'any 2005 Espanya va ser el tercer país del món en nombre de reunions, Barcelona ocupava la tercera posició a nivell mundial, mentre que segons l'UIA, Espanya seria el sisè estat del món pel que fa a turisme de reunions i Barcelona la cinquena ciutat del rànquing mundial (Flamarich, 2007).

L'estada mitjana del visitant que es desplaçava a Barcelona per assistir a congressos o a reunions empresarials seguia una tendència a la baixa, ritme que formava part de la tendència general del viatge turístic, que a causa de les millores en les comunicacions aèries i els canvis generals de comportament turístic, feia que l'estada del visitant a la ciutat d'acollida disminuís<sup>243</sup>. Malgrat aquesta tendència, el futur del mercat congressual de Barcelona progressava i es consolidava com un segment prometedor: l'obtenció de grans esdeveniments com el Bread & Butter o el 3GSM, manifestacions que congreguen a grans quantitats de visitants amb fort poder adquisitiu i que, a més, són esdeveniments amb una celebració de durada més alta que la mitjana, no deixava de confirmar que el sector de congressos esdevenia una branca totalment estratègica i fonamental del creixement turístic de la ciutat, apuntava la Memòria de Turisme de Barcelona de 2005<sup>244</sup>.

A mitjans dels dos mil, Barcelona ja disposava d'una adequada xarxa d'equipaments per acollir la celebració de grans congressos o celebracions, com el Palau de Congressos, el Palau de Sant Jordi i el Centre de Convencions Internacional de Barcelona. Les instal·lacions més usades per a la celebració d'aquests esdeveniments, almenys pel que fa a l'any 2005, van ser els centres universitaris i els hospitals<sup>245</sup>. A més, cal tenir en compte que els grans i mitjans establiments hotelers de la ciutat havien adaptat els seus espais per a la celebració de reunions i convencions, adonant-se de la importància d'aquesta classe de demanda.

La recepció de grans quantitats de visitants estimulava Turisme de Barcelona a crear nous productes i serveis, així com a intensificar, encara més, les accions de promoció i comercialització. El mes de març de 2005, i seguint amb la saga d'anys temàtics, s'havia inaugurat l'Any de la Gastronomia, la coordinació del qual va ser delegada a Turisme de Barcelona. La celebració d'aquest any va constituir un impuls per a posicionar un recurs del que ja feia anys Turisme de Barcelona n'intuïa la viabilitat des del punt de vista turístic: la gastronomia.

---

<sup>242</sup> Dossier *Estadístiques de Congressos, Convencions i incentius a Barcelona 2005*. Turisme de Barcelona.

<sup>243</sup> Dossier *Estadístiques de Congressos, Convencions i incentius a Barcelona 2005*. Turisme de Barcelona.

<sup>244</sup> Dossier *Estadístiques de Congressos, Convencions i incentius a Barcelona 2005*. Turisme de Barcelona.

<sup>245</sup> *Estudi del mercat congressual 2005 / BCF Consultors*. Barcelona.

Tant Barcelona com Catalunya disposaven d'una oferta gastronòmica reconeguda i particular encapçalada per una planta de cuiners de renom internacional, encara que no sempre visiblement associats als noms de Barcelona o Catalunya. De fet, l'àmbit de la gastronomia havia estat tradicionalment força desatès per Turisme de Barcelona, que tan sols hi havia dedicat una atenció puntual amb la publicació d'alguna guia de restaurants, però poca cosa més.

En realitat, el món de la restauració havia patit una crisi important a Barcelona, quan després de les Olimpíades molts restaurants amb una cuina pròpia i competent havien rebaixat preus i beneficis per tal d'esdevenir més assequibles i obrir-se mercat, tot i que amb el pas dels anys, la recuperació del prestigi d'aquests grups de restauració havia prosseguit a l'alça, fins al punt que ja s'havia començat a parlar d'un model de restauració propi de Barcelona.

Paral·lelament, l'Any de la Gastronomia de Barcelona, que va tenir lloc entre els mesos de març de 2005 a març de 2006, va servir per posar en valor la cuina catalana i algunes de les seves figures més representatives i internacionals, alhora que va ser la inspiració directa perquè Turisme de Barcelona creés un nou programa dedicat al foment de la restauració i gastronomia. Manel Casanovas en va assumir la gestió<sup>246</sup>.

Durant la celebració de l'Any de la Gastronomia es van programar i desenvolupar moltes accions en clau de promoció interna; en total, es van realitzar més de 1.400 actes, la gran majoria dels quals van ser dirigits al públic local, tot i que sempre se'n va procurar la seva difusió mediàtica. El cert és que la majoria dels actes no tenien pràcticament cap interès turístic (entre altres esdeveniments, es van realitzar festes populars i exposicions a diversos punts de la ciutat). Una de les moltes propostes plantejades a l'Any de la Gastronomia va consistir en la creació d'un menú típic català dirigit específicament per al visitant estranger, tot i que la proposta en qüestió no va tirar endavant a causa, sobretot, de la manca d'implicació del sector de la restauració.

Al 2005 hi havia gairebé 5.000 restaurants a Barcelona i més de 230.000 places<sup>247</sup>. La majoria de restauradors de la ciutat consideraven que l'activació de la demanda externa podia ser interessant, tot i que per a molts d'ells no conformava un interès principal; de fet, hi havia restaurants que fins i tot declaraven no estar interessats en l'arribada del públic estranger, ja que el seu negoci anava orientat directament a un client més proper. Aquesta era la realitat de partida.

La creació del nou programa dedicat a la promoció de la Gastronomia, doncs, va haver d'assumir que aproximadament un 70% dels restaurants de la ciutat no estaven directament interessats en la captació del client turista. Així, Turisme de Barcelona va començar a treballar pel foment d'una oferta gastronòmica parcial i concreta que només afectava un sector determinat del món de la restauració. Si bé actualment molts restauradors valoren la conveniència de fomentar l'oferta gastronòmica al turisme internacional, les adhesions del gremi al Consorci encara ara romanen en un percentatge força baix.

Turisme de Barcelona començava a impulsar una oferta gastronòmica identificada amb la dieta mediterrània, entenent que la cuina autòctona conformava un element de valor i prestigi de Barcelona, un recurs turístic singular: "Barcelona té els hàbits i ingredients necessaris per esdevenir referent de la cuina mediterrània", "la restauració és un gran

---

<sup>246</sup> Manel Casanovas (entrevista, novembre 2006).

<sup>247</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat*. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

motor econòmic”, “sortir a menjar és un activitat d’oci de primer ordre”, “existeix una gran diversitat i qualitat de l’oferta culinària” i “fa 600 anys que Barcelona té cultura gastronòmica” eren alguns dels arguments amb els que Turisme de Barcelona defensava la nova aposta al *Dossier Barcelona. Alimentación, cocina, gastronomía 2005–2006*<sup>248</sup>. De fet, és reconegut que la importància de la gastronomia com a element d’atracció turística contribueix decididament en els processos de tipificació del lloc<sup>249</sup>. Però en tota aquesta operació de posada en valor de la gastronomia, no es tractava de patrimonialitzar la cultura alimentària de Barcelona, sinó més aviat de comercialitzar la gastronomia en un sentit ampli: així, mentre que d’una banda es procedia a incloure aquesta referència en el món de la imatge turística de la destinació, de l’altra s’activava un procés de foment del consum gastronòmic a partir de la promoció de determinats restaurants<sup>250</sup>.

La gastronomia, el modernisme, la cultura, l’ambient i vitalitat de la ciutat, el comerç i l’oci, també el turisme, es van conformar com les icones i emblemes de Barcelona, una ciutat que cada cop esdevenia més apreciada, també més gran, densa i internacional.

Per damunt de tot, la cultura ha esdevingut un dels atributs i elements de consum més destacats dels nous escenaris turístics urbans, un valor estratègic i àmpliament utilitzat per a la promoció, projecció i comercialització de les ciutats. En el cas de Barcelona, l’aposta pel turisme cultural ha estat decididament perseverant, tot i que cíclica i perceptiblement lligada a processos i interessos concrets al llarg dels darrers vint anys. Del turisme cultural a Barcelona se’n pot dir, en primera instància, que ha estat una fórmula molt lligada al model de ciutat fomentat per les institucions i administracions local ja des de l’entrada a la democràcia, lligat tant als valors de la societat de la informació com a la denominada societat de la il·lusió.

---

<sup>248</sup> *Assaborir Barcelona: memòria de l’Any de l’Alimentació, la Cuina i la Gastronomia 2005-2006 = Saboreando Barcelona: Memoria del Año de la Alimentación, la Cocina y la Gastronomía 2005-2006 = Savouring Barcelona: Report on the Year of Food, Cuisine and Gastronomy 2005-2006 / [textos dels actes: David Noguera]*. Barcelona: Turisme de Barcelona.

<sup>249</sup> *City, tourism & culture: the european experience*, 2005. Madrid: World Tourism Organization.

<sup>250</sup> Sobre la gastronomia com a recurs turístic, veure: Espeitx (2004).

## Del turisme cultural a Barcelona

La definició del turisme cultural sempre ha constituït un problema intel·lectual per la majoria d'acadèmics i experts dedicats a les qüestions del turisme i l'oci, en bona part a causa de la imprecisió i delicada conceptualització del terme cultura, que és, no casualment, el camp d'anàlisi per excel·lència de l'Antropologia.

Clifford Geertz (1973) va establir que la cultura consistia en aquell sistema integrat de significats que constitueixen i mantenen una realitat; una realitat eminentment dinàmica, en continu procés d'estructuració i mai sotmesa a cap coordinació general, postulava Geertz. En aquest sentit, la conceptualització del turisme cultural no reserva menys complicacions que les que preocupen a l'Antropologia per definir la cultura, sinó fins i tot més, a causa justament de la pluralitat d'aproximacions intel·lectuals, interessos i usos que deriven del propi fenomen del turisme cultural.

### ***Conceptualitzacions, usos i funcions del turisme cultural***

A l'any 1991, Greg Richards establia una definició de turisme cultural en el marc del projecte d'investigació sobre Turisme Cultural de l'Associació Europea per al Turisme i l'Oci<sup>251</sup>, adoptant els criteris de la definició utilitzada per part del Consell de Turisme Irlandès en un estudi sobre recursos de turisme cultural per a la Unió Europea. A nivell conceptual, la definició proposada per l'ATLAS feia referència al moviment de persones que es dirigien cap a atraccions culturals fora del seu lloc habitual de residència i amb la intenció d'obtenir una nova informació i experiències per satisfer necessitats de tipus cultural (Richards, 1996).

Fa deu anys, Richards (2000) sostenia que ja existien més de 300 definicions sobre turisme cultural. Avui dia, qui sap si la quantitat de definicions sobre turisme cultural ja s'ha duplicat. Es tracta d'un concepte que s'amplifica, s'expandeix i augmenta la seva presència en el món mediàtic, matisava Vidal al 1999<sup>252</sup>. El cas és que la majoria de les definicions de turisme cultural, per ara conegudes, tenen en comú l'èmfasi en l'aprehensió de la cultura i l'experimentació de pràctiques associades al món de la cultura (Douglas, 2001). Vidal (2001), per exemple, ha destacat amb insistència les vinculacions originàries entre turisme cultural i objecte artístic, segurament en un intent de recuperar l'esperit artístic en les visites turístiques i culturals del present. Per a d'altres autors, en canvi, l'esforç de la conceptualització a propòsit del turisme cultural ha consistit, fonamentalment, en diferenciar-lo del vell turisme decimonònic i de principis del segle XX. Així, de la Calle Vaquero (2002) considera fonamentalment errònia l'equivalència que equipara el turisme cultural del present amb aquell turisme cultural practicat a finals del XIX i principis del XX, caracteritzat per ser un turisme d'alt nivell econòmic i social, veritablement sensible al patrimoni que visitava i altament disposat a deixar una elevada quantitat econòmica a la destinació. Si bé de la Calle Vaquero accepta que actualment existeixen una sèrie de turistes a l'estil decimonònic, considera que el turisme cultural dels nostres temps, lluny d'aquest primer viatger, és algú que forma part d'una de les moltes modalitats turístiques existents, de manera que no presentaria massa diferències respecte a la resta de fórmules turístiques: "La cultura deviene en objeto de consumo de masas y el turismo cultural constituye una manifestación del consumo y la cultura de masas" (de la Calle Vaquero, 2002: 87). Tot i que aquesta caracterització no proposa una definició del

---

<sup>251</sup> ATLAS.

<sup>252</sup> Veure: Vidal (1999a).

turisme cultural, sinó més aviat una descripció d'una sèrie de pràctiques, posa de relleu un dels aspectes més debatuts en relació al turisme cultural: el tipus de consum i experiència cultural que es realitza en contextos turístics.

Habitualment, les conceptualitzacions sobre el turisme cultural inclouen els elements de la motivació i el comportament del visitant com a part central de la seva definició; tot i així, autors com Font Sentías i Vidal-Folch (2003) han lamentat la inexistència d'una definició operativa i consensuada internacionalment sobre aquests termes, alhora que han tractat d'aportar una definició de turisme cultural operativa i basada, sobretot, en les accions reals dels turistes, més que no pas en les motivacions declarades<sup>253</sup>. D'altra banda, difícilment pot existir una definició única de turisme cultural, bàsicament a causa de la seva multiplicitat d'expressions.

Segons Gomes Domingues (2000), actualment existeix una aparent polaritat de les pràctiques socials lligades al turisme cultural –elitització versus massificació–, que s'explicarien en funció dels efectes creuats d'algunes tendències de fons en l'evolució socioeconòmica dels països desenvolupats: la democratització de l'ensenyança, l'increment de titulats, l'augment de la renda mitjana i de la capacitat de consum, l'augment de la mobilitat i la tendència a la reducció de costos associats a la mobilitat, l'expansió de la societat de la informació i l'ús de les tecnologies de la informació en la producció i divulgació de l'oferta cultural, la creixent dependència mediàtica dels productes i pràctiques culturals i el criteri estètic que marca les pràctiques socials contemporànies. Per tot això, assegura Gomes Domingues, en les darreres dècades la cultura ha esdevingut un sobtat objecte de desig turístic. L'expansió i proliferació de productes culturals és cada vegada més àmplia en les nostres societats, en la mesura que les possibilitats d'aquesta empresa són cada cop més ambicioses. Per tot plegat, i coincidint amb Gomes Domingues, la mercantilització de la cultura provoca un gir d'extrem a extrem des de la limitació elitista a la completa massificació. La cultura turística és una cultura produïda per a la mirada de l'altre i per al seu ús, opina Michaud (2003).

En aquesta voràgine de conceptualitzacions, usos i funcions sobre la cultura en contextos turístics, hi ha autors que han conclòs, definitivament, que el turisme cultural no existeix com a tal: es tracta tan sols d'una denominació pràctica al servei del màrqueting dirigida a etiquetar i comercialitzar les destinacions, ha dit, per exemple, Remy Knafou<sup>254</sup>.

Però més enllà de les dificultats a l'hora d'establir definicions i de precisar què és i què no és turisme cultural, el cert és que l'adopció de la cultura, en tant que bé de consum al servei de l'oci i del turisme, és una qüestió pràcticament tan històrica com el turisme. Però l'anomenat turisme cultural, entès com un fenomen organitzat, es començà a desenvolupar com a conseqüència de l'evolució del mercat turístic, puntualitza Bonet (2003). L'aparició del turisme cultural es creava, en efecte, com a resposta a les necessitats d'una nova demanda cada cop més exigent i segmentada que començava a reclamar i a necessitar nous espais i renovats al·licients, sobretot després de tantes dècades acostumada als productes de consum massiu i despersonalitzats característics de l'era fordiana. En aquest procés de transformació de les exigències i perfils dels turistes, les destinacions (i de manera especial els nuclis urbans) també van procedir a l'adaptació de la seva oferta, tot recreant i ampliant el seu ventall de propostes i d'imatges associades al món cultural. Va

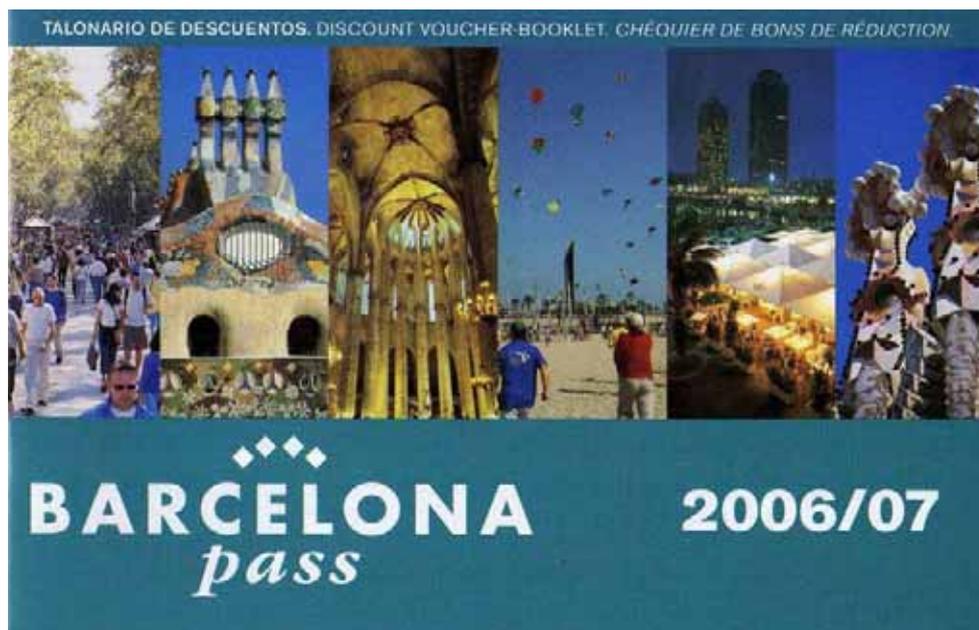
---

<sup>253</sup> Font Sentías i Vidal-Folch (2003) exploren les dimensions del turisme cultural a Catalunya: el pes d'aquest mercat en el conjunt de Catalunya, la despesa econòmica d'aquesta tipologia de visitants, la seva procedència i la seva demanda cultural segons països d'origen són alguns dels ítems a partir dels quals es reflexiona.

<sup>254</sup> Jornades *Turisme Cultural a la Mediterrània*, 2006. Aula Universitària de la Mediterrània (URV), Tarragona.

ser d'aquesta manera, doncs, que el valor de la cultura, en tant que element diferencial i objecte de consum, es començà a activar a les noves destinacions turístiques de finals del segle XX; i ho feia en un context de gran competència, de globalització i d'una forta i accelerada inèrcia dels processos de consum. Així, i parafrasejant Bonet (2003: 5), la cultura ha esdevingut utilitzada com a reclam principal o complementari per a convèncer al turista de la conveniència d'escollir un lloc per a passar les vacances, especialment quan aquestes han passat a formar part del sistema de reconeixement cultural del ciutadà cultivat. L'opció del turisme cultural s'ha convertit, fins i tot, en un marcadore d'estatuts, en una mena de factor de distinció dels turistes contemporanis; a parer de Delgado (2002), els objectius presentats total o parcialment com d'índole "cultural" dignifiquen i eleven, per dir-ho d'alguna manera, una pràctica social, el turisme, amenaçada sovint pel descrèdit de les pràctiques massificades.

A tot això, insisteix Bonet (2003), s'hi ha d'afegir el descobriment per part de molts responsables governamentals i empresarials del potencial del turisme cultural com a factor estratègic del desenvolupament econòmic local, en termes de generació d'ocupació i renda. L'opció del turisme cultural s'ha convertit, fins i tot, en un marcadore d'estatuts, en una mena de factor de distinció dels territoris i destinacions contemporànies. És innegable que part de les motivacions que indueixen la promoció del turisme cultural, d'una manera o altra, tenen a veure amb qüestions de tipus econòmic, més enllà, és clar, de les raons ideològiques i socials.



*Barcelona Pass (tarja de descomptes). Turisme de Barcelona*

En aquest marc de reflexions, és important tenir en compte els vincles entre cultura i capital, que seguint els plantejaments de Harvey (2005), Borja (2005: 29) analitza i puntualitza en el cas de Barcelona:

Es inegable que la cultura se ha convertido en un cierto tipo de mercancía. Sin embargo, también está muy extendida la creencia de que hay algo tan especial en relación con los productos y acontecimientos culturales (ya sea en las artes, el teatro, la música, el cine, la arquitectura o, más en general, en las formas de vida, el patrimonio, las memorias colectivas y las comunidades afectivas de carácter local, que nos lleva a diferenciar a estos productos y acontecimientos de otras mercancías cotidianas, como las camisas o los zapatos.

La relació entre cultura i capital, al servei de creació de béns individuals i col·lectius, sovint requereix de l'ús i explotació de béns públics, sobretot quan es tracta de turisme. Els atributs d'un territori són convertits en avantatges de competitivitat, en béns de consum.

La presència de turistes culturals interessa als llocs, en tant que és percebuda com un element de prestigi i de valorització. A propòsit de la valorització que es pot produir i pretendre a través del turisme, Swartz (2008) reconeix que quan el visitant prové d'una potència econòmica amb una cultura solvent i reconeguda, la seva mirada té un valor afegit, i la seva presència acaba atorgant valor als indrets receptors. Per descomptat, continua advertint Swartz, aquesta operació per la qual el turista orienta l'escala de valors de la gent local només es pot entendre des de certa desigualtat, tant si aquesta és real com percebuda.

La fe en el turisme com a remei a tots els mals es reflexa en els documents de política cultural que elaboren tots els nivells de la jerarquia administrativa de les destinacions, avisa Richards (2000). A principis dels anys noranta la Comissió Europea s'havia començat a prendre seriosament l'assumpte del turisme cultural, de manera que els governs dels estats i dels municipis van començar a estructurar ràpidament els seus departaments i respectives àrees de turisme cultural. Tant és així, que a l'any 1996 Richards ja detectava que el volum de l'oferta cultural estava creixent per sobre de la demanda real de turisme cultural (Bonet, 2003). El cert és que durant els noranta es va produir una veritable eclosió a nivell internacional del turisme cultural: es van generar debats, estats d'opinió, estratègies i conceptualitzacions molt diverses a propòsit d'aquesta realitat<sup>255</sup>. Tot plegat indicava, si més no, que ja s'havia deixat enrere qualsevol connotació elitista associada al turisme cultural, i que aquesta experiència turística havia passat a ser, molt ràpidament, un important segment del turisme massificat. Richards (2000: 71) sosté que el turisme cultural ha deixat definitivament enrere la seva antiga connexió amb una élite cultural molt definida i s'ha convertit en un fenomen de repercussió global: "el consumo del turismo cultural ya no se ciñe a las visitas «serias» y deliberadas que se realizan a lugres de la cultura que son objeto de veneración; también se ha convertido en una parte del «ambiente» que se respira en ciertos sitios: un ambiente del que se empapan por igual turistas y residentes".

Segons Pujolar Cos (2006), avui dia el turisme cultural conforma un actiu econòmic important amb perspectiva de generar nombroses oportunitats de negoci per a moltes ciutats, àrees o països que n'estimen la seva conveniència en tant que motor de desenvolupament; així, i no casualment, moltes destinacions del món contemporani han convertit el turisme cultural en un objectiu estratègic per al progrés econòmic del territori. Així doncs, cal plantejar que la motivació fonamental que impulsa el desenvolupament del turisme cultural no acostuma a estar relacionada en sentit estricte amb la cultura, sinó que és d'índole econòmica (Richards, 2000).

En l'actualitat moltes ciutats (turístiques) presumeixen de ser llocs amb cultura. Però l'atractiu de cada oferta (per més productes culturals que contingui), sempre depèn del valor simbòlic intangible que s'associa al lloc, raó per la qual, afirma Bonet (2003), algunes ciutats com Nova York, París, Londres, Florència o Venècia sempre jugaran amb avantatge significatiu respecte a d'altres destinacions, per més "culturals" que es presentin. És l'apel·lació a les formes oficials de cultura allò que, molt sovint, acaba definint el turisme

---

<sup>255</sup> En aquest marc, cal recordar que la creació de ciutats europees de la cultura naixia l'any 1993 com a estratègia clarament relacionada amb la unificació política del continent. Ara com ara, però, aquests esdeveniments s'han convertit en una aposta per a la projecció del lloc i d'interès clarament econòmic.

cultural; i sinó, com s'explica que una visita a París s'associï ràpidament a turisme cultural i en canvi no passa el mateix quan es visita Broken Hill? (Douglas, 2001)<sup>256</sup>.

L'accentuada competitivitat que existeix entre les destinacions del món globalitzat, en què els serveis i ofertes que es troben a una i altra banda de la terra s'assemblen cada vegada més, provoca que els agents turístics s'hagin d'espavilar per aconseguir una major notorietat de la diferència que les caracteritza. Està clar, doncs, que els esforços per a la institucionalització de la cultura, tant d'aquella material com immaterial, poden reportar interessants avantatges per a molts territoris, en especial per aquells que busquen el seu lloc en el mapa del turisme. En aquest context, apunta Bonet (2005: 15), l'oferta cultural, en les seves múltiples expressions i realitats, acostuma a esdevenir una excel·lent opció per tal de donar resposta a la necessitat de crear alternatives, noves experiències i en definitiva, diversificar:

D'alguna manera, pot ser utilitzada com a reclam principal o complementari per convèncer al turista de la conveniència de triar una regió on passar uns dies de vacances, en especial quan aquest s'insereix en el sistema de reconeixement cultural del ciutadà occidental.

Segons Capel (2005), la construcció i ampliació d'equipaments museístics, culturals, comercials i de consum, avenint-se a la conjuntura global pròpia dels grans centres urbans occidentals, ha respost, i continua donant resposta, a la voluntat de creixement i de promoció internacional de la ciutat. En aquest afany, dirà Capel (2005), els gestors municipals han estat molt conscients de la importància de la imatge internacional i de la mercadotècnia o màrqueting urbà.

Europa s'ha venut bé. Segons Bonet (2005), Europa s'ha vist especialment beneficiada d'aquests tipus d'operacions, ja que, almenys fins ara, Occident ha sabut imposar la seva escala de reconeixement, provocant que el flux turístic-cultural hagi estat molt més gran entre la resta del món i Europa i el Mediterrani, i no pas a la inversa:

Nord-americans, japonesos, com també la gent amb recursos d'arreu del món s'han sentit tradicionalment atrets per la Vella Europa i els seus referents. Encara avui, i malgrat l'esforç de la UNESCO per intentar reequilibrar-ho, el llistat d'espais declarats Patrimoni de la Humanitat se centra en aquest mateix espai simbòlic (Bonet, 2005: 15).

Molt sovint, el turisme cultural també es converteix en una eina per a mantenir i perllongar tradicions i formes de vida més o menys tradicionals. Frey (2005) sosté que el turisme cultural té molts trets susceptibles per a ser analitzat des del punt de vista de l'economia política, i encara més concretament des de l'economia cultural, en el sentit que les demandes estrangeres captades en un territori per motius culturals conformen un factor important que estimula la mateixa creació d'oferta, que en gran mesura també fa rendible; cal reconèixer que en molts indrets del món, certs festivals, manifestacions culturals o fins i tot equipaments museístics malviurien o no existirien de no ser de la presència de turistes.

Els incentius monetaris del turisme cultural han estat globalment positius en moltes destinacions, ja que han pogut sostenir "valors culturals" gràcies al turisme. D'altra banda, i en la lògica contrària, no és menys cert que els valors culturals d'alguns territoris han acabat essent transformats, deformats o ridiculitzats, fins i tot anul·lats, a causa de la

---

<sup>256</sup> Fins a quin punt hi ha aspectes d'un lloc i de la seva vida quotidiana que compten o no com a cultura? Visitar un museu etnològic, un parc cultural sobre indígenes, compte més com a pràctica cultural que passejar en un suburbi de Sydney en el qual hi viuen indígenes? (Douglas, 2001).

presència (segurament poc organitzada) de visitants estrangers, raó per la qual s'ha d'assumir que els efectes del turisme en una destinació, per molt culturals que es presumeixin, possiblement acabaran tenint resultats paradoxals i relatius<sup>257</sup>.

Tresserras (2005) avisa sobre la importància de reflexionar al voltant dels límits i dels riscos dels models turístics basats en la qüestió identitària i les polítiques i estratègies que se'n deriven, per a la qual cosa considera que s'han d'establir sinèrgies efectives que evitin caure en l'error de "fer cultura per al turisme"; allò que cal és crear un equilibri per tal que el turista pugui participar de la vida cultural del país de la forma més sostenible possible, ens diu Tresserras. I és per això que, segons el mateix autor, és recomanable que la població local sigui conscient del procés i model turístic del seu lloc, especialment si allò que s'ofereix com a bé de consum és quelcom tan delicat i complex com la pròpia identitat i la cultura.

Cal entendre que el turisme és una pràctica social col·lectiva que integra mecanismes singulars de relació que necessàriament afecten la identitat i l'espai (Vera et al., 1997). Lacarrieu (2005) ha contribuït en aquest debat tot afirmant que "el turisme pot transformar les cultures i els patrimonis en simples béns de consum, amb risc seriós de banalització"; segons Lacarrieu (2005: 168) "quan la festa o la cerimònia solament s'explica com a «indústria de l'entreteniment» o com a «experiència plaent» susceptible de convertir-se en objecte de consum per a multituds de visitants, no sembla que hi hagi opció perquè la festa sigui compresa i interpretada pel sentit que té per a la comunitat visitada". Els canvis d'usos i de significats que es produeixen en els contextos turístics (tant de monuments, tradicions o esdeveniments) conforma, o hauria de conformar, una preocupació important no només per la població local, sinó pels polítics i gestors del territori.

Segons Prats (2009), el fet de plantejar el turisme com a amenaça per a la identitat i la identitat com a recurs pel turisme implica el perill de tergiversar algunes qüestions importants: d'entrada, i d'acord amb Prats, cal acceptar que la vida quotidiana del local no acostuma a ser objecte d'interès del turista, cosa que, opino, encara esdevé menys freqüent en els contextos urbans com Barcelona. Així, per molt que el visitant conegui museus, admirar monuments, participi en festes i degusti la gastronomia local de la destinació (experiències habituals en les destinacions urbanes), la presència del turista té una escassa incidència (en termes d'identitat) en la vida de la població receptora, i per tant, no constitueix una amenaça per a la cultura del lloc; tanmateix, cal no perdre de vista que quan la presència del turista és massificada, sí que pot esdevenir susceptible de canvis significatius en els hàbits culturals dels amfitrions.

Se pueden representar para el turista oficios desaparecidos, actividades festivas recuperadas -o reinventadas, siempre y cuando se expliciten-. Se puede permitir que el turismo visite nuestros referentes totémicos patrimoniales, conozca esta versión casi

---

<sup>257</sup> L'obra *Casos de turismo cultural. De la planificación estratégica a la gestión del producto* (2004), coordinada per Font Sentías, ens aproxima a diverses realitats de turisme cultural; els autors dels estudis que integren la compilació plantegen els debats principals que aquesta modalitat de turisme comporta, tals com els reptes que existeixen en la conjunció de turisme i cultura, el dilema de fins a quin punt el recurs del turisme pot contribuir a la preservació i protecció de monuments i llocs culturals, la qüestió de com gestionar el risc que el turisme suposa per al patrimoni (risc físic com la destrucció o risc cultural, com la pertorbació de significats culturals dels locals); així mateix, també es planteja com fer participar a les poblacions locals en el desenvolupament turístic dels llocs i en els esdeveniments de tipus cultural, com salvaguardar l'autenticitat i les especificitats del patrimoni real davant del desenvolupament de les construccions superficials o virtuals, quins són els reptes més grans, les estratègies dels diversos agents, els avantatges i els riscos del turisme cultural, entre d'altres temes.

narrativa de nuestra identidad que representa el mínimo común denominador a partir del cual nos reconocemos, y hacerlo es una manera tan digna como cualquier otra de ganarse la vida, puede ser suficientemente auténtico y diferenciado para el turismo y no supone ninguna amenaza para nuestra identidad: nuestra intimidad queda a salvo e incluso la forma en que integra el turismo nuestros referentes patrimoniales y otros referentes identitarios en su experiencia, no tienen nada que ver con cómo los vivimos nosotros (Prats, 2009: 12).

A parer de Prats (2009), el turisme només posa en perill les formes de vida de les poblacions quan, per al seu desenvolupament, s'emprenen operacions immobiliàries que transformen el paisatge, es malmeten els recursos naturals i quan es deixa de respectar a les persones (com per exemple a causa de comportaments incívics que molesten la vida veïnal, pel desplaçament forçat de capes de població dels centres històrics a d'altres indrets de la ciutat o per la conversió de la intimitat en espectacle). La identitat, puntualitza Prats, podria considerar-se una víctima col·lateral d'aquestes situacions.

Per la seva banda, Santana (2005) ha remarcat que l'explotació turística del recurs cultural-patrimonial pot possibilitar la incorporació del turisme a les estratègies econòmiques d'unitats domèstiques, grups locals, empresaris i institucions, mentre utilitza arguments protectors relacionats amb la conservació cultural i natural dels recursos promocionats i cerca la complicitat de la societat local; tot i així, no sempre es produeix d'aquesta manera, i sovint passa que tot aquest procés es realitza d'esquena als habitants, fet que provoca, apunta Santana (2005: 33), que aquests passin a convertir-se en "ciutadans de bombolles mediambientals i actors involuntaris dels diferents escenaris per al turisme nacional-urbà i internacional". En els escenaris turístics sovint s'acaba cosificant als propis subjectes, avisa Lacarrieu (2006), tot fent que el nadiu tradicionalment menyspreat acabi esdevenint valoritzat en tant que figurant de l'escenificació turística. Els turistes no saben els significats culturals dels llocs que visiten: sovint els "autèntics" valors, creences i pràctiques dels locals són obviats darrere la "cultura" creada per als turistes. D'altra banda, no es pot negar que tots els productes culturals són viscuts i interpretats de maneres particulars, i que, per aquesta lògica, els productes oferts sempre són diferents dels productes consumits.

En aquesta línia de reflexions també val la pena considerar el procés de la mimesi, que Sansi (2005), inspirat en les teories de Taussig (1993), ha destacat perfectament en el cas del turisme a Bahia. En contextos turístics, la incorporació d'una identitat imaginada, que fa possible la creació d'una nova identitat, acaba generant "una nova realitat" i forma nous valors, noves referències. En aquest procés, l'expectativa del consumidor hi juga un paper important, en la mesura que són els seus valors els que d'una manera o altra indueixen la creació d'una nova identitat. La identitat resultant d'aquests processos pot derivar a la percepció d'"autenticitats", un element que acostuma a estar al nucli del desig turístic<sup>258</sup>.

A propòsit d'aquestes consideracions, val la pena destacar els plantejaments de Harvey (2005: 47) pel que fa a la creació de cultura i capital:

Si las reivindicaciones de excepcionalidad, autenticidad, particularidad y especialidad son subyacentes a la capacidad de obtener rendas monopolistas, ¿qué mejor tenemos

---

<sup>258</sup> En aquesta línia també cal esmentar el treball de l'antropòleg Dos Santos (2005), que s'ha ocupat de l'anàlisi de la construcció de la imatge turística de les destinacions; per a aquest autor, l'estratègia de la indústria turística interessada en dissenyar un paisatge a gust del consumidor provoca, entre altres efectes, que els nadius acabin modificant i falsificant els seus comportaments a fi de complaure la mirada i l'experiència del visitants. El local, sotmès en una mena de ritus de pas, adapta la seva actitud quan arriba el foraster, i retorna a la seva espontaneïtat quan aquest desapareix del mapa.

para plantear tales reivindicaciones que el campo de las prácticas culturales y los artefactos históricamente constituidos y de las características medioambientales especiales (incluidos, por supuesto, el entorno urbanizado y los entornos social y cultural)? Todas estas reivindicaciones son, al igual que en el sector vinícola, resultado de construcciones y luchas discursivas que se basan en hechos materiales. (...). Siempre interviene un importante elemento social y discursivo en la elaboración de tales reivindicaciones.

En el terreny del turisme cultural, en tant que fenomen organitzat, hi tenen lloc múltiples processos a partir dels quals es poden generar estigmes en relació als significats i hàbits culturals de la població amfitriona. Aquests processos que encasellen als locals en uns determinats caràcters i estereotips poden ser més o menys intensos, poden ser inconscients o intencionats, però sempre tenen en comú un mateix efecte: indueixen la formació d'una imatge generalitzada del lloc i de la seva població. Les imatges genèriques que es formen dels entorns turístics, a mig camí de l'espontaneïtat i de la promoció induïda, acostumen a incloure l'element de la identitat local com a teló de fons. Però en realitat, allò que inclouen les imatges turístiques no són les identitats, sinó les identificacions: "las prácticas de identificación paralizan la creatividad de la identidad", apunta Terradas (2004: 67). La identitat viscuda és aquella forma a partir de la qual individus i grups expressen la seva manera de ser: la identitat és viva, creativa, lliure, complexa, canviant, és construïda sempre a base de subjectivitats.

Actualment, els aspectes intangibles dels llocs estan assumint un protagonisme rellevant en el marc del turisme cultural. Segons l'obra *City Tourism & Cultures. The european experience*, publicada per l'Organització Mundial del Turisme (2005) el producte cultural de les ciutats és altament depenent de l'anomenat cercle interior en termes d'atracció de visitants (el cercle interior fa referència als monuments i a l'art com a elements principals que representen la cultura de la destinació, és a dir, al patrimoni); tot i així, està incrementant l'evidència que els aspectes intangibles de la cultura inclosos en el denominat cercle exterior (estil de vida i indústries culturals) estan en augment, fet que indica que els intangibles tals com l'atmosfera del lloc esdevinguin atractius veritablement importants per al consumidor. Aquest fet presenta oportunitats i reptes importants per als venedors de la ciutat en termes de transmetre l'essència de l'ambient als potencials visitants, s'afirma a *City Tourism & Cultures. The european experience*.

Santana (2005) considera que el terme "turista cultural" és en certa manera sobredimensionat, ja que en realitat el turista cultural és una categoria que identifica tan sols a un cert segment no majoritari de viatgers; assumint aquesta idea, Santana estableix una distinció entre el turista cultural directe i el turista cultural indirecte; el primer (equiparat al turisme cultural, ètnic, rural, ecoturisme i altres complements associats al turisme alternatiu) inclouria al visitant que és curiós de mena, amb ganes de coneixement i de comprensió per allò que l'envolta. El turista cultural indirecte, diu Santana, és aquell consumidor ocios de patrimoni cultural que no el busca en una primera opció, però que el troba pel camí; és un turista que utilitza els equipaments culturals com a recreació, relaxació i gaudi, però en cap cas té una motivació específica pel seu contingut i valor; aquest seria el nou turisme de masses, també anomenat xàrter, apunta Santana. Es tracta d'un visitant que arriba al patrimoni perquè se'l troba en el seu camí, i perquè sap, també, que la visita que hi faci li atorgarà cert prestigi social (sobretot si demostra que hi ha estat). Aquesta tipologia de turista, si bé no és la més desitjada per les destinacions, sí que conforme el grup més nombrós dels grans nuclis urbans. Finalment, i coincidint amb Douglas (2001), està clar que si es definissin com a turistes culturals aquells que declaren que el seu objectiu únic i principal és la cultura, ens trobaríem certament davant d'un grup minoritari.

Esteban (2005) ha segmentat la tipologia de turistes culturals segons la classe de motivacions dels consumidors: així, existiria el turisme de motivacions culturals (representat pel turista cultural específic), el turisme d'aspiració cultural (pels interessats en visitar puntualment les destinacions amb elevada notorietat cultural) i el turisme d'atracció cultural (conformat pels que acudeixen als recursos culturals de forma casual). La distinció entre turistes culturals directes o indirectes és habitual en els autors que tracten el tema, apunten Donaire, Galí i Vidal (2006). Richards (2001b), per exemple, classifica els turistes culturals en ocasionals i en específics segons la intensitat del consum cultural que realitzen.

Sembla que cada cop té menys sentit el fet de concebre el turisme cultural com una experiència de tipus estrictament cognitiu o intel·lectual en la que el consumidor aprèn o coneix sobre la cultura del lloc que visita, sigui la denominada cultura material o immaterial. La vella idea de coneixement dels costums, història i art de les poblacions hauria perdut força vigència en el context de les societats actuals, sobretot per la importància que actualment estan obtenint les emocions i sensacions en el marc de l'experiència turística. Tant és així, que les conviccions basades en l'aprenentatge o descoberta cultural dels llocs podrien ser, si més no, raons no preeminents per a la majoria dels nous turistes culturals del món contemporani.

Però malgrat això, el cert és que, actualment, molts turistes acostumen a fer referència a les motivacions de tipus cultural per argumentar els seus desplaçaments turístics, encara que les visites que efectuin als equipaments o espais culturals de la destinació siguin relativament poc intenses o significatives en el conjunt del seu viatge. En aquest sentit, els comportaments i hàbits dels turistes poden associar-se al consum cultural tot i que aquests no realitzin explícitament cap experiència "purament cultural", ja que els turistes poden estar completament convençuts de la seva motivació i experiència cultural. Cal reconèixer que les exigències i comportaments culturals poden tenir nivells de profunditat i de consciència tan variables i relatius que resulta si més no arriscat el fet d'etiquetar les pràctiques culturals dels turistes. Segons Mac Cannell (2003), les experiències culturals estan formulades per relats, idealitzacions o exageracions, i no hi ha dubte que totes les atraccions turístiques són a la seva manera experiències culturals. El turista sent que coneix, participa i forma part d'una cultura, i aquesta experiència obté un valor personal intransferible, es tracta d'una experiència que es transforma en un gran capital.

L'OCDE assegura que la combinació entre cultura i turisme conforma un dels grans motors econòmics del món<sup>259</sup>. L'OMT insisteix que el turisme cultural és un segment en creixement, mentre que l'ATLAS ho manté en dubte, especialment si es té en compte que grans museus com el Louvre de París o el Prado de Madrid atreuen molts turistes, però no passa el mateix amb els museus més petits i menys coneguts de les destinacions (Gerra Chirinos, 2003). Aquesta constatació, de fet, no fa més que assenyalar la complexitat de les definicions i pràctiques relatives al turisme cultural i els efectes econòmics de la mateixa.

El valor d'allò cultural, en el marc del turisme barceloní, és tan històric com actual, i ha estat absolutament rellevant per a la majoria dels organismes de promoció succeïts al llarg dels temps, en part perquè l'aposta turístico-cultural de Barcelona ha evolucionat a un ritme no paral·lel, sinó implícit, de la construcció de la mateixa ciutat.

---

<sup>259</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

### ***L'aposta turístico-cultural de Barcelona***

El primer que cal constatar en aquest punt és que, a Barcelona, el franquisme va produir una fractura ideològica molt important pel que fa a la promoció turística de la cultura; abans de l'esclat de la guerra, la cultura tenia un paper molt rellevant en l'àmbit turístic, i no és fins a finals del segle XX que, d'una manera o altra, es torna a aconseguir aquesta apreciació.

Però si bé el Patronat Municipal de Turisme i el Consorci Turisme de Barcelona no han tingut mai cap departament o programa dedicat exclusivament a la promoció del turisme cultural, la cultura ha conformat un dels eixos fonamentals per a la promoció turística de la destinació efectuada des de principis dels vuitanta, a la qual sempre se li han associat un conjunt de relats sobre la seva història, el patrimoni artístic, l'arquitectònic i monumental, així com en relació al seu ambient i estil de vida en general<sup>260</sup>. Els interessos d'aquesta estratègia han estat múltiples, els esforços per a la seva consecució, plurals.

Ja a principis dels anys vuitanta, a Barcelona es començava a situar la cultura com un element destacat del paisatge urbà, tot i que amb una intensitat molt discreta si es compara amb el que ha passat en els darrers anys. De fet, en temps del Patronat, la idea de fons consistia en ressaltar i afavorir una sèrie d'atributs culturals que havien estat negats i menyspreats durant les darreres quatre dècades, ja que es tractava de reivindicar novament la personalitat de Barcelona i de potenciar el seu carisma en el marc de les relacions turístiques internacionals, per a la qual cosa va caldre reinventar i potenciar noves facetes de la ciutat; aquest procés va anar acompanyat d'una estratègia urbanística, política i econòmica absolutament lligada al creixement de Barcelona i a l'adaptació de la ciutat als nous temps. S'estava reconvertint la societat industrial a un nou entorn de serveis i d'oci, de manera que la cultura semblava tenir un paper important en aquest escenari. A més, la cultura també servia per crear una oferta complementària per als tradicionals (però renovats) visitants de fires i congressos. Però tot i els esforços i nova consciència sobre el paper de la cultura en el marc de la ciutat, als vuitanta difícilment es podia parlar de turisme i consum cultural en un sentit ampli.

A partir de la dècada dels noranta, i especialment gràcies a la celebració dels Jocs del 92 i a la posterior creació de Turisme de Barcelona, l'aposta per la cultura com a atribut fonamental de l'oferta de la destinació va esdevenir preponderant, no només per part de Turisme de Barcelona, sinó per moltes de les institucions i administracions de la ciutat. Així, la cultura es va convertir en un reconegut bé de consum, en un atractiu de primer ordre per a la posta en escena i internacionalització de la ciutat; tot això s'esdevenia en un marc en el que també s'estaven renovant les estratègies comercials i les aspiracions relacionades amb el turisme urbà, de manera que la venda de la cultura s'integrava en les noves estructures i criteris de màrqueting i promoció de la ciutat. Des del punt de vista de l'oferta, el turisme cultural va néixer en un context clarament empresarial, recorda Gomes Domingues (2000).

Durant els primers anys d'actuació de Turisme de Barcelona, i amb l'interès de particularitzar Barcelona i diferenciant-la de les destinacions de costa que l'envoltaven, es va apostar per una intensíssima promoció de l'oferta cultural de la ciutat. De fet, es reconeix que el foment del binomi Barcelona-cultura va convertir-se en una aposta fins a cert punt compulsiva.

---

<sup>260</sup> Cal tenir en compte que, recentment, al Departament de Nous Projectes del Consorci s'hi ha afegit el tema de la cultura (Manel Casanovas és el responsable d'aquesta àrea). De fet, la cultura sempre ha estat un tema present, encara que de forma transversal, al conjunt de programes i actuacions de Turisme de Barcelona.

Per a Turisme de Barcelona, la cultura era sinònim de prestigi, diferenciació i personalitat, raó per la qual va ser convertida en la columna vertebral de la promoció de Barcelona. Però la intensitat amb la que es volia identificar Barcelona amb la cultura sovint ofegava altres possibilitats i recursos de la ciutat igualment interessants per al turisme, com per exemple les seves platges urbanes. En més d'una ocasió, algun tour operador estranger havia avisat a Turisme de Barcelona de l'excessiva dependència en relació als continguts estrictament culturals de la ciutat, destacant la manca de referència a d'altres valors i encants que podien resultar tant o més atractius que les visites a museus, monuments o exposicions<sup>261</sup>.

Al llarg dels anys, Turisme de Barcelona ha anat creant una nova idea de la cultura i de la ciutat, sobretot amb l'interès d'adaptar-se a la diversitat de mercats turístics i a la pluralitat de motivacions i comportaments dels nous turistes contemporanis. La cultura, avui dia, ja no es basa en la identificació estricta d'una sèrie de valors o béns materials, sinó que s'ha passat a concebre com aquella atmosfera especial de la ciutat que, d'una manera o altra, tot ho defineix, tot ho acapara.

La cultura s'integra com a substrat base en tots els programes de Turisme de Barcelona, ja que es parteix de la premissa que la majoria de visitants poden percebre l'ambient cultural de Barcelona sense la necessitat de participar, directament, d'activitats organitzades amb aquest fi ni d'haver de visitar tots els museus i monuments rellevants de la ciutat. Actualment, es persevera en la difusió d'una imatge i oferta cultural de la destinació que implica, per tant, la promoció d'una multiplicitat notable d'elements tangibles i intangibles que s'associen a l'estil de Barcelona. L'apreciació de la cultura de la ciutat de Barcelona conformaria, doncs, un assumpte inherent a l'activitat del turista que visita, viu i coneix la destinació, sigui pel motiu que sigui i faci el que faci a la ciutat. Assumint aquesta premissa, doncs, l'equació entre imatge cultural i pràctica del turisme cultural no implicaria ni tan sols una consciència clara per part del visitant que realitza consum cultural a Barcelona. Més enllà de la consciència o no a propòsit del turisme cultural, és innegable que els valors associats a la cultura de Barcelona (tant els referits al seu ambient com al patrimoni urbanístic) han estat els atributs més ben valorats per part dels visitants de Barcelona al llarg de les darreres dècades.

Però si d'una banda la riquesa de l'oferta cultural i lúdica ha fet possible la creació d'una vida i dinamisme especial a la ciutat, de l'altra, no és menys cert que han existit mancances considerables pel que fa als enllaços i interessos dels agents culturals i turístics de la ciutat en un sentit ampli. Aquesta distància i feblesa en els canals de coordinació ha tingut com a pretext, i no en poques ocasions, una aparent discrepància a propòsit dels interessos en relació al turisme. Aquesta situació no ha estat generalitzada, tot i que ha constituït un entrebanc per a la difusió de la programació cultural, especialment pel que fa a l'elaboració de les agendes turístico-culturals. De fet, alguns dels problemes més freqüents que s'han anat produint al llarg dels anys han tingut a veure amb temes com les adaptacions de les agendes, els horaris i condicions de les visites als equipaments culturals<sup>262</sup>.

A Barcelona existeix una escassa programació turística-cultural, si bé la percepció del visitant a propòsit de l'oferta cultural és alta, precisament pels missatges induïts en aquest sentit.

---

<sup>261</sup> Manel Casanovas (entrevista, novembre 2006).

<sup>262</sup> Alguns gestors culturals opinen que la promoció turística d'alguns recursos culturals implica el seu desprestigi; a més, el fet que moltes institucions culturals de Barcelona estiguin altament subvencionades redueix els esforços dels seus gestors en promocionar-los turísticament: el fet que la "cultura pública" estigui subvencionada, sovint fa que no tinguin necessitat de comercialitzar-se.

Per a Turisme de Barcelona és important que el conjunt dels equipaments culturals de la ciutat incorporin la visió de la realitat turística i plantegin la seva activitat pensada també en funció d'un públic estranger. Si bé alguns museus ja elaboren una programació i planificació destriada segons la tipologia de públics, no totes les lògiques d'actuació del sector cultural s'avenen als interessos del món turístic. Existeixen prejudicis. Els debats entre els sectors turístic i cultural sovint han tingut com a rerefons certs motius de tipus ideològic i/o econòmic; en aquest sentit, alguns gestors culturals de la ciutat han dit públicament que els seus museus no s'han d'adaptar a les conveniències del turisme, potser en un intent de salvaguardar les col·leccions o nom de l'entitat de l'atracció turística, de tot allò que suposadament negatiu pot reportar massa turisme al museu. D'altra banda, i paradoxalment, altres grans museus de referència de la ciutat i del país no tenen gran projecció turística, però no pas per manca d'interès institucional.

Tot i els debats i febleses d'aquesta relació, el cert és que l'oferta museística de la ciutat obté un pes destacat en la projecció de la imatge turística de Barcelona, ja que li atorga un significatiu valor diferencial; a més, és innegable que la presència de visitants estrangers contribueix al manteniment i enfortiment de bona part dels equipaments museístics i culturals de Barcelona, tant des d'un punt de vista econòmic com també simbòlic.

A diferència d'allò que alguns organismes de promoció turística del nord d'Europa realitzen, Turisme de Barcelona no ha destinat mai cap part del seu pressupost al patrocini d'esdeveniments o espectacles festius i culturals, ja que s'assumeix que el seu rol no és el de ser espònsors o gestors de la cultura de la ciutat, sinó que el seu compromís consisteix en promocionar-la turísticament. En canvi, tot i no responsabilitzar-se de la creació o subvenció d'esdeveniments, espectacles o programacions culturals, ja fa anys que Turisme de Barcelona participa en la comercialització d'alguns productes o serveis culturals de la ciutat mitjançant la venda d'entrades, fet que esdevé rendible per a la institució i, alhora, permet apropar el turista a l'oferta cultural existent.

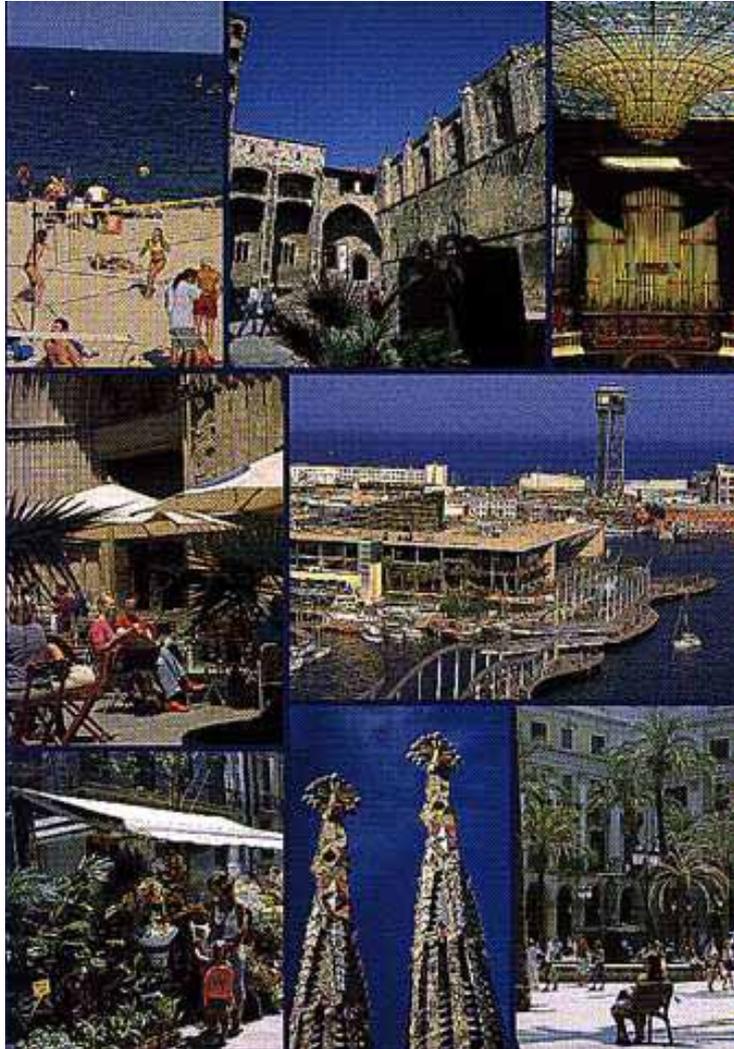
En aquesta voràgine de promocions, comercialitzacions i relacions entre turisme i cultura succeïdes al llarg de les tres darreres dècades, i de manera més intensa des de mitjans dels noranta fins l'actualitat, Turisme de Barcelona s'ha responsabilitzat de promoure i posar en valor una determinada visió cultural de la ciutat i, per efecte, de la seva identitat.

### ***Cultura. Barcelona. Turisme***

A Turisme de Barcelona se li deu el mèrit d'haver aconseguit ressaltar l'actiu turístic relacionat amb el patrimoni artístic i cultural de la ciutat, molt oblidat i fins i tot destruït durant el període franquista. Tant Vidal com Vaccaro, especialistes en el tema, han remarcat que l'èxit turístic de Barcelona en gran mesura està lligat a la descoberta i posada en valor del seu patrimoni arquitectònic i artístic, que entre d'altres motius s'ha degut al dinamisme industrial de la pròpia ciutat. Per la seva banda, Datzira i Masip (2006) destaquen que a Barcelona s'han sabut conjuminar perfectament els béns materials i immaterials per tal d'incrementar l'atractiu turístic de la destinació, alhora que s'ha realitzat un esforç molt significatiu pel que fa a la comunicació i comercialització dels patrimonis.

Es pot pensar que en els darrers anys, a Barcelona, s'ha reeditat un nou naixement de la ciutat que en molts aspectes ha reproduït els mateixos interessos que tingué a finals del XIX i principis del XX, amb l'arribada de la modernitat, ja que, tant ahir com avui, similars esquemes han vertebrat la construcció de la ciutat: la legitimització i sacralització d'uns determinats valors patrimonials i de la cultura, la febre urbanística i ordenadora del territori, la profusió de símbols i signes lligats a la modernitat i obertura de la metròpoli a

l'exterior i l'expansió econòmica i comercial del seu conjunt; aquests han estat elements que, en una i altra ocasió, han inclòs Barcelona en els processos i relacions d'internacionalització, defensant, al mateix temps, un idèntic sentit de la identitat i de la cohesió. En aquest marc, i en una i altra ocasió, el turisme s'ha constituït com una causa i efecte d'aquest conjunt de processos.



*Fulletó de Turisme de Barcelona*

El cas és que l'ús d'allò que s'anomena patrimoni s'inclou en el paisatge turístic com a recurs gairebé imprescindible en les destinacions especialitzades en turisme cultural; els contextos urbans no dubten en la seva valorització i posada en escena com a element sovint identificador del lloc. En part, doncs, cal entendre que el patrimoni cultural s'ha adaptat a les necessitats turístiques de Barcelona, alhora que el turisme ha esdevingut un vector de primer ordre per a la seva rehabilitació, posada en valor i reconeixement social. El cert és que avui dia el patrimoni acostuma a formar part dels motius de compra de molts dels viatges turístics que es realitzen arreu del món; quan no en forma part directa, s'acostuma a integrar com a part complementària de l'estada a la destinació (Prats, 2006). A priori, la mercantilització del patrimoni, però, no sembla tant un problema identitari sinó turístic, apunta Prats, segons el qual la identitat no està en joc en aquesta mercantilització, bàsicament perquè el patrimoni, afirma, no és identitat. Malgrat aquesta consideració, el cas de la mercantilització del patrimoni ha comportat problemes relacionats amb la identitat, almenys en el cas de Barcelona, ja que segons Prats, la massificació de la demanda ha produït percepcions d'incomoditat ciutadana que dificulten

l'apreciació del propi patrimoni. Així, molts barcelonins han deixat de sentir-se com a propis alguns dels patrimonis de la ciutat; el canvi d'ús que han experimentat alguns llocs i monuments de la ciutat a causa de la presència turística, han comportat sentiments de desafecció. A més de tot això, ens ve a dir Prats, la comercialització del patrimoni també ha derivat, en alguns casos, a una excessiva banalització i perjudici dels seus símbols identitaris.

En els darrers anys, a Barcelona s'han construït noves icones i nous patrimonis per a la imatge i projecció de la ciutat, la majoria dels quals lligats a l'urbanisme i a la monumentalitat arquitectònica (Smith, 2007). Però si d'una banda s'han esmerçat esforços considerables en la promoció de la vella i nova arquitectura i urbanisme de la destinació Barcelona, de l'altra s'han menystingut els aspectes relacionats amb la llengua catalana; Pujolar Cos (2006: 80) afirma que "fins fa ben poc, les polítiques turístiques i les qüestions de llengua i cultura han anat per camins paral·lels i totalment independents, tant a Barcelona com a la resta de territoris de parla catalana". Segons Pujolar Cos, aquest fet s'ha produït per dues raons principals: d'entrada, pel fet que, tradicionalment s'ha cregut que, a Catalunya, només el clima i la geografia podien constituir atractius veritablement competitiu; en segona instància, perquè la projecció exterior de Catalunya s'ha vist restringida per les polítiques centralistes, especialment durant la dictadura, que imposaven la promoció d'una visió unitària d'Espanya basada en el folklore espanyol. Des del punt de vista turístic, la destinació Barcelona i els seus continguts d'ordre cultural han aparegut poc vinculats a la catalanitat i al discurs de Catalunya en general, fet que explicaria, doncs, la manca d'èmfasi que s'ha realitzat als aspectes lingüístics destacats per Pujolar Cos<sup>263</sup>.

Com deia, la narrativa turístico-cultural contemporània de Barcelona s'ha basat en els aspectes de tipus patrimonial (especialment els artístics i arquitectònics del model noucentista, modernista o del disseny urbanístic modern) així com en aspectes lligats a la dinàmica social, lúdica i comercial de la ciutat en un sentit molt ampli. La conveniència d'haver centrat el turisme cultural en aquestes coordenades ha estat convenientment ajustada a les voluntats, també polítiques i ideològiques, dels gestors i governants de la ciutat de les darreres dècades. De la mateixa manera que aquest conjunt de referències havien estat intencionadament arraconades durant els temps del franquisme, amb l'entrada a la democràcia la seva recuperació va suposar una renovació de la vida i urbanitat de la ciutat, però sobretot, una estratègia política, social i tot un missatge ideològic.

Construir ciutat: no només s'ha fomentat una sintonia entre l'urbanitat de Barcelona i les seves referències simbòliques, sinó que ha interessat que tot això transcendís a l'exterior. I encara més: que la presència de visitants estrangers contribuís a aquesta nova urbanitat i cultura de Barcelona. Per tot això, tindria sentit suposar que els usos socials i polítics del turisme cultural s'han emmarcat en la mateixa estratègia política i ideològica de construcció de la ciutat: així, la transferència d'un cert discurs cultural en el marc del turisme ha servit per defensar i d'una manera o altra construir la identitat de la ciutat.

---

<sup>263</sup> En la seva obra, Pujolar Cos exposa exemples de com algunes destinacions ja s'han promocionat seguint aquesta línia d'exaltació de les seves llengües singulars. Pujolar Cos planteja quines són les possibilitats de la llengua catalana com a component de valor dins l'oferta turística, en tant que el català és un tret específic lligat a la societat i al territori. Aquesta reflexió ve acompanyada d'una anàlisi de les condicions socials i històriques que actualment determinen la posició ambigua de la llengua i de la cultura catalanes en relació al turisme. En aquesta anàlisi, Pujolar Cos no perd de vista que la qüestió lingüística i d'identitat de Catalunya en relació al turisme s'ha de comprendre, necessàriament, en un marc polític més ampli i general.

Can Seng Ooi (2002) ha destacat el paper de guies, promotors, agències i autoritats turístiques en tant que mediadors culturals del món de la indústria turística, afirmant que els mediadors de cultures són com els narradors de novel·les: aquests mediadors, afirma, no tan sols estan altament interessats en posar èmfasi als atributs culturals del lloc per agradar als turistes, sinó que també intenten persuadir als locals sobre com comportar-se. El mediador cultural, ens ve a dir Can Seng Ooi, ofereix una versió de la cultura al turista, alhora que procura que el local participi d'aquesta narració tot acomplint un determinat paper d'hospitalitat.

Però qualsevol decisió institucional o oficial sempre és susceptible de crítica ciutadana, de veure's suspicaçment qüestionada per la mateixa societat. La majoria de crítiques relatives a la promoció turística del patrimoni de la ciutat han coincidit en destacar la manca de pluralitat de referències i la simplificació d'aquestes. La projecció d'un cert patrimoni cultural i arquitectònic només es du a terme en detriment d'una altra part de la ciutat, que no per menys valorada és menys important i representativa de la vida de la ciutat, han manifestat diversos autors en els darrers anys; Capel o Delgado, per exemple, han insistit reiteradament en aquest oblit sistemàtic que ha tendit a situar un patrimoni en contra d'un altre.

(...) toda política de producción de identidad requiere, como se ha visto, una institucionalización de la memoria, pero, precisamente por ello, al mismo tiempo una institucionalización igualmente severa del olvido. El escamoteamiento, la ocultación, el borrado de todos aquellos aspectos que pudieran resultar inconvenientes o inútiles en orden a significar pasa a ocupar un lugar de la máxima importancia en la confección de una cultura urbana homogénea (Delgado, 1998: 11).

Segons Delgado (1998), l'aposta pel valor modernista de la ciutat no només carrega excessivament la seva imatge, sinó que en destitueix i destrueix altres formes i possibilitats; en tot això s'hi dona una gran contradicció, afirma Delgado (2005): mentre que per una banda s'organitza un autèntic culte als mestres del Modernisme, de l'altra s'oblida el nom i l'obra d'igualment magnífics exponents del moviment modernista. D'altra banda, i segons ha manifestat Capel (2005), sembla com si la voràgine de l'onada postindustrial hagués oblidat que els edificis fabrils també formen també part d'aquesta memòria col·lectiva i de la identitat de Barcelona. No hi ha una sola memòria urbana, adverteix Delgado (2005): hi ha memòries compartides, o, si de cas, una memòria al mateix temps coral i disseminada.

### ***Imatges, símbols i icones del turisme cultural a Barcelona (i d'altres)***

La creació i difusió d'icones constitueix un exercici pràcticament connatural del fenomen turístic. La creació icònica pot afavorir la construcció de la imatge d'un indret turístic, en el sentit que la sacralització d'una part del paisatge contribueix a crear identificacions entre allò sacralitzat i la destinació, fet que en facilita la seva identificació i difusió. D'altra banda, no és menys cert que la imatge icònica també pot reduir i simplificar excessivament la realitat de la destinació, fins al punt de ridiculitzar-la o buidar-la de naturalitat (Simonicca, 2003). Una figura sagrada pot convertir-se en allò mateix que representa, postula Gregori Baetson des de les teories cibernètiques. La icona d'un escenari turístic pot produir, per aquest mateix efecte, una substitució de la totalitat per la part.

Miossec (1976) distingia les imatges d'una destinació en imatges centrals i imatges perifèriques; de les centrals en depèn sempre el poder d'atracció del lloc; en el cas de Barcelona, la promoció d'una sèrie d'icones turístiques molt ben definides ha comportat, en no poques ocasions, una definició estereotipada del conjunt de la ciutat. Així, i per a

molts visitants, la Sagrada Família s'ha acabat convertit en un "tòtem" representatiu de la destinació Barcelona, en el sentit que una associació tancada entre la Sagrada Família i Barcelona ha acabat produint que "la Sagrada Família no representi Barcelona, sinó que sigui Barcelona" (Palou, 2006a).



Publicitat d'un espectacle a la Monumental



Souvenirs amb referències folklòriques

Tot i que s'hagi acabat creant una imatge icònica de la destinació Barcelona (un procés absolutament comú en la majoria de destinacions turístiques), el cert és que la imatge de Barcelona que ha estat promoguda oficialment ha procurat, sempre, una diversificació dels atractius i referències de la ciutat, tant dels aspectes materials com immaterials. De fet, des de Turisme de Barcelona s'ha realitzat un esforç important en aquest sentit, conscients que una imatge plural i diversa de la ciutat beneficia el carisma de la destinació. Per a Turisme de Barcelona la recerca de noves referències i al·licients en el marc de la ciutat constitueix un repte constant, assegura Pere Duran, segons el qual la reducció de la ciutat en una única realitat monogràfica suposaria un fracàs<sup>264</sup>.

En els darrers anys, a Barcelona han emergit una notable quantitat d'empreses i serveis turístics que han creat i comercialitzat diversos productes culturals, contribuint, així, a la construcció i difusió de la imatge turística de la ciutat. La pluralitat d'ofertes s'ha configurat com a resposta a les necessitats de la demanda i ha tingut, com a teló de fons, un marc altament competitiu i globalitzat; però l'especialització dels diversos productes i serveis culturals de la ciutat ha col·laborat en la definició de noves visions i percepcions de la realitat històrica i present de la ciutat, més enllà de la promoguda oficialment, fet que ha afavorit la polifonia i varietat de Barcelones.

De símbols, imatges, icones i mirades turístiques n'existeixen moltes, una veritable quantitat. Tantes, potser, com de visitants i consumidors. Però no tots els símbols (turístics) identificats a Barcelona, per més populars o comercialitzats que hagin arribat a ser, són comunament acceptats o legitimats per la població barcelonina, que en no poques ocasions ha mostrat la seva incomoditat en relació a alguns tòpics o valors turístics de la ciutat. Es tracta dels anomenats "patrimonis incòmodes" que Reventós (2007) ha descrit, al·ludint a la presència, encara rellevant, d'estereotips i "cultes" associats als valors del passat i a unes determinades visions de la vida típica espanyola. Si aquests patrimonis són difícils d'extingir és degut precisament a la seva legitimització, que més forta o més feble, fa que encara tinguin valor i acceptació, reconeix Reventós.

<sup>264</sup> Pere Duran (entrevista, novembre 2006).

La imatge turística percebuda d'Espanya encara avui s'associa als valors folklòrics i tòpics de la pandereta i les paellas, assegurava un estudi realitzat a Barcelona l'any 2006<sup>265</sup>. En canvi, i pel que fa al cas de Barcelona, el cert és que els turistes hi reconeixen una altra imatge que sí que supera els antics tòpics atribuïts a l'Espanya folklòrica; el cosmopolitisme, la cultura i la modernitat en són alguns dels més destacats. Tot i així, assegurava l'estudi, no es pot afirmar amb contundència que la ciutat de Barcelona s'hagi desempallegat dels tòpics i estereotips que la van acaparar durant les dècades franquistes, ja que alguns conceptes associats als tòpics d'Espanya encara hi mantenen una presència si més no particular.

A part de les imatges i patrimonis incòmodes heretats de l'època franquista, també existeix un ventall força plural de referències i símbols comunament associats a Barcelona i d'un valor genuí discutible; si bé no es tracta de símbols oficialment promoguts o comercialitzats, la seva presència a la vida turística de la ciutat no és discreta, sinó més aviat tot el contrari. Els barrets mexicans en són un exemple singular: per a molts barcelonins aquests objectes no formarien part de l'autèntica identitat barcelonina o catalana, de la mateixa manera que altres productes "turístics" força de moda a la ciutat tampoc no complirien les exigències identitàries assumides per la majoria de la població local, que en no poques vegades ha manifestat la seva incomoditat respecte a aquesta classe de referències visuals i materials.



*Turista a la Rambla amb el "barret mexicà de Barcelona"*

Tot i que cap d'aquests productes és venut directament com a "producte cultural", sí que d'una manera o altra s'incorporen en els imaginaris dels visitants de la ciutat, els quals no sempre acabaran distingint o destriant els símbols de la "cultura institucionalment promoguda" dels altres. Necessàriament, la disparitat d'imatges i de referents simbòlics de la ciutat s'ha de comprendre en el si d'una realitat global i heterogènia per definició, en la que els processos d'oferta i demanda del mercat tenen un paper destacat en l'ordenació i aprehensió cultural de les destinacions.

Més enllà del debat relatiu a allò que s'inclou o que s'exclou del relat turístic-cultural contemporani de la destinació Barcelona i dels seus usos polítics i funcions socials i econòmiques, cal tenir en compte, també, quines són les vivències i les percepcions dels

---

<sup>265</sup> Veure els següents articles apareguts a la premsa: "Guiris que enyoren la costa dels setanta". A *L'Avui*, 26 de març de 2006; "España no se quita la peineta". A *La Vanguardia*, 18 de febrer de 2006.

visitants i consumidors, així com l'aprehensió que realitzen de la realitat (turística) de Barcelona i de la seva ("autèntica" o "comercialitzada") cultura.

En turisme, el debat entorn el concepte d'autenticitat es fa difícil i complex. En un principi, l'autenticitat podria ser definida com la condició antagònica a la ficció, que per defecte, i segons molts autors, inclouria el món turístic. Tant els propis turistes com els gestors de productes i destinacions s'han esforçat en distingir els llocs en funció de la seva presumpta autenticitat, aplicant, entre d'altres barems comunament acceptats, el grau de "turistització" com a criteri per mesurar la puresa o autenticitat del territori. Una excessiva presència de visitants denotaria, doncs, un menor grau d'autenticitat o de realisme del paisatge observat, de la mateixa manera que una escassa presència d'homòlegs visitants segurament indicaria un valor més genuí del lloc. Segons Waller i Lea (1999; citats a Can-Seng Oii, 2002) existeixen quatre factors rellevants que aporten autenticitat a l'experiència turística: el contacte del turista amb el local; el nombre de visitants a la destinació o al lloc; el nivell d'independència en l'organització del viatge; el desafiament de les imatges preconcebudes.

Ni tots els turistes volen el mateix ni sempre un mateix turista estarà interessat en els mateixos tipus d'escenaris. Pujolar Cos recorda que sovint hi ha turistes disposats a sacrificar autenticitat per accessibilitat, i d'altres, en canvi, estan disposats a fer l'esforç d'endinsar-se als escenaris no necessàriament preparats per a la seva visita en un intent de trobar una major sensació de realitat.

En els paisatges urbans, però, acostuma a ser complicat el fet de destriar "autenticitats", sobretot en un moment en el que les "escenificacions" i reductes turístics ja han passat a formar part natural de la vida de la ciutat i on tot, i a tot arreu, pot convertir-se, encara que potser només sigui puntualment, en objecte de consum per a la mirada i experiència turística.

## La societat de la il·lusió

El món ha après a estimar aquesta ciutat, de vegades sense saber perquè<sup>266</sup>.

Per a molts, viure Barcelona s'ha convertit en un valor segur, en un atractiu potent i reconegut. En qüestió de pocs anys, aquesta ciutat ha esdevingut un lloc de moda en el plànol internacional, una destinació cotitzada, estimada i desitjada, un lloc carismàtic on viure-hi i estar-hi bé. Diversos rànquings internacionals han afirmat i contribuït en aquest posicionament: a l'agost de 2007, per exemple, el rànquing *Europe's Coolest Cities* del diari alemany *Der Spiegel* designava Barcelona com una de les ciutats més de moda del continent. Al 2008, *BaroMed Attractiviness Survey* d'*Ernest & Young*, situava Barcelona com la principal ciutat de referència de la Mediterrània. Al 2009, en el llistat de l'*European Cities Monitor* de la consultora *Cushman & Wakefield*, Barcelona destacava per ser la tercera ciutat europea més coneguda, la primera europea que més havia progressat i la primera d'Europa, també, en qualitat de vida per als treballadors. *Forbes*, per la seva banda, designava Barcelona com la tercera ciutat del món del 2009. I el llistat d'elogis internacionals podria seguir. "Ahora bien, tal vez no deberíamos confundir esa vocación de ciudad simpática con la de una ciudad realmente competitiva", deia Salvador Estapé, Vicepresident del Cercle de Coneixement (2009)<sup>267</sup>. Paradoxalment, altres estàndards o indicadors desaprovaven l'èxit internacional de Barcelona, sobretot els que feien referència a temes relacionats amb els petits furts i la inseguretat ciutadana, dues velles qüestions pendents de resoldre. Tot i aquestes contrarietats, el prestigi de Barcelona semblava viure en una mena d'estat immune del qual governants, promotors i part dels ciutadans n'estaven obertament orgullosos.

### **Barcelona cosmopolita**

Especialment des de l'entrada al segle XXI, l'efecte crida de Barcelona ha tingut la particularitat d'atreure públics molt diversos, que més enllà de la pluralitat d'origens geogràfics i perfils específics, es caracteritzen per la gran varietat d'interessos, motivacions i comportaments amb què viuen i coneixen la ciutat. Alhora, i per efecte d'aquesta mateixa situació, l'heterogeneïtat i presència contínua de visitants estrangers s'ha anat convertint en un atractiu i al·licient de la destinació Barcelona, de manera que el cosmopolitisme que en part proporcionen els visitants temporals esdevé un valor d'atracció de més i de nous estrangers a la ciutat. A principis de l'any 2001, a Barcelona hi havia uns 16.286 europeus censats; a mitjans del 2009, aquesta xifra s'havia multiplicat per més de 6, de manera que calculava que ja superaven el llindar dels 100.000<sup>268</sup>.

Barcelona ha esdevingut un lloc de bon viure per a molts estrangers, sigui perquè hi fan negocis, salut, compres, oci o formació, o tot al mateix temps. Certament, el tipus d'estades i els perfils dels visitants que des de fa uns anys acudeixen a la capital catalana són d'allò més variats; la plurifuncionalitat del territori i la seva diversitat d'oportunitats constitueixen atractius de primer ordre de la ciutat, que conjuntament amb els aspectes climàtics i valors relacionats amb els hàbits de vida social, afavoreixen l'atracció dels

---

<sup>266</sup> Clark, G. "La aparición de la ciudad mundial inteligente". A *El País (suplemento extra)*, 13 de desembre de 2009.

<sup>267</sup> Aroca, J. "La ciudad Erasmus no es suficiente" entrevista a Salvador Estapé. A *La Vanguardia*, 27 de juny de 2009.

<sup>268</sup> Castán, P. "Más de 100.000 europeos residen en BCN atraídos por el clima y la cultura". A *El Periódico*, 21 de març de 2010.

ciutadans temporals<sup>269</sup>. En la seducció que Barcelona causa als estrangers hi han jugat decididament a favor una sèrie de diversos elements tals com el clima, la disposició d'una oferta àmplia i variada de serveis, els transports i accessos i un cost de vida raonablement assequible per a mantenir-s'hi bé<sup>270</sup>.



*Panoràmica de Barcelona des de l'Arrabassada*

Una de les imatges més recurrents de Barcelona és la relativa a la varietat i contrastos dels seus elements, tant els tangibles com els eteris o imaginats; així per exemple, la diversitat i les combinacions entre allò particular i universal, entre allò antic i modern, entre l'oci i el negoci i entre allò tradicional i alternatiu, en general conformen una visió de ciutat plural, polifacètica i funcional que fa que resulti atractiva i vital per a molts visitants estrangers. Aquesta definició pròpia i específica, presumiblement única i especial, ha situat Barcelona en un punt de referència i lloc privilegiat en els imaginaris turístics internacionals dels nostres temps<sup>271</sup>.

---

<sup>269</sup> Segons l'estudi *Imatge i posicionament turístic de Barcelona a les xarxes socials d'internet*, elaborat per Multiplica per encàrrec del Pla Estratègic de Turisme a la ciutat de Barcelona (2009), la ciutat de Barcelona és una de les més ben valorades a les xarxes socials i als webs 2.0.

<sup>270</sup> En aquesta valoració i anàlisi no es fa referència a les persones de països més pobres que han vingut a Barcelona buscant millors oportunitats laborals com a forma de subsistència, sinó que s'al·ludeix a aquells que plantegen la seva estada a Barcelona com una alternativa a les seves ciutats, però sense caràcter de necessitat en el sentit més estricte de la paraula.

<sup>271</sup> Així per exemple, l'atractiu de la ciutat i la seva imatge esdevenen elements rellevants en la presa de decisions dels organitzadors de congressos. Segons l'*Estudi del mercat congressual 2005*, realitzat per BCF Consultors al mes de març de 2006, una tercera part dels presidents dels congressos internacionals atribueixen a l'atractiu de la ciutat un dels factors decisius per a la realització del congrés a Barcelona.

El cosmopolitisme, el disseny, la creativitat, la innovació, la cultura i la qualitat de vida han estat valors associats a Barcelona, especialment des de l'any 92<sup>272</sup>. D'altra banda, i més enllà del debat a propòsit de la repercussió o influència d'aquests valors en la captació de visitants a la ciutat, no hi ha dubte que la comunitat amfitriona sempre contribueix en els processos de formació de la imatge de destinació, afectant la percepció global que els visitants posseeixen sobre aquesta i influenciant el seu comportament de compra (González, et al., 2006). El conjunt d'imatges oficials emeses sobre Barcelona, així com la pluralitat d'estils i hàbits de la ciutadania, han contribuït, de ben segur, a la projecció internacional de la ciutat i, consegüentment, a una profusa captació de visitants temporals.

Les idees atribuïdes a la ciutat encarnen una imatge de Barcelona prou especial com per captar l'arribada de grans contingents de visitants temporals que hi fan estades més o menys llargues segons els seus objectius, conveniències i motivacions. Paradoxalment, mentre Barcelona s'ha convertit en una ciutat tan valorada i apreciada internacionalment, sovint se l'ha vista amb menys encant per part dels de dins, d'aquells que la viuen i la practiquen diàriament. Aquesta tensió entre la mirada externa i la interna no és exclusiva del cas Barcelona, sinó que té certa lògica i raó de ser, ja que es reproduïx en altres destinacions d'arreu del món, especialment en aquelles que són més massificades.

La mirada externa, la del turista o foraster, conté desig, il·lusió, expectativa, una predisposició especial per deixar-se encisar pels llocs. Així, mentre el Raval pot ser, només, un simple espai de vida casual i quotidià per als veïns de Ciutat Vella, fins i tot un lloc poc desitjat per a molts barcelonins, pel visitant de fora aquest mateix barri pot esdevenir tot un món nou per descobrir i gaudir, un lloc d'encant i de sorpreses constants, qui sap si fins i tot un lloc excitant. La mirada turística funciona així, tradicionalment ha funcionat així: es deixa portar pel plaer de la novetat, la curiositat i la diferència.

"A cosmopolitan icon in traditional Spain: Barcelona" era el títol d'una reflexió sobre Barcelona publicada en un web anglès, en el que l'articulista destacava certes particularitats de la vida local barcelonina, com per exemple la diversitat de la seva població, l'art, la gastronomia, la qualitat de vida i la cultura local, entre d'altres aspectes que contrastava, directament, amb els tòpics o realitats de l'estat espanyol<sup>273</sup>. Aquesta ha estat, en efecte, una inèrcia tradicionalment practicada per la majoria de promotors turístics de Barcelona des de principis del segle XX (amb l'excepció, és clar, d'aquells del temps de Franco).

En termes turístics, la distinció de Barcelona respecte a Espanya, més enllà (o a causa) de les qüestions polítiques i relacionades amb la identitat, ha servit per destacar les especificitats de la ciutat, que tradicionalment s'ha projectat com una població lligada a l'estil de vida mediterrani i declaradament oberta al món, europea i cosmopolita. Aquest conjunt de referències s'han utilitzat com a valors turístics de la destinació, caràcters essencials de la imatge i tarannà de la ciutat i la seva població. En aquest sentit, i pel que fa al turisme, la idea de Barcelona s'ha enllaçat molt més a Europa i a la Mediterrània que no pas a Catalunya, alhora que, com deia, se l'ha distanciat d'Espanya en molts dels seus

---

<sup>272</sup> Algunes veus crítiques no han deixat d'advertir l'estratègia d'haver identificat aquestes coses positives fruit del deliri dirigista dels successius equips de govern municipals. En aquest sentit s'ha posicionat Ramon Resina, autor de *La vocació de modernitat de Barcelona* (2008), segons el qual, en el món real, Barcelona no ha estat associada ni a l'art, ni a la creativitat ni a la innovació d'una manera prou notable. Veure: López, M.-P., "Barcelona, un valor que resiste". A *La Vanguardia*, 25 de gener de 2010.

<sup>273</sup> Copellini, L. "A cosmopolitan icon in traditional Spain: Barcelona". A *Examiner.com*, 5 de gener de 2010.

aspectes<sup>274</sup>. El cas és que la visió cosmopolita de Barcelona ha quallat abastament en l'imaginari internacional, convertint-se en un dels atributs més desitjats i admirats de la ciutat arreu del món. La imatge associada a Barcelona és clara i definida i varia poc en funció del nivell de coneixement de la ciutat: Barça, Gaudí i els Jocs del 92 són els elements més ressaltats de la imatge de la ciutat dels nostres temps. Avui dia, la qualitat de vida i l'estil de vida mediterrani són els valors més apreciats de la destinació Barcelona<sup>275</sup>.

Els promotors turístics de Barcelona han assumit i potenciat aquesta qualitat de la ciutat, convertint-la perfectament en un valor important de la imatge de marca de la destinació. Fa uns anys, Vidal escrivia en un article a la premsa que la gestió de l'oferta turística de Barcelona i la percepció exterior de la seva imatge eren els arguments fonamentals de l'atractivitat i èxit turístic de la destinació: "algo que escapa de toda promoción y que solo se logra con una determinada cultura y con cierta solera" (Vidal, 2003). Així, i segons Vidal, el fet de defugir d'un cert dirigisme i de la planificació excessiva, aporten a la ciutat un carisma propi i reconegut: "quizá lo mejor de Barcelona sea producto de relaciones más informales que formales y nazca al margen de lo estandarizado. Entre estructuración y caos, Barcelona ofrece el suficiente grado de estructura para que se dé un cierto nivel de incertidumbre". Està clar que els promotors turístics de la ciutat han sabut captar i fomentar aquest estil que, segons Vidal, ha estat una de les seves majors grandeses: "la inteligencia del que sabe que trabaja con un producto muy complejo y que son imprescindibles las sinergias, también, con todo lo que la sociedad civil y los visitantes aportan"<sup>276</sup>.

En la creació i promoció de l'oferta i imatge turística de Barcelona s'ha optat per afavorir i destacar els atributs relacionats amb l'espontaneïtat i la vitalitat de l'ambient urbà, la força d'una societat viva i dinàmica marcada per un estil de vida propi i peculiar. Així, i des de fa almenys dues dècades, les relacions socials, l'activitat contínua i el moviment corporal a l'espai públic s'han consolidat com a atractius turístics de primer ordre de la ciutat, en part perquè aquestes imatges i realitats han establert una connexió emocional molt intensa amb els visitants. Aquesta tipologia de valors estava molt present en la imatge elaborada i difosa per la vella Sociedad de Atracción a principis del segle XX.

La vida al carrer, a mig camí de la icona tangible i intangible, ha cobrat un protagonisme especial en les experiències turístiques dels visitants de Barcelona, almenys en les darreres dècades, moments en els que no només han proliferat i reforçat una sèrie d'icones tangibles i potents, sinó que també s'ha invitat al visitant estranger a viure i participar de la vida al carrer, de la vida pública i social de la ciutat i formar part, així, de la mateixa icona i atribut. En aquesta opció de convertir el carrer en lloc d'experiències i de gaudi, que en part ha servit com a element diferencial i particular de la destinació, s'ha aconseguit que el visitant atribuís un valor molt important a l'escena pública de Barcelona, de manera que bona part del seu temps (especialment si el seu motiu de visita a la ciutat és l'oci), transcorre al carrer. En aquest sentit es pot afirmar que el carrer, en el cas de Barcelona, ha deixat de ser un simple espai de pas de connexió entre nodes i ha esdevingut, en ell mateix, un lloc preferent, un innegable *sight* turístic de la destinació (Palou, 2006a).

---

<sup>274</sup> Tanmateix, cal reconèixer que el catalanisme, ocasionalment, ha estat reconegut com un factor negatiu pels potencials visitants turistes de la ciutat. Veure: Oficina del Pla Estratègic (2009) *Imatge de Barcelona en els mercats emissors*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>275</sup> Oficina del Pla Estratègic (2009) *Imatge de Barcelona en els mercats emissors*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>276</sup> Vidal, D. "Un siglo a la caza del turismo". A *La Vanguardia*, 12 d'octubre de 2003.

En les dues darreres dècades s'ha afavorit i consolidat el reconeixement d'una sèrie d'icones tangibles, les més destacades de les quals són les relacionades amb l'arquitectura, particularment personificades en la figura i obra de Gaudí, el conjunt arquitectònic del qual es conforma per una sèrie d'edificis i monuments molt singulars repartits arreu de la ciutat (encara que no tots reconeguts i apreciats de la mateixa manera). A part de la valoració del llegat modernista, les noves arquitectures contemporànies, especialment les d'autor, triomfen en l'imaginari i marca relacionada amb Barcelona, de manera que edificis com la Torre Agbar s'han convertit en veritables emblemes de la destinació, de la marca global de la ciutat.

Barcelona es conocida en todo el mundo como una ciudad que emana cultura, creatividad, arte, música, tendencias y diseño, elementos que se combinan e interaccionan para trazar el estilo propio de una marca internacional: Barcelona.

En los últimos 25 años, Barcelona se ha convertido en una de las bases de operaciones favoritas de arquitectos, diseñadores, fotógrafos, ilustradores y profesionales creativos de todo el mundo, quienes, sumados al talento ya existente y a la herencia de artistas universales, como Gaudí, Miró, Tàpies o Brossa, han hecho del diseño una de las señas de identidad de Barcelona<sup>277</sup>.

Les principals icones del paisatge barceloní que han aconseguit despuntar contundentment en l'imaginari turístic internacional s'han convertit en transmissores d'una sèrie de valors i missatges que han arrelat amb força en l'imaginari sobre la destinació Barcelona. Així, tant les icones monumentals i arquitectòniques, com les referides a l'ambient i caràcter urbà o d'altres de no menys transcendència (com per exemple el Barça), han fet possible que avui dia les identifications de Barcelona com una ciutat oberta, dinàmica, cosmopolita i creativa, circulin arreu del món.

L'harmonia en el conjunt de referències i valors de Barcelona ha avantatjat la projecció internacional de la ciutat, alhora que n'ha propiciat un consum continuat al llarg del temps<sup>278</sup>. Fa més d'un segle, molts d'aquests elements pretenien transmetre idees i referents de progrés, modernitat, grandesa i història; avui dia, continuen projectant referents pràcticament idèntics.

### ***L'experiència turística en el marc de les societats de la il·lusió***

Segons les lliçons de Mac Cannell (1976), el turista contemporani no veu la destinació en un sentit empíric, sinó que requereix d'una sèrie de marcadors simbòlics que li demostrin i li permetin sentir i reconèixer el lloc que visita; així, els paisatges turístics estan proveïts de marcadors comunament distingits que singularitzen el lloc, que el fan aparentment únic i destacat en el mapa de les destinacions. En el cas de Barcelona, llocs com la Rambla, la Sagrada Família o el Park Güell, entre d'altres, són clàssics marcadors simbòlics del paisatge turístic de la ciutat, la funció primordial dels quals és la de fer notar al visitant que són a Barcelona i d'identificar la ciutat amb els valors que també desprenen.

A través dels *sightseens* (icones, marcadors simbòlics) i dels seus valors associats, ens diu Mac Cannell, el turista pot construir la imatge global de la destinació, ja que la relació del visitant amb el lloc que visita esdevé condicionada pel sedàs de la imatge construïda, per

---

<sup>277</sup> BCN DESIGN TOUR. Turisme de Barcelona. Guia que permet introduir el visitant a la Barcelona del disseny (bars, restaurants, comerços, entitats, escoles, hotels...).

<sup>278</sup> Ramon Resina (*La vocació de modernitat de Barcelona*, 2008) adverteix que els valors artístics locals de Barcelona, de dimensió universal, més que barcelonins, són catalans: Gaudí, Miró, Dalí, Casals o Tàpies, entre d'altres. Veure: Veure: López, M.-P., "Barcelona, un valor que resiste". A *La Vanguardia*, 25 de gener de 2010.

les il·lusions. Per tot això, els llocs turístics acostumen a estar proveïts de marcadors simbòlics, elements que actuen, sempre, com a distintius de la destinació i que permeten fer-la reconeixible exteriorment; a més, els *sightseens* tenen el poder de simplificar la imatge del lloc que representen, fins al punt que molt sovint una part del paisatge pot acabar representant la seva totalitat. En aquest procés es generen metonímies, simplificacions i abstraccions dels paisatges turístics que acaben funcionant com a tòpics, elements de diferenciació.



*Turistes al Park Güell*

L'experiència turística dels nostres temps, constata Mancinelli (2009), fa que el viatger actual potser estigui més predisposat al fet de reconèixer que no pas de conèixer, sobretot perquè, en el fons, allò que espera és comprovar que el que ha imaginat del lloc, efectivament existeix. La visita fugaç, efímera i superficial als llocs i *sightseens* permet al turista de validar el seu pas a la destinació, apreciar la particularitat del lloc i construir una imatge genèrica i global del conjunt. Per tot això, i per molt superficials que siguin les visites turístiques, habitualment acaben essent generoses i gratificants, fins al punt que qualsevol visita, tot i no ser exhaustiva, pot esdevenir altament satisfactòria (Palou, 2006a).

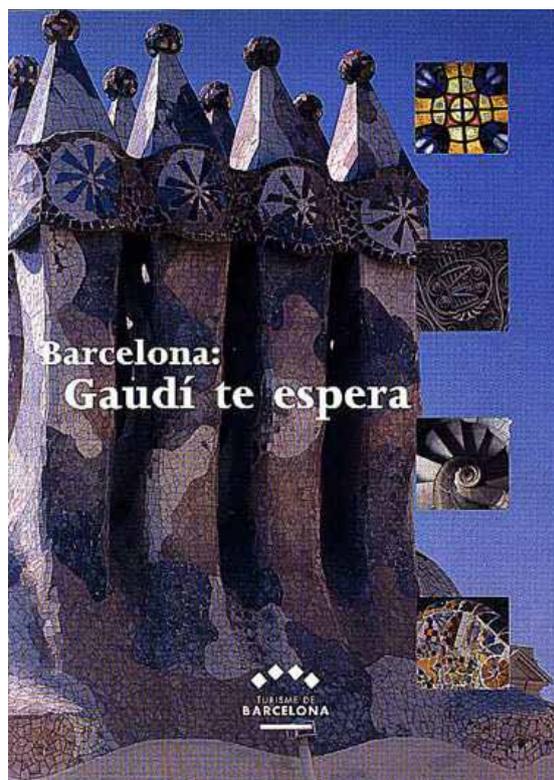


*Turistes davant la Casa Batlló (Passeig de Gràcia)*

L'experiència turística del visitant s'organitza i esdevé "mediatitzada" per la imatge genèrica que té de Barcelona, una imatge que construeix abans, durant i després de l'estada a la ciutat. En aquest sentit, es pot dir que el visitant no tan sols consumeix la imatge turística de Barcelona, sinó que d'una manera o altra participa i promou activament el seu procés de construcció.

Passejar per la Rambla o el Park Güell, fotografiar la Sagrada Família, deambular pel Gòtic, pel Raval o pel Born i comprar al passeig de Gràcia són alguns dels hàbits més comuns dels turistes que vénen a Barcelona, ja que retroben en aquests llocs i experiències un valor extraordinàriament especial, fins i tot "sagrat" en termes *durkhemians*<sup>279</sup>. Els llocs sagrats, dotats de "màgia", atreuen l'atenció del turista perquè tenen la capacitat de fer-lo viure i apreciar coses fora del seu món comú.

En turisme, la tensió entre la globalització i la particularitat, entre allò vulgar o singular, conforma una de les "preocupacions" més importants per part de tots els agents implicats (tant pels responsables de l'oferta com de la demanda), que procuren assegurar-se que la destinació és alhora internacional i global però també, i sobretot, singular i especial. En els escenaris turístics dels nostres temps resulta si més no fonamental el fet de disposar de llocs i elements singularitzats, fàcilment identificables i reconeguts, que emetin signes i missatges prou clars i que tinguin sentit per la població visitant. Pel que fa al cas de Barcelona, està clar que les icones consolidades que es disposen en el seu paisatge turístic han permès difondre una imatge clara i atractiva de la destinació arreu del món en la que s'hi han identificat molts visitants, sobretot perquè, com deia, s'ha aconseguit integrar i connectar-la emocionalment a les seves expectatives i desigs.



Fulletó de Turisme de Barcelona

---

<sup>279</sup> Èmile Durkheim va distingir els llocs, els moments i les coses sagrades de les profanes; les experiències amb un caràcter sagrat són aquelles associades a estats, llocs i moments excepcionals de la vida: el valor sagrat de les coses, però, no existeix essencialment, sinó que es produeix per consentiment social.

En l'anomenada societat de la il·lusió els individus prefereixen viure, sentir, experimentar i emocionar-se més que no pas aprendre o conèixer en un sentit estrictament formatiu; així, i segons López Palomeque (2006), els canvis generals de la societats i del turisme que s'han viscut en els darrers anys s'han d'entendre en el marc de la denominada societat de la il·lusió (*dream society*), en la que els components relacionats amb les emocions assoleixen una rellevància preponderant i suplantent, en part, els valors de la societat de la informació. Existeixen nous patrons de conducta del turista modern i nous valors i símbols associats al viatge turístic. Així, el fenomen de la societat de la il·lusió, o del somni, diu López Palomeque, comporta implicacions importants per a la indústria turística, ja que el nou consumidor busca fonamentalment experiències que puguin satisfer el seu sistema emocional, fet que implica una adaptació de les destinacions i dels seus gestors, que en els darrers temps s'han hagut d'esforçar en crear productes i preparar el terreny per a satisfer l'àmbit sensitiu dels nous visitants (Bordas, 2003; citat a López Palomeque, 2006). El turisme es fonamenta en la satisfacció d'experiències mitjançant el consum de llocs, confirmen Anton Clavé i González (2007).

La satisfacció de les vivències personals que l'individu experimenta en els escenaris turístics repercuteix, directament, en la complaença i valoració general de la destinació. Turisme de Barcelona ja fa anys que promou una oferta basada en l'exaltació del món sensorial, de les experiències, el gust i el benestar<sup>280</sup>. La participació activa, l'experiència i l'aflorament d'emocions fan que el turista senti que viu una vida especial en un lloc excepcional. En aquest sentit, és possible que en el món del turisme tingui més sentit *allò que es fa* que no pas *el lloc on s'està*, és a dir: l'experiència turística forma part del producte turístic<sup>281</sup>.

El món urbà s'ha convertit en un entorn privilegiat per a l'experiència turística, que en el transcurs d'uns pocs anys ha aconseguit adaptar les seves funcions al món dels serveis, del turisme i de l'oci, convertint als seus vianants (habituals o temporals), en consumidors consumats d'imatges, paisatges, ambients, carrers, experiències, comerç, monuments, oci, cultura...

López Palomeque (2006) ressalta que, per tot això, en els darrers anys s'està atorgant una renovada valoració social a l'activitat turística i als seus continguts culturals, i en aquest context l'aposta de les ciutats a favor del turisme ha estat molt decidida, en bona part perquè els grans centres urbans occidentals esdevenen "veritables fàbriques permanents de creativitat", llocs d'oportunitats, centres de consum, espais de relació i participació, llocs amb singularitats i llocs per a les experiències. Tot plegat, té a veure amb la idea de turisme creatiu plantejada per Richards (2001a), segons el qual l'atractiu ja no només el conforma un gran monument o paisatge singular; l'atractiu, avui dia, té a veure amb la participació del visitant: "The desire to learn is not seasonal and does not depend on the existence of important monuments or expensive infrastructure" (Richards, 2001: 65).

Les transformacions de les destinacions, l'alta competitivitat tant dins com a fora de les mateixes, i el canvi d'exigències i hàbits de consum (tant de visitants com de locals) modifica les definicions, usos i problemàtiques de l'anomenat turisme cultural. La competència incita a les destinacions no només ser a particulars, sinó creatives. Richards (2001a) posa èmfasi en l'aspecte de la creativitat com a estratègia dels territoris per atreure nous segments de mercat i competir; el turisme creatiu, ressalta, té a veure amb

---

<sup>280</sup> Manel Casanovas (entrevista, novembre 2006).

<sup>281</sup> Tot i la importància de les experiències en el marc del turisme contemporani, cal tenir en compte que el valor de les vivències no pot suplantat el valor dels llocs; les destinacions no són "intercanviables", i malgrat la importància de les experiències, el lloc (en un sentit genèric) constitueix l'objecte principal d'atracció dels desplaçaments turístics.

les motivacions d'un turista interessat en participar i aprendre les noves coses que la destinació li pugui oferir; aquesta especialitat prové d'una metamorfosi del turisme cultural, que de mica en mica s'ha anat transformant en turisme creatiu: és el pas de la passivitat a l'activitat (Richards, 2001b). El turisme creatiu és el turisme de l'experiència, de l'experimentació, de l'acció. Segons Richards, (2001b), aquest tipus de turisme (que englobaria activitats com els esports, l'aprenentatge d'idiomes o la gastronomia, entre d'altres) aporta més avantatges que el turisme cultural tradicional: d'entrada, perquè la creativitat funciona com a atribut, com a valor afegit, com a distinció superior, al contrari del simple producte cultural, que és més general; en segon lloc, perquè la creativitat permet presentar productes innovadors; en tercer lloc, pel fet que la creativitat és un recurs renovable, que no es desgasta com ho pot fer un equipament museístic o un monument; finalment, la idea de la creativitat mòbil. A més, en els indrets en els quals els recursos de turisme cultural són escassos, la creativitat pot esdevenir un substitut eficaç, sobretot quan falta el "capital cultural real".

Todos estos hechos indican que, aunque el turismo cultural en Europa ha estado ahora dominado por la concentración de "capital cultural real" en la grandes ciudades, los desarrollos futuros estarán cada vez más influenciados por la capacidad de las regiones de movilizar su capital creativo como base para el turismo. En un mercado cultural cada vez más competitivo, es vital desarrollar productos innovadores para atraer a los visitantes (Richards, 2001b: 12).

El turisme creatiu també pot permetre superar les ja clàssiques receptes del turisme cultural; quan la sobre-oferta de possibilitats manté les destinacions en competència entre elles, els seus elements atractius ja no només són els seus recursos (naturals, culturals, reals o imaginats) sinó que la participació i la implicació del visitant, el valor de l'experiència, pot passar a jugar un paper fonamental, tant en l'atractiu com en les promeses de seducció.

A la denominada societat de la il·lusió, el turisme cultural ha desbancat o transformat els clàssics valors de la contemplació, l'aprenentatge i l'admiració en noves formes de participació i aprehensió del lloc. Actualment s'han incorporat nous valors en les vivències del turisme, que passen per l'experiència, les sensacions, la participació particular i la creativitat del turista.

Cultural o creatiu, el turisme dels nuclis urbans com Barcelona s'ha convertit en un turisme de consum massificat, en un turisme decididament massiu.

## Màxims històrics

L'any 2006, França era la principal destinació turística del món; Espanya la segona i Estats Units, la tercera<sup>282</sup>. A tot el món es van produir 847 milions de desplaçaments turístics internacionals: l'oci ja conformava la raó principal del viatge turístic de més de la meitat dels turistes<sup>283</sup>. Europa era el continent amb un major nombre d'arribades internacionals; la zona euromediterrània era receptora de milions de visitants, sens dubte una de les regions més turístiques del planeta: es calcula que al 2007, més de 300 milions de turistes van visitar els països de la conca mediterrània, el 80% dels quals es va acumular als seus litorals<sup>284</sup>.

Catalunya era una de les regions turístiques més importants de la Mediterrània, d'Europa i del món. El seu principal valor afegit com a destinació turística consistia en la varietat i complementarietat de les opcions i ofertes turístiques (Pujolar Cos, 2006), fet que la convertia en un territori atractiu per una àmplia varietat de visitants. França, Anglaterra, Bèlgica, els Països Baixos, Alemanya i Itàlia eren els mercats europeus que des del punt de vista quantitatiu aportaven un major nombre de turistes a Catalunya.

Barcelona i la Costa Brava eren les marques amb més posicionament i capacitat d'atracció del país; al 2007, a Catalunya es van rebre uns 17 milions de visitants estrangers, xifra que la situava com la segona regió receptora de turisme en el context europeu, per sota de la regió francesa Ille de France i per sobre d'Andalusia<sup>285</sup>. A més, entre els anys 2002 i 2007, a Catalunya s'havien registrat alts índex de creixement anual d'entrada de turistes estrangers, alhora que l'evolució de la despesa diària real d'aquests també havia estat clarament ascendent<sup>286</sup>. Certament, el turisme estava aportant un considerable dinamisme econòmic al territori català<sup>287</sup>.

### ***Oferta, demanda i impactes del turisme a Barcelona***

Al 2006, a l'Aeroport del Prat hi van passar 29.843.440 passatgers, quantitat que no només havia crescut considerablement des de l'any anterior, sinó que encara seguiria creixent al llarg del 2007<sup>288</sup>.

---

<sup>282</sup> Font: OMT (juny 2008). A *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>283</sup> *Tendencias de los mercados turísticos, edición 2007 - Panorama mundial y actualidad del turismo*. OMT.

<sup>284</sup> Font: Institut Europeu de la Mediterrània. *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>285</sup> Font: Institut Europeu de la Mediterrània. *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>286</sup> *Índex d'Activitat turística 2008*. Anàlisi de conjuntura, previsions per Catalunya i Espanya i anàlisi del turisme de negocis. UAB – Escola Universitària de Turisme i Direcció Hotelera.

<sup>287</sup> Si d'una banda l'activitat turística generava dinamisme en molts sectors econòmics associats a aquesta activitat, de l'altra banda estava afectant o reemplaçant el desenvolupament d'altres activitats econòmiques; en aquest sentit, Prats i Jiménez (2006) feien notar que la presència i el desenvolupament de l'activitat turística en moltes zones del país venia acompanyada d'una davallada d'altres activitats econòmiques, per a la qual cosa cada vegada més zones estaven centrant en el turisme les seves expectatives de riquesa i treball.

<sup>288</sup> Font: AENA. *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

Van ser anys de màxims històrics. Aparentment, no hi havia sostre. Les dinàmiques de creixement de l'activitat turística de Barcelona eren accelerades i més intenses que mai, ja que els canvis que es produïen ho feien tant en termes quantitius com qualitius; el creixement de l'oferta i la demanda turística de Barcelona era numèricament important i relativament espectacular (en comparació amb d'altres destinacions de turisme urbà, els creixements de Barcelona semblaven ser els més destacats). Des del punt de vista econòmic, els beneficis de l'activitat turística eren més estesos i compartits que en el passat, ja que una part més àmplia de la població estava participant directa o indirectament de l'activitat; s'estimava que la contribució del turisme al PIB de la ciutat era molt important<sup>289</sup>. Així, al mateix temps que s'expandien i compartien els beneficis econòmics del turisme, també es continuava mantenint l'estratificació dels seus guanys, de manera que certes capes de la societat n'obtenien rendiments decididament més alts que d'altres.

Pel que fa als efectes socials i culturals generats pel turisme, cal tenir en compte que la presència continuada i massificada d'estrangers turistes a la ciutat, altament concentrats en alguns punts del seu espai, implicava adaptacions funcionals i psicològiques per part de la població local, que en el transcurs de només uns pocs anys va haver d'assumir i integrar una sèrie de canvis molt profunds del paisatge urbà de la ciutat (la immigració o la terciarització de l'activitat econòmica n'eren potser els elements més visibles de transformació).

El turisme participava dels canvis funcionals i morfològics de la ciutat; n'era un element inductor de primer ordre, però també conseqüència directa. Políticament, interessava que això fos així, bàsicament perquè el turisme conformava una clara aposta, oficial, a favor del creixement econòmic del territori i una estratègia per a la creació de capital cultural, encara que la intervenció municipal, en aquest sentit, es limités a deixar que l'activitat turística evolucionés segons les lleis del mercat.

A l'any 2006, el creixement del turisme era francament espectacular: en el transcurs de 12 anys (és a dir, des de l'any 1994), s'havia crescut a l'ordre d'un 60%, afirmava públicament Joan Gaspart a mitjans del 2006<sup>290</sup>. L'autocomplaença de la institució i de les administracions era un fet. Un fet evident: es parlava de l'èxit de les dades i dels números.

Al 2006, es fregava el llindar dels 7 milions de visitants. Es van comptabilitzar 6.709.175 turistes allotjats als hotels de la ciutat, els quals es calcula que van generar més de 13 milions de pernотacions en aquesta tipologia d'allotjaments. L'ocupació mitjana hotelera també havia augmentat vertiginosament des de 1994, quan els 158 hotels de Barcelona havien obtingut una ocupació de poc més del cinquanta per cent; al 2006, en canvi, hi havia 285 hotels, 26.968 habitacions i 52.484 places, i una mitjana d'ocupació del 77'7% de les habitacions i del 71'6% de les places. Això indicava, d'entrada, que el creixement de l'oferta s'havia produït al mateix ritme que el de la demanda. Tot i que no es tornava a assolir la fita del 84% d'ocupació de les habitacions registrat l'any 2000, el cert és que les dades d'ocupació del 2006 tendien clarament a l'alça, a més de mantenir-se força

---

<sup>289</sup> El creixement del PIB turístic era relatiu al comportament d'altres activitats i sectors econòmics, que com la construcció, estaven vivint anys d'un auge considerable. Es deia que l'impacte econòmic del turisme suposava el 14% del PIB de la ciutat (dada creada i unida a discursos polítics). En una roda de premsa, Gaspart deia que "de forma indirecta me atreuria a dir que la aportación del turismo se duplica", assegurant, a més, que "hay que tener en cuenta que este 14% no incluye ni el comercio, ni el transporte ni gran parte de la restauración y la cultura". Veure: Mas de Xaxas, X. "El turismo que visita Barcelona crece un 17% y su gasto aumenta". A *La Vanguardia*, 15 de setembre de 2006.

<sup>290</sup> Gaspart, J. "El turismo ha crecido un 60% en Barcelona en los últimos 10 años". A *La Vanguardia*, 20 de juliol de 2006.

equilibrades al llarg dels dotze mesos de l'any. El més sorprenent era que des de l'any 2000, la planta hotelera de la ciutat havia crescut com mai a la seva història: dels 187 establiments comptabilitzats al 2000, s'havia passat a 285 al 2006; a més de l'increment quantitatiu, també s'estava experimentant una especialització de l'oferta d'allotjament, ja que a l'any 2006, 124 establiments eren de categoria superior (de 4 i 5 estrelles), mentre que al 2000 tan sols 62 hotels pertanyien a aquesta categoria.

Si bé l'estada mitjana del visitant als hotels de la ciutat tampoc no aconseguia superar les xifres de l'any 2000 (quan s'havia arribat a 2'48 de nits), al 2006 es continuava rondant la mitjana de les dues nits (concretament, s'estimava una mitjana d'1'97 nits). Com a dada significativa, cal destacar que en el transcurs de 16 anys, a la Barcelona s'havia aconseguit doblar el nombre de visitants que venien per primera vegada a la ciutat (al 1990, al voltant d'un 20% dels turistes declaraven fer la primera visita a Barcelona, mentre que al 2006 ja eren prop del 40%, fet que indicava que més de la meitat dels visitants eren repetidors). Al 2006, es continuava mantenint l'equilibri entre visitants d'oci i de negoci: els visitants per raó professional representaven un 50'4% total de la demanda, mentre que els visitants d'oci i turisme el 46'4%<sup>291</sup>. Pel que fa a nacionalitats, un 30% de visitants eren espanyols, un 50'8% europeus i un 19'2% provenien d'altres països.

Més dades: Barcelona era considerada la cinquena ciutat turística europea segons nombre de turistes (entre els anys 2000 i 2006 es produïa un percentatge de variació destacable, concretament, del 98'61%, dada molt major respecte a les destinacions competidores)<sup>292</sup>. Pel que fa al rànquing 2006 de *Top 150 City Destination*, Barcelona figurava com la desena ciutat turística en l'àmbit mundial, desbancant grans destinacions com Madrid, Sevilla o Bilbao<sup>293</sup>. D'altra banda, Barcelona també ostentava un posicionament admirable en els principals rànquings de ciutats de congressos: així, al 2006, l'Associació Internacional de Congressos i Convencions considerava que Barcelona era la tercera ciutat del món amb més congressos internacionals, mentre que segons la Union of International Associations, Barcelona era la sisena del món en turisme de reunions. A més, i segons un informe d'aquesta mateixa institució, la capital catalana era la cinquena ciutat en relació a les que acollien un major nombre de reunions (al capdavant hi havia París, Viena, Brussel·les i Singapur)<sup>294</sup>.

L'any 2006, el Barcelona Convention Bureau comptava amb un total de 300 empreses membres, fet que evidenciava l'interès que el sector dedicat als serveis i congressos dipositava en aquest mercat estratègic<sup>295</sup>. A mitjans dels 2000, el Centre de Convencions Internacional de Barcelona ja era el més gran del Sud d'Europa; l'habilitació de grans sales de reunions, i el liderat del Palau de Congressos, doncs, col·laboraven decididament al creixement de l'activitat congressual, a la vegada que les sinergies positives (com la creació d'una nova imatge de la ciutat i l'èxit turístic internacional de la mateixa), anaven potenciat el segment de fires, congressos i reunions a la ciutat. Barcelona disposava d'una infraestructura per a l'acollida de grans esdeveniments més que notable<sup>296</sup>. Al 2006, es van celebrar 1.303 reunions, gairebé tantes com al 2000 (any en el qual se'n van realitzar

---

<sup>291</sup> Turisme de Barcelona, 2008.

<sup>292</sup> *El turisme a Barcelona* (2008). Turisme de Barcelona.

<sup>293</sup> *El turisme a Barcelona* (2008). Turisme de Barcelona.

<sup>294</sup> Boada, A. "La mejor fan de Barcelona". A *La Vanguardia*, 28 de gener de 2007 (article sobre Airy Garrigosa i la història del BCB).

<sup>295</sup> Des dels seus inicis, el Convention Bureau ha mantingut un creixement equilibrat al llarg del temps, sense patir alts i baixos importants; compta amb un finançament extern que és molt fidel, fet que des de sempre ha consolidat el programa i ha estimulat el creixement exponencial de l'activitat congressual a Barcelona.

<sup>296</sup> Airy Garrigosa (entrevista, desembre 2006).

1.380); tot i així, al 2006 el nombre total de delegats va ser el doble respecte el 2000 (en van venir prop de mig milió)<sup>297</sup>.



*Port de Barcelona*

El Port de Barcelona va rebre 714 creuers i 1.407.179 passatgers durant el 2006, xifres que el consolidaven com un dels principals d'Europa i de la Mediterrània i el novè del món pel que fa a trànsit de creueristes. Aquest segment registrava un creixement del 14'5% respecte al 2005, i encara es preveia que continués a l'alça durant els propers anys. Al 2006, el Port de la ciutat ja complia els requisits bàsics per a ser utilitzat com a port base, disposant d'instal·lacions dedicades exclusivament als creuers, amb un total de set terminals habilitades. De fet, consta que en el transcurs d'una dècada s'havia aconseguit invertir el percentatge de creuers que utilitzaven el port de Barcelona com a punt de partida del viatge, de manera que s'estimava que un 90% dels vaixells de creuers sortien de Barcelona, en contra d'un 10% que hi feien escala. A més, el Port de Barcelona també concentrava l'oferta logística més important de la Península Ibèrica, oferint serveis de transport i distribució a tota la Mediterrània, de manera que el trànsit anual, tant de mercaderies com de passatgers, ha esdevingut certament voluminós.

Pel que fa als creuers, cal tenir en compte que l'impacte econòmic que causaven a la ciutat era molt variable, ja que depenia de si hi feien escala o bé si tan sols l'utilitzaven com a port d'arribada o partida. El fet que el percentatge de rutes que partissin de Barcelona fos tan elevat, intensificava l'impacte econòmic d'aquest sector, ja que els passatgers romanien més hores a Barcelona i, per tant, hi generaven una major despesa, especialment en les ocasions que hi feien nit. D'altra banda, però, quan el creuerista tan sols feia escala a la ciutat, el seu impacte econòmic era molt reduït, mentre que la seva presència física molt més contundent (sobretot a Ciutat Vella).

Des de principis dels anys noranta, l'avió s'havia consolidat com el mitjà de transport definitivament més utilitzat per part dels visitants de Barcelona. A més, el conjunt de vies d'accés que possibilitaven l'arribada de visitants a la ciutat eren àmplies i variades, més

---

<sup>297</sup> *Estadístiques Turisme de Barcelona, 2008.*

que en cap altre moment de la història de la ciutat. Així, Barcelona disposava d'una gran varietat de possibilitats d'accés i de consum, d'oportunitats i opcions per tot tipus de clients.

Al 2006, Barcelona disposava de més de 35.000 comerços, nou elements declarats Patrimoni de la Humanitat per part de la UNESCO i una oferta cultural, d'oci i serveis vasta i diversa. Hospitals, universitats, centres de formació, empreses, institucions, sales d'art, exposicions, festivals, concerts, instal·lacions esportives, museus, restaurants, espectacles, lleure i cultura.

Els equipaments culturals i lúdics van registrar 19.900.000 visites durant el 2006. La Sagrada Família va rebre 2.542.070 usuaris, encapçalant la llista d'espais més visitats de la ciutat; seguidament, i pel que fa al nombre de visites, figuraven com a equipaments més visitats, el CosmoCaixa, el Museu F. C. Barcelona President Nuñez, el Centre Cultural Caixa de Catalunya i el Museu Picasso<sup>298</sup>. L'oferta arquitectònica i cultural mantenien el liderat indiscutible pel que fa a la valoració de recursos de la ciutat segons els seus visitants estrangers. De fet, ja des de finals dels anys vuitanta, els recursos arquitectònics de Barcelona mantenien una posició líder en les qualificacions dels turistes que semblava, en certa manera, imbatible. Segons les enquestes de Turisme de Barcelona, la valoració global de la ciutat per part dels turistes enquestats obtenia una puntuació del 8'21.

A parer de Turisme de Barcelona, l'element cultural feia possible el posicionament de Barcelona com a destinació de turisme urbà<sup>299</sup>. La cultura s'havia conformat com un motiu definitivament consolidat en l'estratègia del Consorci i còmplice de les administracions i institucions de la ciutat; en aquesta dinàmica, doncs, al 2006 s'endegava una nova edició dels anys temàtics que havien començat a fer tanta fortuna amb la celebració de l'any Gaudí al 2002. Ara, al 2006, era el torn del comerç. En aquest marc, Turisme de Barcelona va aprofitar l'impuls per continuar promocionat l'oferta de shopping de la ciutat, sobretot després de comprovar que la despesa efectuada pels turistes en compres era considerablement alta i que, fins i tot, alguns visitants estrangers es desplaçaven a Barcelona amb l'interès principal de comprar en els seus establiments.

Segons un estudi del Consorci, Barcelona era la ciutat de l'estat espanyol en la que el turisme internacional realitzava una major despesa amb targeta de crèdit (un 18'5% respecte al total). De fet, es detectava que la ciutat de Barcelona havia experimentat un creixement espectacular de les compres pagades amb tarja de crèdit, ja que en el transcurs de sis anys, l'augment de les despeses saldades amb tarja havia estat del 174%. A més, al voltant d'un 70% d'aquesta demanda era internacional<sup>300</sup>.

La potenciació de Barcelona com a ciutat de compres internacional no es realitzava amb l'interès de situar el comerç com el motiu principal del desplaçament a Barcelona, sinó com un atractiu complementari de primer ordre per al conjunt de mercats de la ciutat, fos quin fos el seu motiu per conèixer la destinació. Per tant, i segons Santi Pagès, es tractava de fomentar l'oferta comercial en el si d'una oferta genèrica de la ciutat (tot i així, estava clar que durant l'època de Nadal, l'element comercial podia esdevenir motiu principal del viatge per a alguns segments de mercat, fet que ajudava a combatre l'estacionalitat de l'activitat turística)<sup>301</sup>. El document *Activitat turística 2000-2006*, elaborat pel departament Barcelona Ciutat de Compres del Consorci, indicava la tendència de despesa

---

<sup>298</sup> El recompte de visitants als equipaments incloïa estrangers, catalans i barcelonins.

<sup>299</sup> *Dossier de Premsa 2006*. Turisme de Barcelona.

<sup>300</sup> *Dossier de Premsa 2006*. Turisme de Barcelona.

<sup>301</sup> Santi Pagès (entrevista, novembre 2006).

de cada segment segons nacionalitat, assenyalant el grau de participació de cada país en concepte de despesa comercial<sup>302</sup>.

Per la seva banda, l'Ajuntament de Barcelona va posar en marxa la Fundació Ciutat i Comerç, que tenia l'objectiu de promoure el conjunt d'eixos comercials del municipi, especialment de cara al públic més local. D'altra banda, i més enllà de l'oferta comercial promoguda per Turisme de Barcelona o la recolzada per l'Ajuntament, un altre tipus de botigues, de venedors i productes força més estrambòtics s'arranglerava Rambla avall o a l'entorn de les principals icones turístiques de la ciutat; els comerços de souvenirs, molts dels quals (però no tots) eren regentats per persones nascudes a països asiàtics, es caracteritzaven per la seva oferta uniformitzada i per difondre una imatge de la destinació associada a uns referents i valors segurament poc compartits, en general, pels barcelonins. La gamma de productes de molts d'aquests comerços, a part de no ser fabricats al país sinó massivament a d'altres continents, podien emetre imatges o valors assumits com a vulgars o banals per molts ciutadans i visitants, sobretot per una evident estandardització.



*Souvenir de la Sagrada Família*

Les polèmiques relacionades amb els souvenirs, però, no només tenien a veure amb les qüestions relacionades amb la imatge i els símbols d'identitat dels productes comercialitzats, sinó amb les normatives comercials i sobretot amb el fet que la proliferació d'aquests establiments i d'altres de semblants sobreocupaven l'espai i retiraven, sovint, a d'altres comerços de proximitat del barri i no directament turístics. De fet, així com en el cas del sector hotelier, el creixement d'aquest tipus d'establiments responia també a una dinàmica econòmica i a unes determinades qüestions socials i laborals<sup>303</sup>. Per tant, la complexitat d'aquesta situació era prou reconeguda.

---

<sup>302</sup> L'evolució de la despesa amb tarja de crèdit efectuada pels visitants internacionals de Barcelona es desenvolupava in crescendo, ja que des de feia uns anys realitzava grans salts anuals; al 2006, el 33'84% de la despesa realitzada pels estrangers a Barcelona, amb tarja Visa o Mastercard, es dedicava al sector comerç (percentatge que equivalia a 370.879.918 euros); si bé el percentatge era lleugerament menor que al 2005, la quantitat total d'euros era molt major. Font: Turisme de Barcelona. A *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

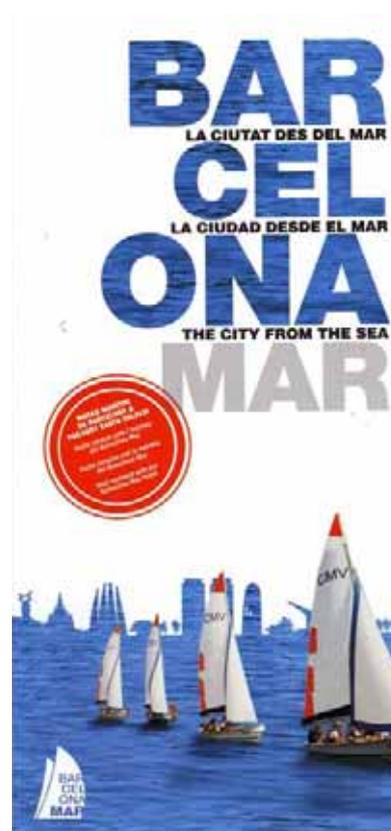
<sup>303</sup> Actualment, els districtes de Ciutat Vella, Gràcia i L'Eixample són els únics de la ciutat que disposen d'un pla d'usos per regular les botigues de souvenirs, que acostuma a ser un dels aspectes més criticats pels veïns, i alhora un tema de difícil control i inspecció (2010).

El turisme, que des de feia anys s'havia anat implantant com un motor econòmic de la ciutat i com una peça important de la seva internacionalització, vivia en un escenari propici (encara que, com deia, no exempt de contradiccions i polèmiques importants): s'estaven expandint i generalitzant les oportunitats laborals i econòmiques relacionades directa o indirectament amb aquesta activitat, fins al punt que tant els grans empresaris de la ciutat com els nous que hi acabaven d'arribar, hi podien veure, d'una manera o altra, una ocasió de negoci.

Turisme de Barcelona, per la seva banda, continuava comercialitzant productes per al turista arribat a la ciutat. Al 2006, el conjunt de productes venuts per part del Consorci obtenia una rendibilitat altíssima, fet que repercutia molt positivament en els comptes financers de la institució. Com a novetat en matèria de comercialització, a partir de l'any 2006 ja es podien contractar els serveis i productes turístics directament a través del web del Consorci, pàgina que durant l'any 2006 va registrar més d'un milió de visites.

Els Serveis d'Atenció al Turista del Consorci atenien a 2.601.800 de persones durant el 2006. A més, a la Sala de Premsa disposada al web del Consorci s'havien efectuat 6.143 descàrregues d'informació.

A l'estiu de 2006 s'estrenava el Bus Turístic de Nit, que traçava un nou recorregut enllaçant els edificis il·luminats i més emblemàtics de la ciutat. Així mateix, l'any 2006, el departament de Productes Turístics creava el Barcelona Golf, un producte de certa gama destinat als amants del golf i que oferia al turista que contractés el servei, la possibilitat de practicar el golf (en camps de les afores de la ciutat) amb un jugador professional (un jugador amb handicap 0). Un altre dels productes recentment creats per Turisme de Barcelona era el Barcelona Mar, que s'oferia entre els mesos d'abril i octubre i que es gestionava conjuntament amb el Centre Municipal de Vela; el seu atractiu era el de permetre al turista sortir a navegar en un veler en alta mar.



*Fulletó del producte Barcelona Mar (Turisme de Barcelona)*

A més de les noves propostes, també continuaven funcionant altres productes, ja clàssics i plenament consolidats, com el Bus Turístic o els Walking Tours, que disposaven de quatre rutes temàtiques pel centre de la ciutat (Ruta Barri Gòtic, Ruta Picasso, Ruta Gourmet i Ruta Modernisme). L'itinerari dedicat a Picasso finalitzava amb l'entrada al Museu Picasso, mentre que la ruta Gourmet, que havia estat creada amb motiu de l'Any de la Gastronomia, realitzava un circuit per Ciutat Vella en el qual el turista es podia deturar als establiments centenaris relacionats amb la gastronomia catalana i degustar alguns dels seus productes (antigues torroneres, granges considerades emblemàtiques o el mercat de la Boqueria, entre d'altres); pel que fa a la ruta del Modernisme, aquesta portava els turistes des del Palau de la Música Catalana fins al Passeig de Gràcia, mostrant l'arquitectura més distingida del Modernisme català.

Al 2006, el Bus Turístic comptabilitzava 1.881.125 usuaris; el Mirador de Colom 148.230; la Barcelona Card, 107.632; els Barcelona Walking Tours, 16.300; la Barcelona Pass 2005/06, 15.550; el Catalunya Bus Turístic, 15.263; el Barcelona Bus Turístic de Nit, 5.950; la Barcelona Bici, 5.141; la Barcelona Mar, 308. L'èxit dels productes es traduïa en un augment dels ingressos del Consorci.

El mes de maig de 2006, Turisme de Barcelona iniciava una nova línia de treball destinada a posar en valor algunes propostes relacionades amb la cultura i l'art. La nova iniciativa, l'eix de la qual era el denominat turisme creatiu, s'acollia als paràmetres del turisme cultural, línia sobre la qual pivotava el treball del Consorci dels darrers anys, especialment des de l'establiment del *Pla Barcelona és cultura*. El nou programa Barcelona Turisme Creatiu va ser delegat a la Fundació Societat i Cultura, i els seus objectius de partida consistien en la incentivació i l'acolliment d'artistes estrangers, professionals i amateurs, que desitgessin exposar la seva obra a Barcelona, a més de millorar la percepció internacional sobre Barcelona i potenciar el talent artístic de la capital catalana. Consta que el Barcelona Turisme Creatiu va ser una experiència pionera a Europa.

D'altra banda, la gran presència de visitants joves a la ciutat era resultat d'una diversificació de l'oferta d'oci, cultural i de serveis, que havia crescut i s'havia especialitzat, lliurament, en aquest segment de públic. Per part de Turisme de Barcelona, no es realitzava cap promoció específica en relació al turisme jove, no perquè no s'hi estigués a favor, sinó perquè s'entenia que aquest tipus de demanda arribava a la ciutat per compte propi, sense la necessitat d'actuar als mercats d'origen de la mateixa manera que es requeria en d'altres segments de la demanda. S'estimava que prop del 90% de persones que viatjaven de joves a una ciutat, hi retornaven abans de complir els 45 anys<sup>304</sup>.

La diversificació de públics i segments estratègics que tradicionalment ha fomentat Turisme de Barcelona, encetava encara un nou camí amb la publicació de la *Guia de la Barcelona Accessible*, editada conjuntament amb Viena Edicions i destinada al col·lectiu amb necessitats especials. Al 2006, també es posava en marxa un estudi sobre l'accessibilitat de les principals icones turístiques de Barcelona amb l'interès de conèixer les condicions dels equipaments i espais de la ciutat i la seva adaptació per a persones amb dificultats físiques i/o sensorials. Amb aquesta iniciativa, doncs, Turisme de Barcelona afrontava un nou compromís social.

El creixement quantitatiu i la diversificació de l'oferta i la demanda del turisme a Barcelona evolucionava en paral·lel a l'autofinançament del Consorci; mentre que les aportacions institucionals es mantenien intactes des de 1994 (2.313.922'98 milions

---

<sup>304</sup> Gaspart, J. "El turismo ha crecido un 60% en Barcelona en los últimos 10 años". A *La Vanguardia*, 20 de juliol de 2006.

d'euros), al 2006, un 90,7% del pressupost total de Turisme de Barcelona provenia dels ingressos propis derivats de la gestió (22.605.735'15 milions d'euros).

Al 2006, Turisme de Barcelona tancava l'any amb una plantilla de 120 persones contractades, enfront a les 111 del 2005.

El Comitè de Direcció estava compost pels següents directors i càrrecs: Pere Duran, Director General; Gabriel Guilera, Director de Premsa i Comunicació i Coordinador del Comitè de Direcció; Abel Pérez, Director d'Administració, Organització i Logística; Manel Casanovas, Director de Màrqueting, Esdeveniments i Nous Programes; Josep Anton Rojas, Director de Promoció, Turisme Vacacional i Sports; Santiago Pagès, Director de Barcelona Ciutat de Compres; Airy Garrigosa, Directora de Barcelona Convention Bureau; Mònica Terol, Directora de Productes Turístics; Romina Sans, Directora de Serveis d'Atenció al Turista; David Leànez, Director de Informàtica i Noves Tecnologies; Verònica Rodríguez, Cap de Màrqueting; Teresa Pérez, Cap de Publicacions. A més del Comitè de Direcció, funcionaven diversos comitès específics vinculats als diversos programes o departaments, com per exemple el Comitè Barcelona Convention Bureau, el Comitè Barcelona Shopping Line, el Comitè Barcelona Sport i la Comissió Econòmica.

Pel que fa al Consell General, i seguint l'estructura prefixada als estatuts de l'organisme, n'eren membres les següents personalitats: Jordi Hereu, Alcalde de Barcelona, com a President; Miquel Valls, membre de la Cambra de Comerç, Vicepresident primer; Jordi Portabella, de l'Ajuntament de Barcelona, Vicepresident segon; Jordi Clos, membre de la Fundació Barcelona Promoció, Vicepresident tercer. En el Consell General hi constaven 7 vocals membres de l'Ajuntament de Barcelona, 12 vocals membres de la Cambra de Barcelona i 3 vocals de la Fundació Barcelona Promoció. El Director General del Consell General era Pere Duran; en formaven part, també, un secretari, un auditor, un representant de la Generalitat de Catalunya, membres sense vot i set representants en qualitat d'observadors.

El Comitè Executiu del Consorci continuava presidit per Joan Gaspart; Jordi Portabella n'assumia la Vicepresidència primera, Jordi Clos la Vicepresidència segona i Pere Duran, la Direcció General. També en formaven part un secretari, un auditor, set vocals, un representant de la Generalitat de Catalunya, dos membres sense vot i sis membres observadors.

### ***Any 2007, més màxims històrics***

Entre els anys 2006 i 2007 s'havia produït un increment del nombre d'empreses membres de Turisme de Barcelona mai vist a la història: es passava de 424 empreses l'any 2006, a 676 al 2007. Això volia dir que en el període d'un any s'havien integrat més de 250 noves empreses als diversos programes i departaments del Consorci, fet que suposava obtenir un major recolzament econòmic per al desenvolupament de les accions de promoció i oferta turística de la destinació.

Es podria dir que absolutament tots els indicadors de creixement numèrics del 2007 seguien a l'alça, en alguns casos fins i tot assolint veritables màxims històrics. Es van comptabilitzar més de 7 milions de visitants allotjats als hotels de la ciutat i més de 13 milions de pernoctacions als establiments d'una a cinc estrelles, xifra que suposava un augment del 6% respecte l'any anterior. La mitjana d'ocupació d'habitacions de l'any 2007 va ser del 79'7%<sup>305</sup>. En comparació a les principals destinacions turístiques urbanes

---

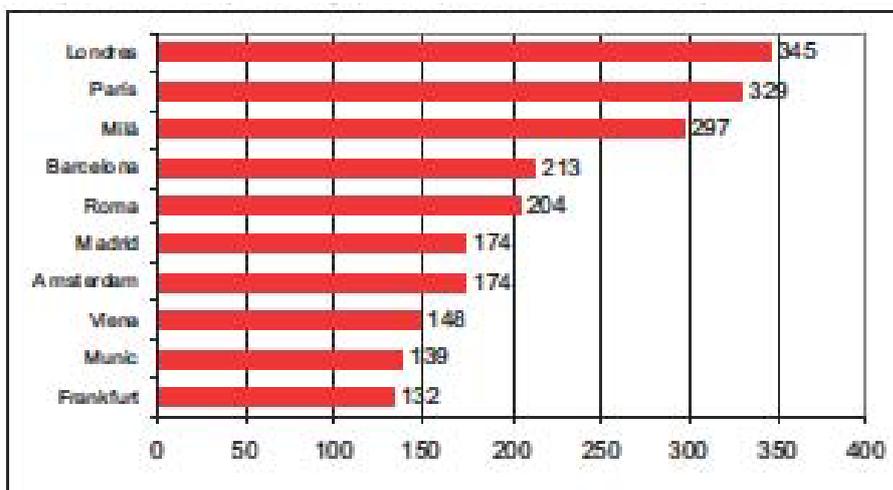
<sup>305</sup> *Memòria Turisme de Barcelona, 2008.*

d'Europa, la mitja d'ocupació barcelonina era francament positiva, superior a ciutats com per exemple Viena, Roma o Amsterdam<sup>306</sup>. Des de principis de la dècada dels noranta, el parc hoteler de Barcelona havia crescut de manera molt significativa, essent els establiments de quatre estrelles els que s'havien incrementat de manera més contundent<sup>307</sup>.

El creixement experimentat no s'havia produït d'una manera incontrolada, sinó que estava seguint unes pautes raonables d'encaix a les necessitats de la ciutat, assegurava Miquel Valls, Vicepresident primer del Consell General de Turisme de Barcelona<sup>308</sup>. Per la seva banda, Joan Gaspart defensava que el creixement turístic experimentat en els darrers anys no era una evolució normal, sinó excepcional, i que, en bona part, els mèrits d'aquest progrés eren gràcies a l'actuació de Turisme de Barcelona. A opinió del President del Comitè Executiu del Consorci, s'havia de seguir creixent fins al punt de col·locar Barcelona al costat de referències turístiques com Londres i París. 20 milions de pernотacions, assegurava Gaspart, era la xifra a la qual es podia aspirar<sup>309</sup>.

El parc hoteler continuava expandint-se arreu de la ciutat: al 2007, ja eren 295 hotels repartits al conjunt del municipi, 131 dels quals de categoria alta i superior; en total, els gairebé 300 establiments aportaven 27.806 habitacions i 54.036 places. A part del creixement numèric i de la diversificació de l'oferta d'allotjament, els districtes de Ciutat Vella i L'Eixample concentraven una major densitat d'establiments, tant pel que fa a hotels, apartaments turístics, com pensions.

Els hotels de Barcelona eren uns dels més cars d'Europa (Londres, París i Milà eren les tres ciutats europees amb un preu mig dels serveis d'hotels més elevat; Barcelona, amb 213 euros de mitjana, figurava com la quarta més cara en l'àmbit europeu)<sup>310</sup>.



Comparativa del preu mig dels hotels (en euros) d'algunes ciutats europees<sup>311</sup>

<sup>306</sup> Informe *Anàlisi del sector de l'allotjament turístic*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>307</sup> Informe *Anàlisi del sector de l'allotjament turístic*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>308</sup> *Memòria Turisme de Barcelona*, 2007.

<sup>309</sup> Joan Gaspart (entrevista, març 2008).

<sup>310</sup> Informe *Anàlisi del sector de l'allotjament turístic*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>311</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

En un recompte total del nombre d'hotels i pensions, consta que a Barcelona, a l'any 2007, hi havia almenys 456 establiments d'allotjament turístic<sup>312</sup>. Hi havia una gran quantitat d'apartaments turístics i alguns albergs i residències juvenils. En general, també hi havia més establiments comercials, més restaurants, més personal laboral en el sector serveis i una major aportació relativa d'aquesta activitat al PIB de la ciutat.

Segons dades de l'estudi *Impacte de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona 2007*, la contribució del turisme al PIB de la ciutat oscil·lava entre el 8 i el 10%, l'equivalent a una xifra de 6.500 a 8.000 milions d'euros anuals, o el que era el mateix, un impacte econòmic aproximat de 18 a 22 milions d'euros diaris<sup>313</sup>. S'havia produït un creixement de la facturació superior al 100% en el període 2001 a 2007 (s'estimava que al 2007 l'activitat turística va facturar, a Barcelona, més de 7.000 milions d'euros). Segons les anàlisis de l'estudi, al voltant de dues terceres parts de l'impacte econòmic total eren generats pels allotjats als hotels de la ciutat, mentre que un 10% de l'impacte total era abonat pels visitants de dia, és a dir, pels turistes que no pernoctaven a la ciutat. Com a dada important, l'estudi demostrava que l'impacte econòmic de l'activitat turística a Barcelona generava altres efectes, indirectes i induïts, la importància dels quals també era destacable en diversos sectors i activitats, com el tèxtil, l'immobiliari o el financer, entre d'altres<sup>314</sup>.

En termes d'ocupació laboral, s'estimava que durant el 2007 el turisme havia generat entre 80.000 i 100.000 llocs de treball a Barcelona, que en percentatges relatius suposava un valor del 7 al 9% de l'ocupació de la ciutat (comparativament, es podia dir que el turisme a Barcelona generava tants llocs de treball com tot el sector agrari català)<sup>315</sup>. Tot això era fruit de la transformació de Barcelona en una societat clarament de serveis, tendència que compartien els grans i mitjans nuclis urbans de l'anomenat món occidental<sup>316</sup>.

En conjunt, les dades econòmiques del turisme a Barcelona no desentonaven de les estimacions relatives al turisme espanyol i català, que al 2007 també presentaven índexs similars. Així, i segons l'Institut Nacional de Estadística, a Espanya, durant el 2007, l'aportació del turisme al PIB es va situar al voltant de l'11%, alhora que generava uns dos milions de llocs de treball. Les dades referents a l'aportació del turisme al PIB de Catalunya també mantenien valors similars<sup>317</sup>.

---

<sup>312</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball, 2009.* Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>313</sup> AQR-UB; IREA (2010) *Impacte de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona (2007)*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>314</sup> A nivell econòmic, s'acostumen a avaluar els efectes multiplicadors del turisme tot estructurant-los en tres grans blocs: els impactes directes (que reverteixen en el propi sector), els impactes indirectes (que van a parar a altres sectors més perifèrics però igualment implicats en el desenvolupament turístic, com la construcció) i els impactes induïts (que són aquells que afecten a les rendes del conjunt de la població).

<sup>315</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona, 2009.* Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>316</sup> Aquest fet també estava provocant, entre altres efectes, una evident polarització en la distribució de la renda, fet que accentuava importants desequilibris socials. Una societat de serveis vol dir, d'una banda, una societat de consultories, despatxos d'advocats i d'informàtica; d'altra banda també vol dir comerç, restauració i personal de neteja. Els uns, com feia notar Pastor (1991), reben excel·lents retribucions; els altres, per contra, no acostumen a ser un sector ben pagat.

<sup>317</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona, 2009.* Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

Però a l'any 2007, a Barcelona no s'era conscient de les magnituds reals de l'oferta, demanda i impactes econòmics que el turisme causava a la ciutat, tot i que s'intuïa que les seves dimensions eren absolutament intenses i més contundents que mai<sup>318</sup>.

Al 2007, més del 80% dels visitants de Barcelona van arribar en avió, i a l'Aeroport del Prat hi van passar més de 30 milions d'usuaris<sup>319</sup>; al port, més de 2,8 milions de passatgers de creuers<sup>320</sup>. Pel que fa al perfil de visitant, l'equilibri entre el vacacional i el professional era del 48 i del 49% respectivament. Al voltant de 2 milions de turistes procedien d'Espanya i més de 5 milions venien de la resta del món. Es van celebrar 394.689 congressos, una quantitat mai assolida fins al moment (a més, el nombre total de reunions havia passat de 491.028 al 2006, a 629.704 al 2007). Es calcula que l'impacte econòmic directe del turisme de negocis a la ciutat de Barcelona era de 1.521 euros (Flamarich, 2007).

Per tot plegat, el posicionament de Barcelona en els rànquings internacionals de destinacions continuava mantenint-se en els millors llocs dels llistats: per exemple, segons l'ICCA, al 2007 Barcelona va ser la cinquena ciutat de turisme de reunions pel que fa a nombre de reunions organitzades; així mateix, el rànquing de la consultora *Auma, European Fairground Ranking* establí que la capital catalana era la quarta ciutat europea del 2007 pel que fa a disponibilitat d'espai firal; d'altra banda, i segons un informe de la consultora *Cushman & Wakefield*, Barcelona era la cinquena millor ciutat europea per als negocis (a l'any 1990, aquesta mateixa consultora havia situat la capital catalana en l'onzè lloc del rànquing). *Cushman & Wakefield* també destacava Barcelona com la primera ciutat en qualitat de vida per als treballadors<sup>321</sup>. Segons l'*European Cities Monitor*, Barcelona era designada la ciutat europea que havia millorat més ràpidament<sup>322</sup>. Per la seva banda, l'informe *Euromonitor International's Top City Destinations Ranking* situava Barcelona en l'onzè lloc de la llista de destinacions de turisme urbà mundial segons la quantitat d'arribades de turistes internacionals (el primer lloc l'encapçalava Londres, amb més de 15 milions de visitants, seguit de les asiàtiques Honh Kong i Bangkok, amb 12 i 10 milions de turistes respectivament)<sup>323</sup>. Igualment, l'*Euromonitor Top City Destinations* designava Barcelona com la quarta ciutat turística d'Europa. I encara més: en un rànquing de marques de ciutats, *The City Brand Barometer 2007*, Barcelona figurava com la tercera ciutat en qualitat de marca, mentre que París i Londres es disputaven els primers llocs del llistat<sup>324</sup>.

Un 40% dels viatges turístics internacionals efectuats durant el 2007 havien estat concebuts com a viatges culturals; la proporció i magnitud d'aquesta dada havia augmentat de forma espectacular des dels anys noranta: així, mentre que al 1995 uns 538

---

<sup>318</sup> Aquestes dades no eren conegudes al 2007, sinó que van ser difoses a mitjans del 2009 pel Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona (de fet, al 2007 es parlava oficialment del 14% del PIB). Veure capítol: *Turisme i ciutat*.

<sup>319</sup> Amb gairebé 33 milions de passatgers anuals, el 2007 va ser l'any en el Prat va tenir més usuaris, fins i tot més que al 2008. Font: AENA. *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>320</sup> Aquesta xifra, en canvi, seria encara superior l'any 2008. Font: APB. *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>321</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>322</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>323</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>324</sup> *El turisme a Barcelona*, 2008. Turisme de Barcelona.

milions d'arribades internacionals es van classificar com a turisme cultural, al 2007 aquesta xifra havia augmentat fins a 898 milions<sup>325</sup>. La presència de turistes als museus de Barcelona podia ser un indicador prou evident d'aquesta tendència. Segons l'enquesta a turistes elaborada per Turisme de Barcelona l'any 2007, almenys un 65% dels individus enquestats asseguraven que havien visitat algun museu durant la seva estada a la ciutat; el Picasso, el MACBA i el MNAC encapçalaven els llocs més destacats de la llista<sup>326</sup>.

### ***El pes del turisme a Barcelona***

El fet que a la Sagrada Família hi entressin 2.839.030 visitants, la xifra més alta assolida al llarg de la seva història, a priori podria ser un indicador d'èxit, encara que també de preocupació i d'alarma, entre d'altres motius per la fragilitat del monument a causa d'un ús tan continuat.

Als mercats municipals de la ciutat (alguns incorporats a la promoció i comercialització de Turisme de Barcelona), ja feia anys que s'hi veien turistes, no tant comprant a les seves parades, sinó fotografiant i observant la vida quotidiana dels seus figurants.



*Turistes al Mercat de la Boqueria*

La concentració d'activitat turística en alguns punts i hores en concret de la ciutat era alta, fet que esdevenia més complex i conflictiu a les parts antigues de la ciutat, precisament per la morfologia física i la pluralitat d'usos i funcions d'aquests llocs. De fet, al 2007, Barcelona tenia una densitat de més de 15.000 habitants per quilòmetre quadrat, fet que la convertia en la segona gran ciutat europea amb més concentració territorial de població, només per sota de París. A més de la densitat de població resident i la densificació

---

<sup>325</sup> Font: OECD. *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>326</sup> Un dels principals indicadors del turisme o consum cultural, és sens dubte el relatiu a l'entrada a museus. En el cas de Barcelona, no existien dades generals ni compartides sobre els perfils de demanda que visiten els diversos museus de la ciutat, de manera que és difícil valorar la quantitat i la importància del públic estranger als equipaments museístics o sales d'exposicions de la ciutat. Tot i així, existeixen algunes dades parcials elaborades per part d'alguns d'aquests equipaments que sí que classifiquen els visitants segons origen geogràfic. Així per exemple, M. Teresa Ocaña, Directora del MNAC, assegurava que el 59% dels visitants del museu eren turistes estrangers. Veure *Memòria Turisme de Barcelona*, 2007.

urbanística del territori, la densitat turística de Barcelona era clarament superior a la d'altres grans destinacions europees: s'estimava que al 2007 hi havia uns 75.000 turistes per kilòmetre quadrat (xifra només inferior a París, i en canvi, el doble respecte destinacions com Lisboa, Àmsterdam, Londres o Bilbao)<sup>327</sup>.

La coexistència de visitants i residents als espais públics de la ciutat comportava tensions i competències pels usos de l'espai i dels temps. Als carrers, places, mercats o als parcs de Barcelona més centrals o turístics s'hi barrejaven individus amb comportaments i hàbits tan diversos que molt sovint els uns incomodaven als altres. La capacitat de càrrega d'alguns monuments o zones de Barcelona es trobaven al límit; de fet, la capacitat de càrrega de la destinació, tant des del punt de vista físic, social, econòmic i ambiental, presentava desajustos i alarmes importants<sup>328</sup>.

L'Ajuntament encarregava a Francesc López Palomeque (2006), catedràtic de Geografia de la Universitat de Barcelona, un dictamen sobre la capacitat de càrrega turística de la ciutat, amb la idea d'explorar quina era la situació de Barcelona en aquest sentit i esbossar plantejaments per a la seva solució<sup>329</sup>. L'encàrrec del dictamen per part del consistori indicava, d'entrada, l'existència d'una preocupació per part de les autoritats a propòsit de la densificació turística de la ciutat, així com un cert interès per a replantejar el model de creixement turístic de la destinació. L'estudi de López Palomeque constata diverses qüestions, entre les quals l'existència d'evidents problemes de congestió i conflictes en certs espais i moments del dia i de l'any (tot i que matisava que no es podia parlar d'un desbordament turístic generalitzat en el conjunt de la destinació); alhora que López Palomeque constata l'existència de conflictes (d'altra banda inherents als processos de producció i consum turístics als escenaris urbans), també demostrava que les dimensions de la ciutat turística estaven ultrapassant els límits administratius del municipi, per la qual cosa, apuntava l'autor, el nou escenari comportava diverses connotacions, com per exemple l'emergència de plantejar la gestió pública del turisme; entre d'altres aspectes, es dictaminava la importància de la gestió del producte, sobretot tenint en compte que, fins aleshores, tan sols s'havia apostat per a la seva promoció. Així, López Palomeque destacava la rellevància de contemplar l'aspecte territorial i l'abast real del turisme a la ciutat com a premisses fonamentals en la gestió i ordenació del mapa turístic de la ciutat.

Per la seva banda, Pere Duran (2004) ja feia anys que reconeixia que l'evolució del turisme urbà a les grans ciutats havia posat en evidència la necessitat de reconsiderar les fronteres dels municipis turístics, de manera que l'acotació de la destinació hauria de comportar un replantejament, també, de l'ordenació de l'activitat i de la promoció de la destinació, aquesta darrera responsabilitat de Turisme de Barcelona.

L'ordenació de l'activitat, és a dir, la gestió integral del turisme, semblava la peça bàsica i fatalment oblidada del puzzle, sobretot perquè les relacions entre turisme i ciutat cada cop grinyolaven més. En aquest sentit, la no intervenció de les administracions era motiu de crítica ciutadana. Des del punt de vista de Pujolar Cos (2006), no es tractava tant de buscar maneres de "pal·liar" o "contenir" els efectes de l'activitat turística en la població, sinó que

---

<sup>327</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.*

<sup>328</sup> La mesura de la capacitat de càrrega d'un indret turístic presenta dificultats, en bona part perquè les unitats d'anàlisi fan referència a temes físics però a la vegada a qüestions relacionades amb les percepcions i opinions dels individus, de manera que les anàlisis de la capacitat de càrrega han d'assumir diverses visions (tant la territorial, com les socioeconòmiques).

<sup>329</sup> López Palomeque, F. (2006) *Dictamen sobre la capacitat de càrrega turística de la ciutat de Barcelona.*

més aviat calia buscar maneres de gestionar aquestes relacions a fi que esdevinguessin mútuament beneficioses, respectuoses i congruents.

El cert és que, cada cop més, s'escrivia i parlava del turisme a Barcelona i del model de ciutat, i de quina manera una cosa tenia relació amb l'altra; de fet, ja feia anys que els debats en aquest sentit s'anaven produint en tota mena de cercles i des de perspectives molt diferents. La premsa també va anar esdevenint una plataforma important de qüestionament i de crítica del turisme, més que no pas d'apologia o d'elogi<sup>330</sup>. La majoria dels debats semblaven compartir una preocupació important, el denominador comú de la qual era la incertesa, la inquietud del futur.

La complacencia de la administración municipal por la ubicación de Barcelona entre las ciudades más turísticas de Europa es preocupante, dadas sus dimensiones y los costes que se están pagando, y que se pagarán aún a más alto precio. La situación más bien debería provocar una reflexión urgente y en profundidad. Todavía estamos a tiempo, pero los plazos son cortos (Prats; Jiménez, 2006: 173).

A l'estiu de 2007, i per primera vegada a la seva història, Turisme de Barcelona va emprendre un estudi relatiu a la percepció ciutadana del turisme; a través d'enquestes telefòniques realitzades per una empresa especialitzada en anàlisis sociològiques, es pretenia conèixer i contrastar l'opinió dels barcelonins a propòsit del fet turístic a Barcelona, fixant una atenció especial a temes com el grau de satisfacció i l'apreciació dels beneficis i valors de l'activitat, entre d'altres.

Es van realitzar dues onades d'enquestes al llarg del 2007, una al mes de juny i l'altra al setembre, tenint en compte que la situació turística d'un i altre mes eren particularment diferents. A la pregunta *En general creu que el turisme és beneficiós per a Barcelona*, més del 85% de respostes, en ambdós moments de l'enquesta, responien *Més aviat sí*. Al mateix temps, un volum important dels enquestats (al voltant del 40%), deien que Barcelona estava arribant al límit de la seva capacitat per donar serveis als turistes, mentre que la resta valoraven que la ciutat havia de continuar atraient més visitants<sup>331</sup>. Més enllà dels resultats de l'estudi, el fet destacable era que Turisme de Barcelona mostrava tenir consciència sobre la tensió social generada al voltant dels temes turístics, dels quals se'n podia sentir, en part, responsable. La preocupació assumida semblava innegable; les incomoditats ciutadanes no només posaven en qüestió l'èxit turístic de Barcelona, sinó que també podien jugar en contra de la mateixa; al capdavant, la població i vitalitat de la ciutat conformaven un dels actius més importants de la destinació. Molts es preguntaven si es podia morir d'èxit.

---

<sup>330</sup> Veure, per exemple, l'article: Alarcón, J.; Morata, P. "¿Es sostenible la Barcelona turística". A *La Vanguardia*, diumenge 4 de febrer de 2007.

<sup>331</sup> *Memòria Turisme de Barcelona, 2007.*

# L'esperit crític dels barcelonins

I no de sobte ni per sorpresa, van venir els anys de la crisi: la crisi dels anys, del model turístic, del suposat esgotament d'una manera de funcionar.

(...) el turista ha sentido, afortunadamente para una parte de la ciudad, la necesidad magnética de tomar las calles de Ciutat Vella, del Paseo de Gràcia y del Park Güell. Otra parte de la ciudad, quizás la que ha sufrido más las molestias y no ha recibido ninguna compensación por el escaparate turístico, ha maldecido hasta la saciedad tal situación. Sin duda, el equilibrio perfecto está en el punto intermedio. Ese punto de equilibrio que implica ingreso de euros y convivencia soportable en las calles<sup>332</sup>.

## **L'eufòria o la turismofòbia**

L'eufòria o la turismofòbia eren dues cares de la mateixa moneda, parts d'un mateix procés. Des de feia uns anys, a Barcelona s'havia anat propagant una mena de desànim i certa crítica interna respecte al turisme, sobretot per part d'alguns ciutadans, periodistes, acadèmics o escriptors que van començar a avivar una opinió obertament contrària al turisme, en algunes ocasions fent-lo directament responsable de bona part de les problemàtiques de la ciutat. En una ponència pronunciada a la Pedrera, l'any 2005, Xavier Roig feia esment de l'aparició d'un "debat incipient sobre una pretesa banalització de la ciutat, de l'espai públic" (2005: 107), i alertava a propòsit d'un "cert malestar cívic" fruit d'una preocupació ciutadana que es devia a la interpretació que, en efecte, s'estava arribant a una mena de culminació de cicle. De fet, allò que Roig anunciava a la Pedrera l'any 2005, ja feia temps que s'estava covant.

Hi havia inquietud, un malestar latent, una tensió evident. Els missatges negatius retroalimentats en els mitjans de comunicació qüestionaven l'eufòria i l'èxit turístic de la ciutat, sobretot tenint en compte que, almenys oficialment, s'acostumava a mesurar la qualitat de la destinació en funció del nombre creixent de visitants i pernотacions registrades als hotels, del considerable impacte econòmic que l'activitat turística generava a la ciutat i de la difusió i internacionalització de Barcelona arreu del món. Si bé és difícil determinar quins eren els focus o orígens concrets d'aquesta tensió, el cas és que, en conjunt, les crítiques i opinions contràries compartien un mateix criteri de fons: a Barcelona hi havia massa turisme.

Paradoxalment, com més funciona el turisme en un lloc, més a prop s'està del desequilibri i de la fi del mateix negoci, afirmen Anton Clavé i González (2007b). Sovint es pensa que massa turisme pot ser el principi del final de la destinació, que es pot "morir d'èxit". La suposada relació entre més presència de turisme i més degradació del recurs és una associació que normalment implica, com a denominador comú, la creença que la massificació té a veure amb la presència dominant de perfils de poca capacitat adquisitiva. En aquest sentit, Anton Clavé i González avisen que les coses no són sempre així:

Es cierto que por no traer más turistas a un destino los ingresos obtenidos son mayores por unidad, pero el aumento de la calidad tampoco funciona de manera inversamente proporcional al número de visitantes. Por poner un ejemplo, se ha asociado a la aparición de las compañías de vuelo *low cost* a un perfil de turista también de "bajo coste". Sin embargo, y con tosidez estadística, aparece reflejado que parte del ahorro en el precio final del vuelo acaba transmitido al consumo en destino. Por no

---

<sup>332</sup> Gimeno, A. "Coctelera turística". A *La Vanguardia*, 17 de juliol de 2009.

hablar de las numerosas ciudades, anteriormente fuera del mapa turístico, que han podido constituirse como destino por el hecho de conectar sus aeropuertos mediante las compañías de bajo coste (Anton Clavé; González: 2007b, 20-21).

D'acord amb els autors, existeix una raó ideològica segons la qual es mira amb fòbia la massificació de les destinacions, que podria arrelar en la pròpia història del turisme, que va unida a l'assoliment de fites socials com les vacances pagades i l'estat del benestar, entre altres valors relacionats amb la popularització del fenomen. En aquest sentit, matisen Anton Clavé i González (2007b), el menyspreu vers el turisme implica no valorar els criteris i decisions de milions de persones i la seva capacitat de decisió. La massificació del turisme és, segurament, un dels efectes de la seva democratització; i la raó segons la qual les destinacions es massifiquen, és a dir, l'explicació de la tendència que fa que els turistes escullin el mateix lloc, no prové d'una manca de criteri ni de lliure capacitat d'elecció per part dels turistes, sinó del fet que les demandes funcionen adaptant-se a les ofertes, confirmen els autors.

En els nostres entorns, un excés de demanda sovint pot desqualificar la mateixa oferta tant per part de turistes com de locals, produint la impressió que l'èxit turístic té com a contraefecte la seva destrucció.

Així, l'atribut "massa turístic" es convertia en un valor pejoratiu de certs llocs de la ciutat, tant per part de ciutadans, responsables d'institucions, com de visitants, que fins i tot podien desqualificar la destinació, o parts d'ella, per haver-se tornat massa turística. Alguns museus de Barcelona van començar a entendre que una excessiva presència de turisme podia esdevenir un element de desprestigi per a la institució.



*Turistes fent cua per accedir al Museu Picasso (Carrer Montcada)*

Evitar la Rambla, per exemple, ja s'havia convertit en un hàbit força usual per part d'alguns barcelonins que la defugien per no topiar amb les mareas de vianants. Es calcula que a l'any 2007 uns 78 milions de persones van passejar per la Rambla, la qual cosa representava una mitjana de més de 200.000 vianants diaris; a més, un percentatge elevat del volum de vianants d'aquest passeig, prop d'un 60%, eren estrangers, mentre que poc més del 20% del total eren barcelonins (percentatge aquest darrer que augmentava fins al 25% els dies festius). A més, i com a dada rellevant, es destacava que el 40% de les persones que passejaven per la Rambla, l'any 2007, ho feien per primer cop a la seva vida. Definitivament, la Rambla era un lloc per al passeig, per l'oci i el gaudi almenys pel 91% dels seus vianants, mentre que pel 9% era, simplement, un lloc de pas, un carrer de trànsit de la vida quotidiana.



*Passejant per la Rambla*

Per tot això, els veïns de Barcelona demanaven més llocs per seure i fins i tot una altra oferta gastronòmica per a la Rambla<sup>333</sup>. A iniciativa d'alguns comerciants de les parades de la Rambla, a l'any 2008 es van exhibir cartells escrits en anglès que exigien respecte pel passeig, principalment cridant l'atenció als visitants estrangers, molts dels quals es considerava que en feien un ús clarament incívic i molest<sup>334</sup>.

D'altra banda, l'Àrea de Medi Ambient de l'Ajuntament va calcular que al voltant de 4 milions d'individus visitaven anualment el Park Güell<sup>335</sup>. Per tant, es podia parlar de massificació, de saturació corpòria a determinats espais públics de la ciutat.

Però el que passava aquí no era específic de Barcelona, sinó que en d'altres grans destinacions, urbanes o no, també existia una reticència social important a propòsit del turisme; aquest fet conforma un dels aspectes més negatius per al desenvolupament dels llocs, s'afirmava a l'informe *City Tourism & Culture. The european experience* de l'OMT

---

<sup>333</sup> Font: investigació promoguda per l'Associació d'Amics, Veïns i Comerciants de la Rambla. A *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>334</sup> De major incidència és la recent iniciativa, proposada pel col·lectiu Amics de la Rambla, de declarar el passeig com a Patrimoni Immaterial de la Humanitat de la UNESCO; aquest fet propiciaria un prestigi i reconeixement mundial, tot i que cal qüestionar-se fins a quin punt aquesta valorització contribuiria a una veritable protecció de la Rambla o a una major concentració de més i nou vianants.

<sup>335</sup> Font: estudi elaborat per l'Àrea de Medi Ambient de l'Ajuntament de Barcelona. A *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

(2005); així, i segons aquest treball, la percepció del turisme en tant que molèstia provoca la disminució directa de les actituds i nivells d'hospitalitat per part dels residents. En efecte: en els informes d'avaluació de sostenibilitat de les destinacions que recentment publica l'Organització Mundial del Turisme, afirma Pujolar Cos (2006), s'hi fa constar que el benestar de la població autòctona conforma un indicador fonamental de qualitat i d'èxit del model turístic<sup>336</sup>.

A Barcelona, sens dubte, s'havia generat un malestar important en relació al turisme, principalment a causa de la saturació que patien determinats llocs de la ciutat.

Però: per què s'havia arribat en aquest punt d'incomoditat, precisament ara? Swats es plantejava aquesta qüestió a l'article "El debat turístic entre cercadors i receptors", inclòs en el Quadern central "És això el que volíem" de la revista *Barcelona. Metròpolis Mediterrània* editada l'estiu de 2008 per l'Ajuntament de Barcelona, i en la que diversos autors aportaven les seves idees i preocupacions sobre el turisme a Barcelona, consolidant obertament el concepte "turismofòbia" i afrontant un interessant debat a propòsit del turisme i la ciutat. Swats, crític d'art, es preguntava per quin motiu s'havia posat de moda el discurs anti-turístic i per què havia aflorat amb tanta força la disconformitat ciutadana, quan molts dels efectes negatius que es denunciaven –i citava: l'especulació urbanística, l'abús ambiental, la projecció d'una imatge culturalment distorsionada, la banalització de l'oferta a favor del turisme de baix cost- no eren, de cap manera, novetats.

El cas és que, en els discursos crítics amb el turisme, hi predominava la idea que el desenvolupament turístic de Barcelona s'havia efectuat per inèrcia, sense partir d'un planejament integral de l'activitat ni d'una visió àmplia ni de responsabilitat social, a la vegada que es criticava el fet que s'hagués tendit a prioritzar els interessos dels visitants més que no pas els dels locals: "a Barcelona tot es fa pels turistes", es deia repetidament. Les culpes i responsabilitats s'exigien a l'administració i als sectors privats directament implicats en aquest model; aquestes retòriques, fossin més o menys basades en fets reals, tenien, almenys, certs arguments objectivament innegables: l'especulació del sòl i la manca de criteris i d'ordenament del sector.

En molts casos, la crítica al turisme es va convertir en un retret directe al *model* de ciutat, adduint, fins i tot, que el turisme constituïa una de les conseqüències més negatives que havia comportat el creixement de Barcelona propulsat per les institucions, alhora que s'identificava el turisme com un efecte descontrolat d'un *model* urbà igualment fora de control.

### **La crisi de l'anomenat model Barcelona**

Potser la qüestió era que, en el fons, no hi havia hagut cap model turístic ni de ciutat, tot i la insistència de polítics, ciutadans, professionals o acadèmics en parlar de *models*.

La metodologia de fer ciutat havia estat convertida en *model*, però no en paradigma. Barcelona havia canviat, això era cert. També era cert que el turisme havia estat causa i efecte d'algunes de les principals transformacions urbanes, de la mateixa manera que era igualment innegable que tant les administracions com els sectors econòmics dominants havien activat unes visions i clares estratègies dirigides a la projecció internacional de la ciutat, apostant per la terciarització econòmica i la capitalització dels seus recursos, entre

---

<sup>336</sup> Actualment, existeix una bibliografia prou àmplia sobre les reaccions del resident a propòsit del turisme. A partir dels anys noranta, ja van apareixent estudis que analitzaven les actituds dels residents enfront el desenvolupament turístic. Veure: Brunt i Courtney (1999).

d'altres aspectes. En aquest sentit, per tant, sí que hi havia hagut model, entès com a arquetip o ideal programàtic; el que no hi havia hagut, en cap dels casos, havia estat una planificació global i sostenible del model pretès, que s'havia anat autoconstruint per la inèrcia del mercat, i per tant, sense una previsió ni deliberada contemplació dels seus efectes en el teixit social, en l'economia o l'urbanisme de la ciutat. Des dels anys vuitanta, apunta Marrero (2003: 3), la terciarització de l'economia barcelonina havia vingut acompanyada per una importantíssima reestructuració de la morfologia de la ciutat:

Al fin y al cabo, estrategias de planificación urbana como la organización de grandes eventos, la potenciación del turismo, la reconversión de los antiguos centros industriales y/o deteriorados o la atracción de grandes empresas han ido ganando protagonismo a medida que las ciudades dejaban de ser centros de producción masiva para erigirse en centros de decisión y consumo y que dependían cada vez más de sí mismas ante la progresiva privatización del Estado del Bienestar.

En un primer moment, just a l'inici dels temps democràtics, l'anomenat *model Barcelona* havia fet referència als aspectes urbanístics, tot i que al llarg dels anys vuitanta, apunta Capel (2005), s'havien incorporat altres mesures en la construcció de la ciutat, com per exemple les intervencions polítiques, econòmiques i socials, les estratègies culturals, les operacions de descentralització municipal, les col·laboracions públic-privades, les actuacions basades en la millora del paisatge urbà i la preocupació per la cohesió social, entre altres aspectes; a tot això se li havia acabat posant l'etiqueta *model Barcelona*.

Ja des de principis dels vuitanta, els diversos governs municipals de Barcelona (tots del Partit dels Socialistes de Catalunya) havien fet de la recuperació de l'espai públic dels ciutadans la seva bandera<sup>337</sup>. Aquest element ben aviat es va afirmar com un dels trets definidors més destacats del *model Barcelona*, ja que tant des del punt de vista urbanístic com social i cultural, servia per a la recreació de la ciutat; de fet, cal no perdre de vista que la recuperació del carrer experimentada a Barcelona ha estat un procés reconegut i admirat arreu del món, sobretot valorat per la seva importància en el renaixement de la ciutat (Borja; Muixí, 2003).

Les actuacions de reequipament d'urgència practicades als anys vuitanta i les més generals de la dècada dels noranta, la qualitat de vida general de la ciutat i el seu ambient social i clima natural, escriu Capel (2007), havien convertit la ciutat de Barcelona en un lloc nou, atractiu, fet que havia intensificat l'atracció de fluxos de visitants i d'aspirants a residents temporals. En conseqüència, el creixement de la població i dels turistes havia tingut efectes directes sobre el mercat de l'habitatge, que segons Capel havia esdevingut un dels més intensos d'Espanya. Les pressions immobiliàries que sofria el centre de la ciutat eren més que contundents, i els seus efectes, especialment crus per a les capes més vulnerables de la població. Els processos de gentrificació, la substitució d'uns grups socials per d'altres, feia anys que es produïen de manera especial a la part cèntrica de la ciutat, tant a la Barceloneta com al Born, tant al Gòtic com al Raval, barris tots ells amb una càrrega d'immigració relativament alta i diversa. Potser la preocupació per augmentar la competitivitat internacional i la visibilitat de la ciutat en el context mundial havien portat a oblidar a determinats grups de la població i les seves necessitats quotidianes, critica obertament Capel (2007).

Molts dels plans urbanístics de les ciutats contemporànies es realitzen amb la vocació de forjar idees de modernitat i de progrés, constata Herzfeld (2010), fet que, de retruc, propicia la fragmentació de la societat. Paradoxalment, diu Herzfeld, moltes d'aquestes

---

<sup>337</sup> "El nou relat de Barcelona". A *El Periódico*, 22 de febrer de 2010..

reformes urbanístiques es realitzen amb l'interès de fomentar la cohesió social i la qualitat de vida de la població.

En el cas de Barcelona, les contradiccions i els interessos antagònics havien causat estralls importants en algunes capes de població. La periodista Patrícia Gabancho recordava, en un article publicat a l'estiu del 2008 a les pàgines d'*El País*, que "si no se hubiera hecho la reforma de Ciutat Vella, el Raval sería un polvorín, y el Born, un infierno", tot afirmant que aquestes reformes no s'havien fet ni per al luxe ni per lliurar-les com a botí als turistes: "se hizo para la dignidad de los vecinos que habían aguantado la cochambre"<sup>338</sup>. Jordi Borja (urbanista i antic membre del govern municipal) apuntava obertament en unes jornades celebrades al CETT la tardor de 2009 que les polítiques urbanístiques dels primers anys democràtics que en un principi s'havien fet pensant en la societat, anys més tard havien acabat generant contradiccions importants, ja que havien induït processos d'exclusió i d'especulació del sòl gens menyspreables (de fet, cal no oblidar que durant els anys vuitanta i noranta, a Barcelona no s'hi havia realitzat cap política del sòl ni de l'habitatge, assignatures pendents que Borja autocriticava públicament<sup>339</sup>).

Les crítiques a l'anomenat *model Barcelona* ja havien aflorat a mitjans dels anys noranta, encara que van tenir més fogositat un cop entrats al segle XXI. El cas és que tant empresaris com moviments ciutadans, ens diu Capel (2007), ja feia anys que es mostraven incòmodes amb l'estil de creixement de la ciutat, que semblava no respondre als interessos col·lectius de la població; el fet que alguns dels protagonistes de la construcció del *model Barcelona* se n'haguessin distanciat tenia a veure amb la consideració que les intervencions realitzades a Barcelona durant els vuitanta s'haurien modificat substancialment entre el 1992 i el 2004, l'interval de temps entre els Jocs Olímpics i el Fòrum Universal de les Cultures (Capel, 2007).

Una de les particularitats de Barcelona, apunta Marrero (2008), és l'extraordinària proliferació discursiva que ha generat sobre ella mateixa: la gran reconfiguració de la ciutat dels darrers trenta anys ha estat profusa i contínuament estudiada, constata. A l'editorial de la revista *Barcelona. Metròpolis Mediterrània* de la tardor de 2007, Cruz apuntava, molt eloqüentment, que de la mateixa manera que el tòpic *model Barcelona* havia fer fortuna uns anys enrere, ara semblava que ho estava fent el tòpic "la crisi del *model Barcelona*":

Probablement, tots dos tòpics són infundats, en la mateixa mesura i proporció en què ho és referir-se a models per parlar de ciutat. No és pas propi d'aquestes sotmetre's a models –ni tan sols complir-los-, perquè en si la ciutat no es deixa entendre en aquests termes. La ciutat, de fet, no és tant el que designa com el que acull. En podem dir el que diem d'altres instàncies: que està constituïda per l'entremat de situacions i conflictes compartits per un conjunt d'individus decidits a viure junts, i que no és res per sobre o al marge d'aquesta xarxa (Cruz, 2007).

L'anomenat *model* de ciutat, venerat o criticat, incloïa el turisme com un dels seus trets més importants, sobretot perquè des de feia més d'una dècada s'havia concebut com una estratègia de ciutat, objecte i alhora mètode dels seus canvis d'usos i del progrés de la mateixa. Però la construcció de la destinació turística tampoc no havia evolucionat seguint cap ordre o planificació integral, ja que si bé la promoció turística de la ciutat s'havia desenvolupat de manera estructurada i amb èxit per part del Consorci Turisme de Barcelona, estava clar que mai no s'havien establert paràmetres de regulació o control dels efectes d'aquesta activitat, cap mena de política ni fórmula de gestió integral del turisme

<sup>338</sup> Gabancho, P. "Barcelona y la gestión de la riqueza". A *El País*, 19 de juliol de 2008.

<sup>339</sup> Borja, J. (2009) intervenció a les Jornades Turisme Creatiu. CETT; Borja, J. Presentació del llibre *Llums i obres de l'urbanisme a Barcelona*. CCCB, 8 d'abril de 2010.

(cosa que, de fet, no era responsabilitat de l'ens de promoció). En el procés d'integració de l'activitat turística com un mètode i estratègia de ciutat, el govern municipal havia tendit a confiar en l'autoregulació natural del creixement de la demanda i del parc hotelier, prescindint, per tant, de l'aplicació de criteris i límits per a l'ordenació de l'activitat.

No casualment Barcelona es va convertir en la segona ciutat de l'estat espanyol amb major nombre d'hotels i en la primera amb un nombre superior de places d'allotjament (de fet, es pot afirmar que l'allotjament turístic és i ha esdevingut una de les peces clau en el procés d'implantació i desenvolupament del turisme a Barcelona)<sup>340</sup>. A més de ser una ciutat petita i densa, el preu del sòl hotelier de Barcelona ja era dels més cars de la península. Des de feia anys, l'ocupació hotelera de Barcelona també era clarament superior respecte a les principals ciutats turístiques de l'estat espanyol<sup>341</sup>.

Així doncs, tot i l'abundància d'oferta i demanda, o a causa de l'abundància d'oferta i demanda, el model turístic de Barcelona estava en crisi, a remolc, doncs, de la crisi de l'anomenat *model Barcelona*. Fins i tot uns temps abans de la celebració del Fòrum Universal de les Cultures 2004, ja havien proliferat tota mena de debats a propòsit del *model Barcelona*, criticant-ne la seva validesa, objectes i mètode, però sobretot els seus instigadors<sup>342</sup>.

Existia una sensació més o menys compartida a propòsit del final d'una època i d'un *model*, i un dels símptomes destacats n'era, precisament, la desaparició de l'entusiasme amb què els ciutadans s'identificaven amb la seva ciutat: un vent fred agita l'oasi, apuntava textualment López Petit a "La punta de l'iceberg o sobre la crisi del model Barcelona" (2007). Segons López Petit, la paradoxa era sobradament coneguda: quan són milers els turistes que atreu, el *model* s'enfonsa perquè els que diàriament el pateixen no hi creuen.

El model Barcelona ha estat sobretot un "dispositiu de poder basat en la producció de consens" l'únic objectiu del qual, des del primer moment, era fer de Barcelona una "marca", és a dir, situar Barcelona favorablement en el mercat mundial de les metròpolis (López Petit, 2007: 8).

L'eslògan *Barcelona, la millor botiga del món*, difós dins i fora la ciutat, havia causat suspicàcies entre la població. El cas és que, en el debat sobre la vigència, els orígens, la crisi o la perversitat del *model Barcelona*, s'hi incloïa, també, un altre aspecte prou polèmic i no menys delicat: el de la imatge i marca de la ciutat. En aquest terreny, les idees i opinions han estat diverses i contrastades, sobretot a causa de la pluralitat d'aproximacions intel·lectuals i tècniques que s'hi han referit<sup>343</sup>. Tot i així, i sigui quin sigui el punt de vista, la reflexió al voltant de la imatge i marca de la ciutat inclou, indispensablement, referències a l'urbanisme, a la població, a la identitat, als anomenats

---

<sup>340</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>341</sup> Madrid, per exemple, no aconseguia mai superar el llindar del 70% d'ocupació, mentre que Barcelona ja feia anys que sí que se superava. Font: Informe *Anàlisi del sector de l'Allotjament turístic*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>342</sup> Només s'ha de veure la gran quantitat d'articles de premsa, revistes, conferències i llibres que en els darrers temps incorporen la paraula model o marca en el seu epígraf: Subirats, J. (2008) "Barcelona, la marca o la vida"; Capel (2008) *El modelo Barcelona: un examen crítico*; López Petit (2007) "La punta de l'iceberg o sobre la crisi del model Barcelona"; Capel (2007) "El debate sobre la construcción de la ciudad y el llamado "modelo Barcelona"; Delgado (2005) *Elogi del vianant. Del "model Barcelona" a la Barcelona real*; VV.AA. (2004) *Barcelona. Marca registrada, un model per desarmar*; Balibrea (2004) *Barcelona: del modelo a la marca*; Montaner (1999) "Los modelos Barcelona"; etc.

<sup>343</sup> Parlar d'imatge i de marca no és el mateix per un antropòleg, sociòleg o filòsof, tampoc per un expert en màrqueting, un polític, un empresari, un arquitecte o un periodista.

valors intangibles de la ciutat, sovint confonent aquestes realitats amb un cos compacte o tancat, quan, per damunt de tot, les realitats són magnàmiques i inestables per definició<sup>344</sup>.

En conjunt, la discussió intel·lectual i social creada al voltant de la imatge i marca de la ciutat, fins ara mai tan plural a Barcelona, demostra, en primera instància, que la imatge té una importància significativa en la vida de les persones; pràcticament sempre, els posicionaments que qüestionen l'èxit complet de la marca Barcelona addueixen raons socials, veïnals, també urbanístiques i econòmiques; així per exemple, autors com López Petit (2007) destaquen que el triomf de la marca Barcelona ha vingut a conseqüència d'haver expulsat la vida d'ella mateixa. En aquest sentit, Herzfeld (2010) destaca que moltes poblacions que viuen en processos de canvi social i urbanístic importants sovint poden adoptar la retòrica oficial, però en canvi no assumir els rols atribuïts.

Per damunt de tot, cal entendre que la funció de la marca consisteix en avantatjar la posició de la ciutat en el teixit global, destacant-ne alguns dels seus valors i aspectes més notables. Cal reconèixer que en els darrers anys la difusió internacional de la imatge de Barcelona ha tingut resultats importants pel que fa a la internacionalització de Barcelona (moltes empreses amb capital barceloní també han usat el concepte Barcelona en la firma de marca dels seus productes, fet que també ha contribuït a la internacionalització simbòlica de la ciutat). La presència de Barcelona al món té a veure amb qüestions simbòliques com el prestigi però també, sobretot, amb qüestions polítiques i econòmiques relacionades amb el comerç i els negocis.

L'any 2004 es publicava el llibre *Barcelona. Marca registrada, un model per desarmar*, que incloïa un compendi de diversos articles escrits per diferents autors, el conjunt dels quals compartia un mateix sentiment crític respecte al denominat *model Barcelona* del que en retreien, entre d'altres aspectes, el fet que no era més que un eufemisme: aparentava valors de participació ciutadana i de cohesió social que en el fons servien per dissimular una autèntica màquina del capitalisme destinada a vendre i a produir beneficis. Seguint la tònica de les crítiques habituals al turisme, *Barcelona. Marca registrada* menyspreava l'interès de gestors públics i privats en voler situar la ciutat en els circuits del capital multinacional i s'acusava la mercantilització del territori, fet clarament vinculat a la generació d'una marca visible i específica:

Per aconseguir uns territoris per la productivitat, i segons dicten els cànons del capitalisme mundial integrat, l'especialització o generació d'una marca específica vendible és un requisit ineludible (2004: 26).

Una cosa no tenia perquè ser incompatible amb l'altra: la internacionalització i l'atenció als ciutadans poden ser, fins i tot, plantejaments complementaris, parts d'un mateix procés.

L'aposta per a l'especialització de les ciutats, considerava Montaner (2005b), no deixa de ser un fenomen estretament relacionat amb els processos de globalització: "El món global exigeix que cada ciutat es defineixi, s'especialitzi i se simplifiqui, per ser més fàcilment transmissible i digerible com a producte de consum" (Montaner, 2005b: 71). Els vincles entre terciarització i tematització són evidents, apunta Montaner, que no deixa de connectar un altre element intrínsec a l'engranatge de la tematització del territori: l'especulació.

---

<sup>344</sup> Quantes maneres existirien d'empaquetar la imatge de Barcelona i transformar-la en la seva marca i arquetip?

La tematització exigeix la màxima facilitat de comprensió per al visitant, cosa que implica simplificar la complexitat de la pròpia història per oferir un discurs simple i transmissible; es tracta d'oferir facilitats per recórrer la ciutat en un parell d'itineraris turístics, sense baixar de l'autocar.

(...)

S'exigeix a la ciutat tematitzada que ofereixi un entorn acotat i comprensible, amb recorreguts clars per espais urbans i per edificis –catedrals, museus, etc.- que puguin ser recorreguts d'una manera ràpida i segura pel turisme de masses (Montaner, 2005b: 72).

Quant a l'ús de la cultura com a element fonamental del *model Barcelona*, cal tenir en compte que representa una peça clau per a la diferenciació del producte. L'ús intensiu de la cultura com a recurs turístic, com a element identificador i marcadors de singularitat d'una destinació, té com a efecte allò que es denomina la tematització, que és, en primera instància, una renúncia a la complexitat dels espais (Montaner, 2005b). De la tematització se n'ha parlat molt, fins al punt que aquest terme s'ha popularitzat i incorporat en el vocabulari d'una part significativa de la població, que usa, sempre, per a criticar l'anomenat *model Barcelona* i el respectiu model turístic.

Joan Clos, quan era alcalde de la ciutat, va dir, textualment, que la cultura era el principal recurs de la ciutat: “nosaltres ara venem cultura”, deia, tot puntualitzant que no es tractava d'incentivar la creació cultural, sinó de crear infraestructures culturals. En aquest sentit, Còcola (2009) destaca la importància que per a la ciutat de Barcelona ha tingut la construcció de museus, sobretot els relacionats amb l'art contemporani, que han constituït un element de primer ordre per a la creació d'una imatge cultural de la ciutat i, per tant, d'un model de ciutat<sup>345</sup>.

La terciarització de la ciutat inclou com a mitjà imprescindible l'efecte de la imatge per a prosseguir amb els seus objectius i finalitats, ja que tot lloc de consum i serveis requereix una carta de presentació per tal d'arribar al públic client. La metàfora de Barcelona com un aparador, en tant que lloc d'aparances i d'ordre, ha derivat de les crítiques més punyents al model Barcelona i la seva marca. En aquest sentit, s'ha repudiat la conversió de Barcelona en un aparador per al consum, equiparant-la a un escenari, una botiga, un decorat, una galeria o un parc temàtic d'ús preferent per als visitants.

Però les ciutats, els grans centres urbans dels nostres temps, s'han convertit en llocs per al consum. Capel (2007) distingeix la creació de llocs per al consum i gaudi públic i la creació d'espais expressos per al consum mercantilitzat; pel que fa a aquests darrers, destaca com a exemple prou paradigmàtic la construcció del Maremàgnum en el port antic de la ciutat; en canvi, i pel que fa a les inversions públiques destinades a la creació de nous llocs per a l'ús i gaudi públic, la platja de la Vila Olímpica o la creació de places i carrers com a espais oberts en són alguns dels exemples més notables. De fet, aquest tipus d'espais de gaudi i de consum a l'aire lliure són propis del cas Barcelona, molt relacionats, com deia, en la reconstrucció de la ciutat democràtica i participativa i també, conseqüentment, amb la creació d'una imatge i marca de ciutat.

En una línia crítica a propòsit de les transformacions dels espais urbans de Barcelona i la seva mercantilització, Muñoz (2005) també ha denunciat prou impetuosament la progressiva banalització del paisatge urbà. La manipulació de la història en “cosmopolitisme brandificat” i “romanticisme de consum”, la simulació d'atmosferes com a nous discursos iconogràfics, la construcció d'un paisatge, la simulació d'un ambient i

---

<sup>345</sup> Còcola (2009) reproduïx la cita de Clos, que va ser pronunciada en el marc d'una conferència realitzada per l'ex-alcalde en les Jornades de Turisme Cultural celebrades a la Pedrera, l'any 2005.

l'orientació de les funcions de la ciutat, han donat lloc a allò que Muñoz ha identificat com la *urbanalització* de la ciutat.

El cert és que, en els darrers anys, les crítiques a propòsit de la banalització del paisatge ha esdevingut una de les qüestions més controvertides a l'ull de l'huracà. Juan José Lahuerta, un altre dels artífex més crítics amb el *model Barcelona*, sospita fins i tot que els administradors de la ciutat la conceben com un cos adormit, anestesià, estàtic i tranquil, sobre el qual es poden practicar reformes i operacions que consisteixen en conservar la façana d'edificis i buidar-ne els seus interiors. Tot plegat, respon a una actitud cínica, puntualitza Lahuerta (2004: 16-17):

Mientras Barcelona y sus arquitectos nativos –o no- son premiados local e internacionalmente por su política urbanística y por sus obras arquitectónicas, y sus edificios modernos aparecen iluminados con luz nocturna en el fondo de todos los anuncios de automóviles y de perfumes del mundo, mientras todo eso ocurre y los turistas aumentan sin cesar, se destruyen sus barrios –populares, permíteme decirlo claramente- y se arrasan sus raíces.

En aquesta línia, els plantejaments de Delgado (2005) també han estat prou coneguts: el projecte polític-urbanístic de Barcelona, considera, té com a objecte la liquidació de la vida de la ciutat, que justament qualifica com una de les més excitants del Sud d'Europa. Així, la quimera de l'estètica i de l'urbanisme van directament en contra de la complexitat humana i natural de tota ciutat, i aquests fets, recorda, han estat habituals al llarg de la particular història de Barcelona, en la que s'han succeït reiterats intents per traçar i modelar la urbanitat a través de l'urbanisme<sup>346</sup>.

Racionero, a la revista municipal *Barcelona. Metròpolis Mediterrània* editada la tardor de 2007, reconeixia l'existència d'una sèrie de desafiaments pendents si es volia evitar la dilapidació total de l'actiu urbanístic aconseguit a Barcelona: el de fer un treball a barris i centre que es preocupés per l'escala humana, entenent, a més, que la salubritat, els serveis bàsics i la seguretat eren precisament la base física d'una ciutat moderna i urbana. I prosseguia dient que si Barcelona atreïa turisme urbà era perquè era urbana i no pas suburbana, i perquè en el fons encara podia oferir una escala humana i una urbanitat pròpia i especial.

### ***Espais massificats***

La idea que el turisme constitueix una font de destrucció, més que de construcció, s'ha expandit a un ritme probablement proporcional al del creixement de l'activitat turística a la ciutat i en correspondència o contra-efecte, també, dels discursos més triomfalistes i relacionats amb l'èxit de la destinació. En el conjunt de debats encetats al voltant del turisme, s'han tendit a generalitzar conceptes i realitats que, molt sovint, tan sols afecten a parts concretes de la població i del territori. D'aquesta manera, la generalització de certes idees ha contribuït a la crítica i a la suspicàcia dels barcelonins, fins i tot dels que, a priori, no reben les afectacions directes ni continuades del turisme.

L'atracció turística que causen certs monuments o equipaments comporta efectes visibles i reals de transformació territorial, social, comercial i cultural de l'entorn: les qüestions relacionades amb la mobilitat i el trànsit, tant de vianants com de vehicles, així com els aspectes comercials o els temes sociodemogràfics i relatius a l'habitatge i el sòl, són

---

<sup>346</sup> La distinció entre urbanisme i urbanitat és fonamental, en tant que l'urbanisme fa referència a la *ciutat planificada* i la urbanitat a la *ciutat practicada*.

algunes de les qüestions més destacades. A l'entorn de les icones es produeixen una sèrie d'efectes que poden entorpir la qualitat de vida del lloc, tant per als turistes com per als veïns que fins i tot poden sentir-se incòmodes i desplaçats del seu escenari de referència. Quotidianament, els entorns de la Sagrada Família pateixen algunes afectacions notables directament relacionades amb l'activitat turística: els autocars encotxen i desencontxen sense massa ordre, les terrasses dels bars ocupen voreres i xamfrans, les botigues i parades de souvenirs es converteixen en la principal especialitat comercial de la zona, el deambular dels turistes embadalits davant el temple causa destorbs als ritmes quotidians dels veïns...

Els serveis i ofertes que es disposen a l'entorn d'una icona són elements que reforcen l'atractivitat del monument o l'esdeveniment, en la mesura que serveixen com a marcadors i referents que assenyalen l'interès del lloc. En molts casos, els entorns no tan sols acompanyen la contemplació i l'experiència de la visita turística a la icona, sinó que esdevenen un interès de primer ordre per al visitant, que és capaç d'entretenir-se amb major intensitat als bars, comerços i parcs de les afores de la icona, que no pas a les dependències interiors d'aquesta<sup>347</sup>.



*Passeig Joan de Borbó, a la Barceloneta*

El carrer, a Barcelona, s'ha consolidat com un espai de consum turístic, una icona decididament valorada i reconeguda pels visitants de la ciutat, sigui quin sigui el seu motiu d'estada a la destinació. En aquesta aposta, a mig camí de la planificació i de l'espontaneïtat, la cultura s'ha inserit com un element definidor i present en tots els àmbits i espais de la ciutat.

---

<sup>347</sup> En aquest sentit, una de les aportacions de l'etnografia *La Ciutat Fingida* destacava precisament la contradicció que sovint es produïa en les experiències i discursos dels turistes, quan tot i romandre més estona als entorns d'una icona que en el seu interior, exposaven que la seva contemplació i admiració vers el monument era summament impactant i satisfactòria. Veure: Palou (2006a).

La tendència dels visitants a concentrar-se en determinats punts de la destinació forma part del turisme, és fins i tot un hàbit inherent al fet turístic, una inèrcia gairebé insubstituïble del viatger, que sempre busca veure i viure allò més distintiu o emblemàtic de la destinació, assegurant i comprovant la seva originalitat o presumpta autenticitat. Barcelona, com la majoria de destinacions del món, posseeix nuclis centrífugs on les concurrències turístiques acudeixen atretes, atrapades i quasi sempre admirades per la seva singularitat.

Així, a la ciutat de Barcelona, com en la majoria de destinacions, hi existeixen una sèrie d'espais sacralitzats pel turista, llocs predilectes que el visitant acostuma a dotar d'una màgia i significació especial fins i tot abans de conèixer-les personalment. A aquesta evidència cal afegir-hi el fet que Barcelona es caracteritza per ser una ciutat en la que el carrer, la via pública en ella mateixa, des de sempre ha constituït un lloc privilegiat i preferent per al consum turístic. Si el carrer atreu amb tanta força l'atenció del visitant no és per casualitat, sinó pel mateix fet que, tradicionalment, se l'ha tractat com un important espai de vida a la ciutat.

Però els espais excessivament densos de turistes generalment no agraden ni als turistes ni als veïns. Per als visitants, la massificació significa degradació del lloc, reconèixer, fins i tot, que s'està participant d'una escena predissenyada més que no pas d'un espai viu i natural, fet que pot comportar el disgust de saber-se massa turista en un indret percebut com a no autèntic o artificial, en el que un excés de presència de semblants (turistes) sovint es converteix en un indicador de degradació i de poca qualitat<sup>348</sup>.

Ahora, i pel que fa als barcelonins, l'excessiva presència de turistes equival a una degradació del lloc on viuen, que sovint deixen de reconèixer com a propi, sobretot per l'augment dels preus, pel fet que l'activitat comercial s'especialitza, per les molèsties causades pels sorolls o brutícia que entorpeixen la vida quotidiana i per la transformació d'alguns referents simbòlics de l'entorn. Així, un percentatge important de barcelonins considera, obertament, que la massificació del turisme és un problema. Sembla indubtable que, avui més que mai, la importància de conciliar les necessitats dels visitants, del lloc i de la comunitat local, esdevé fonamental per un creixement sà del lloc i del turisme en aquest lloc<sup>349</sup>.

El fet que existeixin imatges, marques, espais de consum per als turistes, barris i llocs especialment densos d'activitat turística, no significa que existeixin dues ciutats impermeables, una turística i l'altra no turística. La ciutat és plural i viva: els llocs, les coses i les persones que la conformen s'estructuren permanentment en una realitat porosa per definició.

---

<sup>348</sup> En aquest punt és interessant destacar que l'anomenada crisi del model Barcelona ja no només pot ser advertida pels seus ciutadans, sinó que són fins i tot els de fora, els visitants, que poden qüestionar l'èxit turístic de Barcelona. Al mes de juny de 2009, Greg Richards pronunciava una conferència sobre el cas Barcelona al CIDOB davant d'un auditori de joves estudiants estrangers. Richards exposava que Barcelona era més que una simple destinació turística, ja que havia aconseguit transformar-se en un lloc d'interès per a realitzar-hi llargues estades, tant per temes de formació com de negocis. Però també es va parlar de l'impacte social que suposava el pes de tants visitants, les dificultats dels ciutadans en temes de convivència i acceptació dels nous, els discursos de preocupació i les tensions veïnals a indrets com la Rambla, així com dels perills de la suposada tematització de la ciutat.

<sup>349</sup> (2005) *City tourism & culture: the european experience*. Madrid: World Tourism Organization.

### “Guiris”

El visitant és algú que coexisteix, transita i consumeix la ciutat, i tot i que cada dia té un perfil més plural, heterogeni i fluctuant, poques vegades s’escapa de l’estigma o estereotip, sigui positiu, negatiu o ambivalent. Faci el que faci, i sigui el qui sigui, el visitant és l’altre, el de fora. El turista que deambula per Barcelona, apunta l’antropòloga Nadja Monnet (2001), és aquell a qui se’l denomina popularment *guiri*, és aquell personatge percebut com algú que no obté contactes reals amb la població local, que busca trobar allò que ha llegit a les guies mentre evoca modernitat i llibertat de moviment<sup>350</sup>.



Turista Rambla avall

El visitant –popularment *guiri*, tradicionalment turista, antigament foraster o simplement estranger- és aquell que utilitza momentàniament la ciutat, els seus serveis i les seves instal·lacions; el turista realitza un ús puntual i particular de l’espai públic, i amb la seva presència continuada, en transforma l’ambient. En alguns casos, la seva visibilitat és tan destacada que no pot evitar l’estigma. En d’altres casos, en canvi, el turista aconsegueix diluir-se i passar desapercebut, mentre es camufla entre la marea urbana de la ciutat i es desprèn de les etiquetes socials que se li adjudiquen en tant que forà.

Les ciutats com Barcelona són cada cop més plurals i diverses; respiren contrastos, saturacions; avui dia, l’estètica dels ciutadans -residents o temporals-, pot deixar de ser un element de distinció i d’exclusió, de la mateixa manera que els comportaments o hàbits de

---

<sup>350</sup> La tendència a crear identificacions col·lectives (és a dir, a conceptualitzar i estigmatitzar), en la majoria de casos acaba provocant que els individus assumeixin com a veritables les sentències que els són atribuïdes, efecte a partir del qual encaminen les seves actituds; segons Goffman (1963), l’individu estigmatitzat tendeix a sostenir les mateixes creences sobre la identitat que aquell que les aplica.

consum de l'espai que practiquen uns i altres poden ser absolutament coincidents, més enllà, per tant, de la procedència geogràfica, estatus social, llengua o religió de cadascú. Així, i més enllà de la certesa que tot turista continua arrossegant certs estigmes (més o menys visibles) i realitzant determinats rituals i conductes particulars (d'altra banda pròpies de l'experiència turística), no hi ha dubte que aprofita de la ciutat molts dels recursos que també cerca i consumeix el seu resident habitual. No és, per tant, que el turista *sigui cada cop menys turista*, sinó que les ciutats, com més va, més s'especialitzen en ser llocs d'ofertes, espais funcionalment dedicats al consum en el que tota classe d'individus hi poden tenir experiències similars, siguin residents o visitants, turistes d'oci o turistes de negoci.

Però tot i la plurifuncionalitat dels centres urbans, els estrangers visitants (entesos com a grup social) no s'han escapat, en els darrers temps, dels estigmes, i fins i tot de certs retrets i menyspreu. El *guiari* pot patir la desconfiança i el recel, fins i tot una mena de xenofòbia de substitució, avisava Delgado a l'article "Turistofòbia" publicat a *El País* a mitjans de juliol de 2008. Segons Delgado, la xenofòbia de substitució consisteix en l'atribució directa o indirecta d'un conjunt de responsabilitats que no li pertoquen, però que se li assignen per ser, senzillament, l'altre, el de fora:

(...) en realidad, esa denuncia del turista como irrupción anómala que combatir es estructuralmente idéntica a la que el racismo vulgar aplica al inmigrante, como si muchos de quienes se arrogan una ideología *progresista* o incluso *alternativa* hubieran encontrado en el visitante por motivos de ocio un perfil supletorio al que asignar todas las cualidades negativas que el detestable racista aplica al nuevo vecino procedente de países más pobres<sup>351</sup>.

En aquest article, Delgado feia referència a unes jornades convocades pel grup de treball *Turiscòpia* de l'Institut Català d'Antropologia que van tenir lloc al mes de maig de 2008 al Centre Cívic Fort Pienc de Barcelona; les intervencions del públic, escrivia Delgado a *El País*, invitaven a prendre consciència de l'abast i generalització del fenomen de la turismofòbia, que consistia en un "rebuig frontal al turisme com a element de contaminació i perill", en la mesura que al turista se'l podia estigmatitzar fins al punt d'acusar-lo de fenòmens com la depredació territorial i l'especulació o l'espectacularització urbana de la que no poques vegades també n'era víctima. Segons Delgado, el problema no era que hi hagués massa turistes a la ciutat, sinó que només hi hagués turistes: "No es el turismo el que ha vaciado los centros históricos de su historia y de su gente, sino la gestión de la ciudad como negocio y como dinero". Després de l'habitual crítica al model de gestió de la ciutat, Delgado conclou l'article fent referència a allò que Lefebvre va anomenar "el dret a la ciutat", és a dir, el dret a no ser designat *estranger* en un univers social en el que tots ho són o ho han estat<sup>352</sup>.

Els mecanismes de l'estigma o l'atribució de culpes a *l'altre* formen part d'estratègies de defensa pròpia, que en els contextos turístics sovint s'activen quan es té la percepció d'atac o de desemparament. Això que passava a Barcelona no era, per tant, un fenomen inèdit o accidental; de fet, la categorització de la figura del visitant com a recurs o molèstia és una dada clàssica en la gran majoria dels territoris receptors de turisme. Així, i segons García Canclini (2005), en les societats receptores de turisme massificat es distingeixen dues actituds ciutadanes essencialment contraposades: la conformada pels paranoics i la dels utilitaristes. Per a García Canclini, l'enfrontament de les dues posicions respon a formes específiques d'entendre i viure el turisme: els utilitaristes efectuen una mirada positiva al

<sup>351</sup> Delgado, M. "Turistofòbia". A *El País*, 12 de juliol de 2008.

<sup>352</sup> Les jornades *L'Era del Turisme* es van realitzar a finals d'abril i principis de maig de 2008, i tenien com a objectiu l'encontre i debat compartit sobre el turisme contemporani en diversos entorns socials.

turisme, en la mesura que és comprès com a prestador de riquesa i generador de dinamització cultural, econòmica i social; en canvi, i pel que fa als paranoics, són aquells que perceben les transformacions com a amenaces, i quan aquestes tenen a veure amb el patrimoni cultural, s'associen directament a la mercantilització i a la frivolitzaació. Tal com han destacat diversos autors, els debats socials recelosos amb el turisme identifiquen el turisme i els seus sectors com a caps de turc de molts dels mals del territori, causes també d'una presumpta desatenció política vers la pròpia ciutadania i d'un creixent malestar ciutadà; en bona part, tot això s'explica degut del caràcter visible del turisme (Crik, 1989, a Brunt i Courtney, 1999).

Segurament cal assumir que l'existència de conflictes deu ser un fet inherent als llocs receptors de turisme de masses, que a causa de la plurifuncionalitat i l'ús intensiu dels seus espais, serveis i recursos, provoquen al resident una sensació de pèrdua de referències, a la vegada que l'obliguen a assimilar les transformacions i els nous rols i funcionalitats de l'espai que habiten. Les adaptacions socials a les noves realitats sempre formen part de processos complexos i moltes vegades conflictius per definició.

En el cas de Barcelona, la densitat de turistes i de nouvinguts a punts com Ciutat Vella ha generat dinàmiques socials molt particulars i complexes, no exemptes de conflictes i tibantors. Les transformacions funcionals i morfològiques del territori, a més de les simbòliques i relacionades amb la identitat, produeixen reaccions sovint ambivalents i efectes contradictoris, com per exemple la dinamització econòmica i comercial però també l'especialització i dependència d'aquesta; la proliferació d'activitats lúdiques i festives però també la saturació física dels espais públics i compartits.

"Més turistes? No, gràcies" era el títol d'un article aparegut a *La Vanguardia* a principis de novembre de 2008; s'hi feia esment de les queixes reiterades d'un grup de veïns de Ciutat Vella, cada cop més molestos amb el turisme i més convençuts que mai que "esto se parece cada vez más a Lloret dos". Es lamentava la construcció de nous macrohotels en ple Raval, es recriminava la presència incessant de turistes als carrers del districte, es posaven en evidència les molèsties causades pel trànsit de *go-karts* o tricicles a l'espai públic, l'encariment del cost de vida i l'abandó general de l'administració. "Sólo hay lateros, putas, hooligans y erasmus borrachos", deia un veí afectat referint-se a la Rambla.

L'opinió publicada dels veïns podia animar encara més l'esperit crític dels barcelonins, així com també incomodar als gestors i responsables polítics de la ciutat. La carta d'un lector de *La Vanguardia*, que es publicava a finals d'estiu de l'any 2009, feia esment de la desafecció que molts barcelonins sentien per la ciutat a causa, precisament, de la massiva presència de turistes:

Hay sitios de Barcelona que ya no me pertenecen y no me genera ningún bienestar transitar por ellos. Me compadezco y me solidarizo con los vecinos que al igual que yo vieron secuestradas sus vidas cotidianas, sus comercios de toda la vida, su tranquilidad, su ciudad. Paulatinamente fueron excluidos de su propio barrio y dejaron de ser los protagonistas para transformarse en víctimas. El comercio autóctono desapareció, en su lugar surge una masificación de tiendas de souvenirs y de *fast foods* que a los residentes del barrio no les dice nada. Trabajo con turistas y puede parecer extraño que sienta y piense de esta manera, pero antes que nada vivo aquí y no creo que el modelo turístico que se promociona sea el correcto (...)<sup>353</sup>.

La repulsió per l'anomenat turista de borratxera, o per tot aquell que increpés el benestar ciutadà, va esdevenir una altra de les queixes més preponderants per part dels veïns, sobretot davant l'evidència d'una sèrie de situacions i comportaments molestos (d'altra

---

<sup>353</sup> Peirón, F. "Més turistes? No, gràcies". A *La Vanguardia*, 6 de novembre de 2008, pàg. 3.

banda no només propis dels visitants estrangers). En aquest sentit, es van propagar i generalitzar idees com que Barcelona era una ciutat molt permissiva i en la que només es promovia l'arribada d'una determinada classe de turistes que contradeia, directament, la línia crítica segons la qual Barcelona era venuda com una ciutat d'aparador només per a turistes culturals.

Els temes de convivència no acostumen a ser fàcils, tot i la tradició d'alguns dels barris de la ciutat en la recepció i acolliment de nousvinguts. La coexistència entre uns i altres implica conciliar, més que no pas comprendre, els interessos i hàbits de tots aquells que viuen el lloc, així com acceptar el compromís de la vida en comunitat, que és una vida de drets i de deures per definició.



*Escena quotidiana en ple Raval*

### ***Canvis i processos de reconversió dels espais***

La reconversió de mercats, esglésies, carrers, places, comerços, habitatges i museus en llocs també turístics implica un canvi d'ús i de funcions dels mateixos llocs i de l'entorn molt significatiu, cosa que sempre requereix una adaptació funcional de tots aquells que hi fan vida diàriament. En la munió de crítiques aparegudes entorn del model de ciutat i del seu funcionament turístic, també s'ha assumit i difós la creença que els barcelonins han acabat vivint com a turistes en molts llocs de la pròpia ciutat. En alguns casos, com per exemple el del mercat de la Boqueria, el conflicte entre locals i visitants té tant a veure amb l'apropiació simbòlica com física del mateix lloc.

Existeix una nova funcionalitat i morfologia de la ciutat, lluny ja de la que es tenia almenys 20 anys enrere. La producció d'espai, tant ahir com avui, conté forçosament una vessant estratègica i política, anotava Henri Lefebvre a *Tiempos equívocos*. (1976) Barcelona ha adaptat el seu funcionament al turisme, i aquest fet ha implicat la reconversió funcional i simbòlica primer dels seus espais, consegüentment dels seus actors.

Els espais són el que són en funció dels símbols atorgats socialment a cada lloc; Borja i Muixí (2003: 40), en una anàlisi profunda dels espais urbans contemporanis, reafirmen que la producció social d'aquests funciona a partir de l'atribució de significats i usos: "Els espais públics es diferencien segons la seva funció social, cultural, econòmica i simbòlica i el què és més important és que depenen de significats, reptes i negociacions que els diferents públics col·loquen sobre ells".

Les transformacions urbanístiques practicades a la ciutat de Barcelona han induït a reassignacions socials del paisatge a causa, precisament, dels canvis d'usos; aquests fets que no han deixat indiferents als ciutadans, que si bé s'han hagut d'adaptar a les noves funcionalitats dels llocs, han expressat les seves crítiques i incomoditats al respecte. Quan els canvis d'ús del paisatge s'han realitzat bruscament i desbancant els interessos dels seus veïns més propers, la repulsió social a propòsit dels canvis s'ha mostrat contundent. Un cas prou paradigmàtic d'aquests processos és el que s'està vivint al barri del Raval, lloc on l'edificació d'un modern hotel a la mateixa Rambla del Raval, ha causat una modificació important de l'ús i significació del paisatge. La sensibilitat municipal falla quan insisteix en instal·lar luxe per redimir els barris deprimits, escriu Gabancho a l'article "Barcelona y la gestión de la riqueza": "No es lo mismo poner una facultad o la Filmoteca en el corazón del Raval que poner un hotel de lujo que rompe la textura y la dinámica que el barrio se ha dado a sí mismo". Crítica, Gabancho acusava que, en el cas de Barcelona, bona part de tot això que passava era responsabilitat del turisme.

Yo no sé si el Ayuntamiento tiene mecanismos para controlar este mercado depredador. Ni siquiera sé si los busca, y sería tranquilizador saber que sí, que piensa en ello. Barcelona tiene esa alma especuladora, está en el carácter catalán sacar dinero de las piedras, pero también tiene una alma ciudadana que reclama respeto y dignidad. Una ciudad no es la cuenta de resultados de nadie. Una ciudad es siempre un equilibrio, y es en la determinación del punto medio entre beneficio y protección, entre diversión y descanso, entre frivolidad y conocimiento, entre fuerte y débil, entre modernidad y memoria... donde se ve la inteligencia y la sensibilidad de una ciudad<sup>354</sup>.

Certament, les crítiques més fervents al model urbanístic tenien a veure amb l'excessiu condicionament del disseny en la renovació i en la recerca de criteris estètics i elitistes, la manca de sensibilitat que les transformacions havien tingut respecte a les poblacions locals així com d'incompliment sistemàtic del compromís de l'habitatge accessible (Marrero, 2003).

Hi havia una percepció força compartida a propòsit del risc de l'èxit, de morir d'èxit. Algunes de les arestes més destacables de l'esperit crític dels barcelonins, en relació al turisme, han estat la saturació viària, l'obstaculització de vianants en algunes zones concretes de la ciutat, la càrrega als carrers de Ciutat Vella, el transvasament de capes de població de determinats barris vers d'altres espais de la ciutat, l'encariment del cost de vida, les versions icòniques de la imatge de la ciutat, la percepció d'incomoditat ciutadana, el contrast de discursos a propòsit de l'anomenat *model Barcelona* i la reassignació social d'alguns espais públics de la ciutat. Totes aquestes situacions provenen de les dinàmiques globals de la ciutat, de les quals el turisme n'és causa i efecte al mateix temps, però en cap cas únic responsable o culpable directe.

El cas és que el turisme tenia un problema social, té un problema amb la societat de Barcelona. No en va, en els darrers temps s'han popularitzat algunes idees que han aconseguit calar i fer furor entre la ciutadania, bona part de la qual ja ha après a parlar de turismofòbia o de tematització de la ciutat.

---

<sup>354</sup> Gabancho, P. "Barcelona y la gestión de la riqueza". A *El País*, 19 de juliol de 2008.

## Punts d'inflexió, punts de saturació

La crisi econòmica i financera que irrompia a mitjans del 2008 va afectar l'activitat turística de Barcelona i de la resta del món, encara que no amb la mateixa contundència que ho va fer en d'altres activitats i sectors econòmics de la ciutat i del país. Així, i per bé que els preus van disminuir i el nombre de visitants també, el cert és que el turisme continuava aportant beneficis significatius a un ampli conjunt de sectors econòmics directa o indirectament lligats amb aquesta activitat.

En principi, la difícil conjuntura econòmica es presentava com una mala companya de viatge de la destinació Barcelona, sobretot en un moment tan controvertit en el que d'una banda es vivia a la glòria de l'èxit internacional, i de l'altra, a remolc de considerables qüestionaments interns i incomoditats ciutadanes. L'encavalcament d'ambdues crisis va comportar ensurts, però també replantejaments importants; la particular cruïlla va servir, si més no, per desafiar el model de creixement dels darrers anys i per qüestionar obertament els seus mètodes i finalitats.

### ***Algunes dades a propòsit de la crisi econòmica i financera mundial***

S'havia crescut acceleradament. Des de feia almenys vint anys, la majoria d'indicadors macroeconòmics de l'entorn mundial havien experimentat un notable dinamisme i creixement global; segons dades del Fons Monetari Internacional, des de l'any 1980 el PIB mundial havia produït increments anuals del 6%. Pel que fa a Espanya, els creixements econòmics també havien estat molt accelerats, especialment des de l'entrada a la Unió Europea a mitjans dels vuitanta, i va ser durant el període 2000-2007 quan a l'estat espanyol es va viure un fort creixement en termes econòmics<sup>355</sup>.

La crisi econòmica i financera arribava a Espanya a mitjans de l'any 2008, tot i que els seus efectes van ser molt més contundents durant el 2009 i al llarg del 2010. S'ha dit que el creixement econòmic del país, excessivament basat en el model del totxo i del turisme, va constituir un factor detonant en el desencadenament de la crisi econòmica, sobretot pel fet que es continuava apostant per un model turístic que, en alguns indrets, encara es trobava molt lligat a velles inèrcies com l'especulació immobiliària o l'abús d'urbanització dels sòls. En tot cas, la construcció va sortir molt més malparada de la crisi que no pas el sector turístic, que malgrat la recessió general continuava mantenint-se com una indústria important, tant a Espanya com a arreu del món. Al 2009, Espanya era la primera destinació turística d'Europa, que tot i la recessió del nombre de visitants, mantenia el seu lideratge històric<sup>356</sup>.

Tradicionalment, i en relació a l'estat espanyol, Catalunya sempre ha estat un país capdavanter en el desenvolupament econòmic, fonamentalment a causa del seu dinamisme comercial, industrial i tecnològic; Barcelona i la seva àrea metropolitana, motors econòmics de Catalunya, han promogut aquest creixement, en bona part a causa de la seva vitalitat industrial. Actualment, altres activitats econòmiques continuen propulsant el desenvolupament del conjunt del territori català, metropolità i barceloní, entre les quals destaquen el sector serveis, el turisme o les noves tecnologies (fins fa ben poc, la construcció també hi participava amb un paper ben destacat). Avui dia, l'estructura

---

<sup>355</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>356</sup> Farràs, A. "L'arribada de turistes torna a créixer després de caure durant 18 mesos". A *El Periódico*, 23 de febrer de 2010.

productiva de la ciutat de Barcelona es concentra de forma majoritària en el sector serveis, i consta que les taxes d'activitat i d'ocupació de la capital catalana, del 78% i 67,9% respectivament, són superiors a les mitjanes catalana, espanyola i europea<sup>357</sup>.

Pel que fa al turisme, cal destacar que en el transcurs dels darrers anys a Catalunya hi ha predominat un model regit pel binomi sol i platja, si bé en els últims temps han adquirit un pes específic i cada cop més transcendent les modalitats de turisme rural, de muntanya i l'urbà (Jiménez; Prats, 2006). Amb la irrupció de la crisi econòmica mundial, però, totes aquestes opcions van quedar més o menys trastocades.

En general, la recessió va ser dura, encara que no de la mateixa manera per totes les capes de la població o sectors econòmics. Hi va haver atur, va créixer la pobresa i van augmentar les dificultats de consum i de benestar a moltes parts del món, dins i fora les societats econòmicament desenvolupades (a Barcelona, per exemple, l'any 2009 hi havia una taxa d'atur del 13%); de fet, l'atur, el dèficit i el deute eren les repercussions més dures de la recessió econòmica<sup>358</sup>. Es calcula que al voltant del 20% de la població espanyola va arribar a situacions de pobresa<sup>359</sup>.

La crisi va repercutir en els comportaments sociodemogràfics, en la immigració i als hàbits dels ciutadans, que es van modificar i adaptar forçosament a les noves circumstàncies i escenaris econòmics. Però tot i la crueta i les dificultats que es van viure i la contracció general en termes de consum, el cert és que els nivells i qualitat de vida de molta gent no va restar tan perjudicats com per deixar de viatjar, és a dir: de gastar temps i diners per fer turisme.

### ***El turisme al món i a Barcelona, el comportament d'una vella activitat econòmica en temps de crisi***

Segons dades de l'Organització Mundial del Turisme, a l'any 2008 es van produir 924 milions de desplaçaments turístics arreu del món. Des dels anys cinquanta, el nombre de viatges turístics a tot el planeta s'havia multiplicat per 37. S'havien viscut anys d'eufòria, d'un veritable creixement exponencial de la mobilitat turística en l'àmbit planetari, fet que tenia a veure amb l'expansió econòmica produïda al llarg d'aquests temps. Els creixements del turisme internacional van ser especialment notables en el transcurs dels darrers anys: al 2006, segons dades de l'OMT, es van produir 847 milions de desplaçaments internacionals, xifra que suposava un increment del 6% respecte al proppassat 2005. En aquest marc, Europa continuava situant-se com el continent amb un nombre major d'entrades de visitants internacionals<sup>360</sup>. A l'any 2008, per exemple, la zona mediterrània era receptora de més de 300 milions de turistes internacionals<sup>361</sup>. Segons les previsions efectuades per l'OMT, a l'any 2020 s'arribaria als 1.600 milions de desplaçaments internacionals<sup>362</sup>.

---

<sup>357</sup> Al 2008, el 84% dels assalariats a Barcelona pertanyien al sector serveis. *Barcelona en xifres 2009*. Promoció Econòmica, Ajuntament de Barcelona.

<sup>358</sup> Rosell, J. "Paro, déficit y deuda". A *La Vanguardia*, 25 de febrer de 2010, pàg. 58.

<sup>359</sup> En aquest context, nous i diversos perfils de població formaven part de la nova pobresa causada per la crisi econòmica. Veure: "Los nuevos pobres". A *La Vanguardia*, 28 de febrer de 2010.

<sup>360</sup> *Tendencias de los mercados turísticos, edición 2007 – Panorama mundial y actualidad del turismo*. OMT.

<sup>361</sup> Font: Institut Europeu de la Mediterrània.

<sup>362</sup> Aquesta dada no ha estat recalculada d'ençà de l'inici de la crisi econòmica, raó per la qual podria ser inferior.

Espanya s'havia consolidat com una de les destinacions capdavanteres del vell continent i de tot el món; al 2008, va rebre uns 57 milions de visitants, fet que la situava com la tercera destinació turística en l'àmbit mundial (després de França i Estats Units)<sup>363</sup>. Per la seva banda, Catalunya concentrava un 20% del turisme entrat a Espanya<sup>364</sup>.

Al 2009 les coses canviaven substancialment: segons dades de l'OMT, el nombre d'arribades internacionals va decaure un 4% respecte al 2008 (es van comptabilitzar uns 880 milions de desplaçaments turístics, xifra lleugerament menor respecte l'any anterior, tot i que gens menyspreable pel volum real que significava). Així, tot i la recessió econòmica, les dades generals de turisme, tant en l'àmbit mundial com en l'entorn proper, continuaven essent numèricament molt significatives.

El cert era que des de feia anys l'especialització de l'oferta i la gran proliferació de destinacions i espais d'oci estaven ampliant i diversificant les possibilitats de l'activitat turística global. Així mateix, la crisi econòmica i la forta competència entre països i ciutats turístiques va començar a causar una pressió important a les destinacions clàssiques, que van començar a veure com una sèrie de nous territoris despuntaven en el mapa global del turisme. Mentre que per a molts països aquesta activitat ja s'havia consolidat com una font important de creixement econòmic (o fins i tot excessivament preponderant), per a d'altres països, en canvi, constituïa una nova oportunitat de desenvolupament.

Però la crisi econòmica va obligar a la majoria de les destinacions del món, consolidades o no, a abaixar el llistó dels seus objectius numèrics, sobretot en els casos que, com a Catalunya i Barcelona, ja s'havien assolit màxims històrics importants.

Al 2008, a la ciutat de Barcelona hi havia 310 hotels, gairebé la meitat dels quals de 4 i 5 estrelles. Segons Turisme de Barcelona, el nombre total de visitants comptabilitzats al 2008 va disminuir respecte al 2007: es passava dels més de 7 milions del 2007, a poc més de 6'5 al 2008. Els hotelers de la ciutat van haver d'abaratir els preus dels serveis a fi de mantenir nivells d'ocupació similars respecte als darrers anys<sup>365</sup>. De fet, el nombre de pernотacions als allotjaments hotelers de Barcelona va caure per primer cop en la història dels darrers anys (es comptabilitzava prop de 12 milions i mig de pernотacions als hotels, dada lleugerament inferior respecte a les de 2006 i 2007). Pel que fa al percentatge d'ocupació sobre habitacions i places, les dades de 2008 també van ser relativament més baixes en comparació a les de 2007 (al 2008, es va cloure l'any amb una mitjana d'ocupació del 76'3% de les habitacions i del 63'6% a les places). L'estada mitjana segons nombre de nits també va ser inferior respecte els darrers anys (es comptabilitzaven 1'87 nits, promig que, de fet, no distava tant del d'altres anys, si bé també era lleugerament inferior).

Així, el 2008 va ser el primer any, des de 1990, que s'experimentava un descens del nombre de visitants i de pernотacions a Barcelona; malgrat el decreixement, però, moltes de les dades de 2008 eren significativament superiors respecte a les de 2005, de manera que tot plegat no estava anant tan malament<sup>366</sup>.

---

<sup>363</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>364</sup> "Catalunya concentra un 20% del turisme d'Espanya". A *lamalla.cat*, 19 de febrer de 2010.

<sup>365</sup> Cal tenir en compte que els ajustos dels preus per tal de mantenir similars nivells d'ocupació per part dels hotelers van provocar descensos generals en els marges i beneficis empresarials del sector.

<sup>366</sup> Turisme de Barcelona 2008.

Evolució	1990	1995	2000	2005	2007	2008
Turistes	1.732.902	3.089.974	3.141.162	5.656.848	7.108.393	6.659.075
Pernoctacions	3.795.522	5.674.580	7.777.580	10.931.639	13.620.347	12.485.198

*Turistes i pernoctacions en hotels (1990-2008)*

Evolució	1990	1995	2000	2005	2007	2008
Internacionals	845.656	1.946.684	2.157.978	3.913.766	5.044.848	4.715.900
Estat espanyol	887.246	1.143.290	983.184	1.743.082	2.063.545	1.943.175
Total	1.732.902	3.089.974	4.141.162	5.656.848	7.108.393	6.659.075

*Turistes segons procedència (2008)*

Al 2008, a l'Aeroport del Prat hi van passar menys passatgers que al 2007, any en el qual s'havia assolit un veritable màxim històric<sup>367</sup>. Tot i el decreixement del nombre d'usuaris, en part a causa de la posada en marxa del tren d'alta velocitat, el Prat es mantenia en un lloc molt destacat del rànquing d'aeroports europeus (concretament en el novè segons volum de trànsit registrat)<sup>368</sup>. El Prat també s'havia posicionat com un dels principals aeroports d'Europa amb un major volum de tràfic de vols *low cost*. Des de feia molts anys, l'avió s'havia convertit en el mitjà de transport més utilitzat per part dels visitants de Barcelona, ja que prop del 80% dels turistes el preferien com a mitjà per arribar a la ciutat (en concret, el 79'2% dels visitants allotjats als hotels l'any 2008 van usar l'avió com a mitjà per arribar a Barcelona, enfront d'un 9'5% que hi va venir en cotxe, un 7'7% en ferrocarril i un 2'5% en autocar).

El nombre de creuers i de passatgers comptabilitzats al 2008 va ser superior en comparació al 2007, any en el qual s'havien rebut aproximadament 1,7 milions de passatgers i 817 creuers al port de la ciutat; al 2008, en canvi, es rebien més de 2 milions de creueristes i 887 creuers al Port de la ciutat, que ja disposava de 7 terminals internacionals i ostentava el lideratge en ports de la Mediterrània<sup>369</sup>. Les dades de creixement del volum de passatgers de creuers havien experimentat un veritable augment des de principis dels anys noranta (al 1990, s'havien comptabilitzat 115.137 passatgers al Port de Barcelona, al 2000, 576.942, al 2003, 1.049.230).

El nombre total de congressos, jornades, convencions i incentius del 2008 també va ser superior respecte l'any passat, ja que es van acollir 2.482 reunions més que el proppassat 2007, que en el seu conjunt van aplegar a 695.902 delegats, els quals van generar 2.833.503 pernoctacions als hotels de Barcelona<sup>370</sup>. A la ciutat de Barcelona hi existien prop d'un centenar d'instal·lacions relacionades amb el turisme de negocis (quatre palaus

<sup>367</sup> Font: AENA. Al 2007, es van comptabilitzar 32.811.887 passatgers; al 2008, 30.186.46 passatgers. A *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>368</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>369</sup> Turisme de Barcelona 2008.

<sup>370</sup> Turisme de Barcelona 2008.

de congressos i una desena d'edificis o instal·lacions especials adaptades per acollir esdeveniments)<sup>371</sup>.

Com a tònica general, els percentatges de visitants d'oci i negoci es continuaven mantenint equilibrats, així com l'estacionalitat de l'activitat turística, que es repartia de manera força proporcionada al llarg de tots els mesos de l'any. Igualment, i seguint la constant dels darrers temps, el nombre de visitants internacionals era molt superior respecte el dels espanyols, si bé aquests conformaven el mercat segons origen geogràfic numèricament més important.

Els descensos no van ser ni molt menys dramàtics; de fet, el turisme continuava essent una activitat econòmica, social i territorial important per a Barcelona; prova d'això és que un recompte del nombre total de visitants demostrava que, al 2008, uns 18 milions de turistes van venir a la ciutat de Barcelona. Aquesta dada incloïa els individus allotjats en tot tipus d'establiments, més enllà dels que havien pernoctat als 310 hotels, així com els individus que havien visitat la ciutat en alguna excursió diürna però sense fer-hi nit. Així, dels 18 milions de visitants comptabilitzats al 2008, uns 11 milions es van allotjar en algun dels establiments de la ciutat (hotels, pensions, albergs, apartaments turístics i cases d'amics i familiars), generant una xifra al voltant de 27 milions de pernoctacions en total; en canvi, 7 milions de persones van visitar Barcelona l'any 2008 sense quedar-s'hi a dormir. Tot això significava que a més dels 6'6 milions de visitants allotjats en hotels recomptats per Turisme de Barcelona, al 2008 hi va haver 4'4 milions més de turistes que van dormir en apartaments turístics, pensions, albergs o cases d'amics i familiars. I aquesta era la dimensió "real" del turisme a Barcelona.

La magnitud de les noves dades era francament considerable, sobretot perquè, fins al moment, mai no s'havia obtingut una apreciació global i completa de la quantitat de la demanda turística de la ciutat. 18 milions de visitants i 27 milions de pernoctacions no eren dades a menystenir<sup>372</sup>. Si bé al 2008 no s'era conscient d'aquestes dades exactes, sí que s'intuïa que la magnitud del turisme era molt gran, malgrat la recessió econòmica i el lleuger descens del nombre d'arribades i pernoctacions respecte a anys anteriors.

L'oferta d'allotjament turístic, de 2008, era àmplia, considerablement diversa i seguia creixent:

Tipologia d'establiments	Nombre d'allotjaments	Percentatge
Hotels	310	70'4 %
Apartaments (Habitatges d'Ús turístic)	2.505	11'6 %
Pensions	205	6'4 %
Albergs	23	4'2 %
Residències	45	7'4 %
Total	3.088	100 %

*Oferta d'allotjament turístic (2008)*

<sup>371</sup> *Atles del Turisme a Catalunya. Mapa Nacional de l'Oferta i els Productes Turístics 2008*. Generalitat de Catalunya.

<sup>372</sup> Tea-Cegos Consultur (2010) *Estudi de quantificació de visitants (2009)*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

Al 2009, la planta hotelera de la ciutat va créixer malgrat la crisi econòmica: dels 310 hotels del 2008, es passava a 321 al 2009, superant-se, a més, la quantitat de les 60.000 places en el seu conjunt<sup>373</sup>. Alguns dels 11 nous hotels oberts al 2009 eren de categoria superior i de grans magnituds, com el Mandarin o el W, aquest darrer conegut com Hotel Vela.



*Hotel W, situat a la Barceloneta*

Al mes de febrer de 2010, la premsa ja anunciava una tímida recuperació del nombre de visitants a la ciutat, i per tant, d'una conseqüent pujada dels índexs d'ocupació<sup>374</sup>.

En contextos de crisi econòmica, les grans cites mundials com els congressos i fires internacionals poden convertir-se en injeccions puntuals i positives capaces de revifar els ànims i el dinamisme turístic de la destinació. “En tiempos de crisis, buenas ferias”, destacava Josep Lluís Bonet, president del Consell d'Administració de la Fira de Barcelona a principis del 2010<sup>375</sup>. Barcelona havia aconseguit ser una de les ciutats més importants del món pel que fa a celebració de congressos i reunions, de manera que l'oportunitat d'aquest segment esdevenia més estratègic que mai en els moments de crisi, ja que l'atracció de grans esdeveniments permetia, si més no, revifar puntualment el sector empresarial lligat directa o indirectament a les activitat terciàries. Des de 2006, la celebració del Mobile World Congress<sup>376</sup> ha anat aportant bones dosis d'optimisme als

---

<sup>373</sup> Cal tenir present que més enllà dels límits administratius de Barcelona, l'oferta de serveis d'allotjaments és igualment significativa: al 2009, i en una isòcrona de 30 minuts de distància de Barcelona, es recomptaven 73 establiments i més d'11.000 places en el seu conjunt. Font: Registre Oficial d'Hotels de la Generalitat de Catalunya 2009. A *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>374</sup> Farràs, A. “L'arribada de turistes torna a créixer després de caure durant 18 mesos”. A *El Periódico*, 23 de febrer de 2010.

<sup>375</sup> García López, E. “Barcelona: Imán de capital, turismo y talento”. A *Ausbancrevista.com*, núm. 236, 25 de gener de 2010.

<sup>376</sup> Mobile World Congress (GSM) és el congrés de telefonía més gran del món.

sectors turístics i de serveis de Barcelona, sobretot per la capacitat de convocatòria i la magnitud de l'esdeveniment; a l'any 2008, per exemple, va aportar 55.000 delegats a la ciutat, al 2009, uns 47.000, al 2010, prop de 50.000. En aquestes ocasions, els hotelers de la ciutat feien quasi el ple (adaptant preus a l'alça o a la baixa segons la demanda), mentre que els taxistes, els restauradors i alguns comerciants també es van beneficiar directament de la presència dels congressistes; segons es calcula, en l'edició de 2009 el GSM va deixar un impacte econòmic de 220 milions d'euros al conjunt de la ciutat<sup>377</sup>.

El cas és que l'escenari de recessió econòmica mundial dels anys 2008, 2009 i 2010 va rompre les dinàmiques de creixement registrades des de feia uns quinze anys. En general, els hàbits de consum i despesa dels turistes van canviar, perjudicant el ritme de creixement dels beneficis aconseguits per part de les empreses del sector. A l'any 2008, els viatges i el turisme havien representat el 9,6% del PIB mundial, alhora que es calculava que aquesta activitat econòmica havia generat uns 225 milions de llocs de treball a tot el món<sup>378</sup>. Però segons l'OMT, al 2009 els ingressos del turisme mundial decreixien a l'ordre d'un 6%. El balanç anual d'*Exceltur*, la patronal espanyola del sector turístic, avisava que a l'any 2009 el turisme espanyol havia sofert la crisi amb una violència molt important: segons es calculava, s'havien deixat de guanyar al voltant de 6.400 milions d'euros<sup>379</sup>.

### **Turisme de Barcelona, 2008 i 2009**

A Turisme de Barcelona li va tocar assumir una situació complicada en molts sentits. Després d'haver experimentat màxims històrics i d'haver assolit guanys i èxits reconeguts, ara venien els anys de la crisi; el cicle estava canviant.

La desacceleració econòmica i el descens relatiu del nombre de visitants durant els anys 2008 i 2009 va afectar els comptes d'explotació del Consorci, ja que des del seu inici havia apostat per un model empresarial en el que l'obtenció d'ingressos evolucionava en funció de la comercialització dels productes propis, de manera que el seu capital depenia quasi totalment de la demanda captada.

Al 2008, el nombre d'usuaris del Bus Turístic, així com de la Barcelona Card i els Barcelona Walks van disminuir (en concret, el Bus Turístic registrava un descens del 4'8%, la Barcelona Card de l'1'15% i els Barcelona Walks del 10'1%). En canvi, altres productes com el Barcelona Bus Turístic Nit i el Barcelona Mar van percebre un significatiu augment d'usuaris (el Barcelona Bus Turístic Nit va augmentar a l'ordre del 30'4% la demanda, i el Barcelona Mar un 25'6%)<sup>380</sup>.

El pressupost de l'ens va registrar un increment percentual dels ingressos propis, que ja suposaven el 93'4% del total. Segons la Memòria de Turisme de Barcelona 2008, la generació d'ingressos havia millorat molt en part gràcies al funcionament de la botiga *on line*; el 2008, Turisme de Barcelona va tancar amb un pressupost total de 34'5 milions

---

<sup>377</sup> En situacions com les del Mobile World Congress es desencadenen alçades de preu dels serveis que poden arribar a ser, fins i tot, abusives. Malgrat els acords pactats entre l'organització del congrés i els hotelers de la ciutat, l'any 2009 els preus es van disparar de tal manera, que el cost d'una habitació podia arribar perfectament als 500 euros. Veure: "Una noche de hotel a 500 euros". A *El País*, 17 de febrer de 2009.

<sup>378</sup> *Recull de dades Comissió Turisme a Ciutat Vella*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>379</sup> Gastesi, A. "Turismo. El año más negro". A *La Vanguardia*, 31 de gener de 2010, pàg. 72.

<sup>380</sup> *Memòria Turisme de Barcelona*, 2008.

d'euros. Un total de 738 empreses, 60 més que al 2007, formaven part del Consorci Turisme de Barcelona, fet que també reforçava les seves possibilitats d'actuació<sup>381</sup>.

El Comitè de Direcció de Turisme de Barcelona, format pels caps de programes i departaments, s'organitzava de la següent manera: Pere Duran, Director General; Joana Homs, Adjunta de Direcció; Gabriel Guilera, Comunicació i Qualitat; Abel Pérez, Administració i Organització i Logística; Manel Casanovas, Màrqueting, Esdeveniments i Nous Programes; Josep Anton Rojas, Promoció, Turisme Vacacional i Sports; Santi Pagès, Barcelona Ciutat de Compres; Airy Garrigosa, Barcelona Convention Bureau; Mònica Terol, Productes Turístics; Romina Sans, Serveis d'Atenció al Turista; Teresa Pérez, Publicacions; Verònica Rodríguez, Publicitat i Patrocini; David Leánez, Informàtica i Noves Tecnologies.

Al llarg de l'any 2008, Turisme de Barcelona va realitzar un nombre considerable d'accions de promoció: va participar en 106 viatges de familiarització (51 dels quals adreçats a agències de viatges i tour operadors, 12 adreçats a agències especialitzades en reunions i congressos i 43 a mitjans de comunicació). A més, durant el 2008 va participar en 61 workshops i presentacions, va estar present a 32 fires i va realitzar 176 visites comercials, a més d'assistir i pronunciar prop de 40 conferències i actes similars<sup>382</sup>.

Però els canals de promoció s'han modificat substancialment amb el pas del temps; avui dia, la irrupció de les noves tecnologies de comunicació i informació estan desbancant el protagonisme de les clàssiques estratègies de promoció i sobretot d'intermediació turística, ja que el paper d'internet està suplantant, per exemple, les funcions de les agències de viatge i fins i tot de les guies (actualment, per exemple, al voltant d'un 60% dels visitants de Barcelona organitza el viatge per compte propi, gairebé la totalitat dels quals utilitza internet com l'eina fonamental per a l'organització del viatge)<sup>383</sup>. El tradicional touoperador perd àmbits d'actuació, raó per la qual moltes grans empreses s'estan reconvertint i adaptant a les noves formes i exigències del mercat, tot oferint els seus serveis a través d'internet. Turisme de Barcelona, per la seva banda, ha potenciat la promoció de Barcelona i la comercialització de productes a través del portal *on line* ([www.barcelonaturisme.cat](http://www.barcelonaturisme.cat)), que amb el pas del temps s'ha anat confirmant com un canal fonamental d'actuació. Tot i així, i no per això, les accions de prospecció de mercats i de promoció més tradicionals han perdut pistonada, sinó que continuen treballant en la seva línia habitual.

Però els pressupostos dedicats directament a la promoció turística, la raó de ser del Consorci, es mantenien sense créixer destacadament, tot i el creixement global del pressupost de Turisme de Barcelona.

Va ser al 2009, també, quan es va crear el programa *Premium*, una nova aposta que es dirigia a públics selectes i econòmicament ben dotats. El nou programa estava integrat per agències locals i establiments hotelers de luxe, i oferia serveis i experiències úniques que incloïen diverses propostes, des de circuits culturals privats fins a rutes gastronòmiques en els restaurants més exquisits de la destinació. Fins aleshores, la captació del segment d'alt poder adquisitiu s'havia tractat de forma indirecta a través del Barcelona Convention Bureau, del Shopping Line, de la gastronomia i de la promoció de creuers; amb la creació

---

<sup>381</sup> La gran majoria de les empreses pertanyien al Barcelona Convention Bureau (325) al Shopping Line (196) i al programa Barcelona Gastronomia (153). Segons percentatges de sectors d'activitats, es destacava el 27% d'empreses del món de la restauració, el 23% de restauració, el 15% d'allotjament i el 10% d'empreses o entitats d'equipaments culturals i d'oci.

<sup>382</sup> *Memòria Turisme de Barcelona, 2008*.

<sup>383</sup> Informe *Anàlisi de la demanda turística (trienni 2006.2007-2008)*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

del nou programa, doncs, es pretenia fomentar l'arribada d'un segment estratègic prioritari per a Turisme de Barcelona. A més, al 2009 es va crear Lux Barcelona, una iniciativa privada que sorgia amb l'intent d'aglutinar els empresaris del sector de luxe de la ciutat, prova evident d'una voluntat d'especialitzar la demanda turística de la ciutat<sup>384</sup>.

Certament, l'oferta de Barcelona disposava d'una base prou important de recursos per cobrir les exigències de la clientela més sofisticada i econòmicament més ben proveïda; al Passeig de Gràcia, per exemple, hi figuraven alguns dels comerços més distingits de la ciutat, especialment de capital estranger. A més, en els darrers anys s'havien instal·lat un seguit d'establiments hotelers de categoria superior i de caràcter molt particular dirigits al visitant de luxe, també pensats per satisfer al client que buscava l'*hotel-destinació*, un nou concepte d'allotjament en el que el motiu primer del desplaçament turístic ja no és la ciutat o la regió, sinó l'estada en un hotel.

Turisme de Barcelona havia entrat a formar part de la compra de la companyia aèria Spanair, un projecte també liderat per l'Ajuntament de la ciutat i participat per d'altres grans empreses catalanes. La decisió, política, de participar en la compra d'Spanair va comportar un esforç econòmic extraordinari per al Consorci, sobretot tenint en compte la situació de recessió del 2008 i les perspectives de futur immediat, encara poc engrescadores per al conjunt de l'economia del país. Però el nou projecte semblava contenir una aspiració important per a Barcelona, ja que amb la creació i gestió de noves rutes de vol internacionals i directes es pretenia afavorir el creixement de la demanda i del negoci a la ciutat. Les perspectives semblaven especialment interessants a causa de l'obertura, al 2009, de la nova terminal T1 de l'Aeroport del Prat, que tenia una capacitat de més de 55 milions de passatgers i una potència per realitzar més de 90 operacions a l'hora, fets que, en principi, definien l'Aeroport del Prat com un dels primers aeroports internacionals de l'arc Mediterrani.

De fet, el paper de les noves infraestructures de comunicació estava ampliant el potencial turístic de la ciutat. La circulació del tren d'alta velocitat que des de principis del 2008 connectava Madrid i Barcelona també generava nombrosos moviments de persones entre una i altra ciutat.

Alhora que es mirava enfora i que s'insistia en la projecció internacional de la destinació i l'increment de l'activitat, Turisme de Barcelona també mirava endintre, a la ciutat. Així per exemple, la incorporació de nous punts de parada en les rutes del Bus Turístic suposava una aposta per a la diversificació territorial dels efectes del turisme, una estratègia per a l'esponjament de les àrees més congestionades de la ciutat. La potenciació de nous nodes turístics significava un intent de fer extensibles els efectes econòmics del turisme a d'altres barris de la ciutat, alhora que es procurava airejar els que estaven més saturats. El Monestir de Pedralbes i la zona del Fòrum eren dos dels nous espais que Turisme de Barcelona va començar a incloure a les rutes del seu producte estrella, el Bus Turístic<sup>385</sup>. Val a dir que des de la celebració del Fòrum Universal de les Cultures, al 2004, no s'havia trobat un ús significatiu pel recinte del Fòrum, tot i estar situat en una àrea estratègica i de creixement des del punt de vista urbanístic de la ciutat.

Al 2009 també es va estrenar un altre producte força particular denominat MetroWalks, que suggeria un conjunt d'itineraris per diferents barris i punts de la ciutat tot fomentant

---

<sup>384</sup> Gastesi, A. "El lujo se reivindica como sector estrategico". A *La Vanguardia*, 10 de gener de 2010, pàg. 65.

<sup>385</sup> L'any 2009 el Bus Turístic comptava amb tres rutes: la Nord (vermella), la Sud (blava) i la Ruta Fòrum (verda), que si bé col·laboraven a dispersar els turistes a nous punts de la ciutat, el seu repartiment no era total.

l'ús del metro com a mitjà de desplaçament. La consigna estratègica dels MetroWalks es basava en la dispersió dels visitants en el territori i la descongestió dels llocs més saturats, així com el coneixement i apreciació d'altres recursos i realitats de la ciutat tot defugint de les imatges icòniques de la destinació<sup>386</sup>. A més, a la pàgina web de Turisme de Barcelona, veritable plataforma de comercialització de la destinació, s'hi proposaven nous atractius i barris de la ciutat, també alguns recursos ubicats més enllà dels límits administratius de la mateixa, que donaven alternatives als visitants que volguessin conèixer una Barcelona fora dels llocs centrals i típics. Al 2009, també, Triangle Postals, amb la col·laboració de Turisme de Barcelona, publicava el *Plànol Guia de Barcelona*, que venia a ser la guia turística oficial de la ciutat i en la que es proposaven recorreguts i nous llocs per conèixer en cadascun dels 10 districtes del terme municipal. La idea era, en efecte, la de la descongestió.

Segons s'exposava al butlletí *TBNews*, editat per Turisme de Barcelona, des del Consorci s'estaven fomentant un conjunt de línies estratègiques, com per exemple l'atracció de visitants d'alt poder adquisitiu a través del programa *Premium*, l'aposta per la diversificació a través dels MetroWalks o la participació en la compra d'Spanair. Totes elles tenien el seu grau d'atreviment i de contradiccions.

### ***L'oferta turística a Barcelona: alguns punts de saturació***

Els centres de les ciutats no són, només, nuclis neuràlgics de la vida urbana per la seva capacitat multifuncional i per produir un sentit integrador, sinó que les àrees centrals de les grans ciutats, destaquen els urbanistes Borja i Muxí (2003), també són el lloc de la diferència. Així, la seva competitivitat i potencial integrador esdevenen més grans en la mesura que la seva diferenciació és també major. Paradoxalment, i a causa de les aglutinacions de visitants atrets per la particularitat dels centres, aquestes zones poden perdre el carisma que les diferencia i les fa especials.

A l'espai públic, la diversitat d'individus afavoreix la multifuncionalitat d'usos i de significats, i aquesta pluralitat i dinamisme es converteix en un ham d'atracció de més i nous individus, atracció d'una encara major diversitat de funcions. Per contra, la riquesa de funcionalitats i usos pot desembocar a situacions de competència entre els mateixos participants de la via pública, especialment quan els usos i sentits que els diferents individus practiquen són contradictoris i quan els espais són relativament densos i petits, com en el cas de Ciutat Vella.

La densificació demogràfica, urbanística i d'oferta de serveis en alguns punts de la ciutat comportava un ús veritablement intensiu del territori i dels seus recursos, fet que produïa un desgast major del territori i de la seva població. En aquest sentit, el cas de Ciutat Vella era paradigmàtic: al 2008 figurava com el segon districte de la ciutat amb més densitat de població (només per sota L'Eixample). Així, mentre que la mitjana de densitat de població del conjunt de Barcelona era de 16.152 habitants per Km<sup>2</sup>, a Ciutat Vella, en canvi, era molt superior: al 2008 tenia un cens d'111.891 individus i 4'2 Km<sup>2</sup>. per tant, una densitat de 26.392 habitants per Km<sup>2</sup>. Segons dades oficials, a Ciutat Vella hi habitava un 7% de la població total de Barcelona, que integrava una porció considerablement alta d'individus immigrants (un 40% de població estrangera a tot el districte, percentatge que representava

---

<sup>386</sup> Es van idear set rutes: Park Güell – El Coll – Vall d'Hebron; Pedralbes – Sarrià – Sant Gervasi; Gràcia – Tibidabo; Glòries – Poblenou – Fòrum; La Ribera i el Born – Barceloneta – Vila Olímpica; Guinardó – Horta; Sant Andreu – Sant Martí – Clot.

el 17% de la immigració de tota Barcelona)<sup>387</sup>. A tot això, calia sumar-hi l'elevat nombre de visitants que el freqüentaven, així com el volum de població local que per raons de feina, comercials o d'oci també el transitaven diàriament. A més, també, el fenomen dels creuers causava un impacte contundent a certes zones del Ciutat Vella, ja que els desembarcaments de passatgers i les estades d'aquests visitants durant algunes hores a la ciutat tendia invariablement a concentrar-se als indrets més propers al Port, saturant massivament, doncs, els barris del districte més antic de la ciutat, d'altra banda caracteritzat per un baix nivell d'espais verds, per un teixit urbà i urbanístic molt compacte.

Ciutat Vella podia ser considerada una destinació dins la destinació Barcelona, ja que tota ella conformava un pol d'atracció i de concentració d'individus, que a diferència de punts com la Sagrada Família o el Park Güell, tenia una barreja d'usos i hàbits molt intensa, a més de reunir una sèrie de particularitats morfològiques i funcionals veritablement plurals, sobretot a causa del seu teixit urbanístic i la seva situació geogràfica en el mapa de la ciutat. Segons dades de 2008, Ciutat Vella acaparava el 39% dels establiments hotelers del conjunt de la ciutat, el 17% dels restaurants, el 31% dels monuments públics, el 45% dels museus, el 31% dels teatres i el 31% de les oficines d'informació turística<sup>388</sup>.



*Panoràmica de Barcelona, amb la Rambla al centre de Ciutat Vella*

Ciutat Vella també concentrava una proporció descaradament superior d'espais culturals i de lleure en el seu territori: segons un llistat dels 51 principals llocs culturals i de lleure

---

<sup>387</sup> Els principals països de procedència dels habitants estrangers eren els següents: Pakistan, Marroc i Filipines.

<sup>388</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat*, 2009. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

distribuïts a Barcelona, un total de 21 es trobaven justament al districte de Ciutat Vella<sup>389</sup>. Si bé els tres primers llocs més visitats de Barcelona l'any 2008 no estaven ubicats al districte de Ciutat Vella (la Sagrada Família, el CosmoCaixa i el CaixaFòrum), era innegable que el conjunt dels 21 espais culturals i de lleure del districte assumien una càrrega turística numèricament important. De fet, el Picasso i el MACBA eren els museus més visitats de la ciutat l'any 2008, situats als barris del Born i el Raval respectivament.

Els mercats del districte també s'han convertit en pols freqüentats més turistes, fet que ha transformat l'ús tradicional d'aquests espais comercials; el mercat de Santa Caterina, per exemple, rep un 2'4 milions de visitants anuals, el de la Barceloneta al voltant d'1'2<sup>390</sup>. Pel que fa a la distribució de la superfície empresarial al districte de Ciutat Vella, aquesta es trobava directament acaparada pel sector serveis: segons dades de l'any 2008, un 42% corresponia al sector serveis, mentre que un 29'2% de la superfície empresarial estava dedicada a l'hosteleria i un 24'3% al comerç<sup>391</sup>.

Molts comerços tradicionals de Ciutat Vella havien desaparegut en el transcurs dels darrers anys; el pols entre la promoció turística del territori i la conservació de la seva activitat i teixit social i econòmic era francament complicat. Les situacions d'atapeïment d'activitats, usos, funcions i sobretot de població, comportaven i comporten problemàtiques importants relacionades amb la mobilitat o el medi ambient, així com amb la qualitat de vida i benestar general. Els veïns de Barcelona consideraven que les aglomeracions de vianants a l'espai públic constituïen el principal problema derivat del turisme<sup>392</sup>. Al 2008, el nombre de visites als equipaments culturals i monumentals va descendir respecte el 2007 i en alguns casos fins i tot respecte el 2006; tanmateix, les xifres continuaven essent altíssimes, raó per la qual a Barcelona encara es parlava de saturació. La Sagrada Família, per exemple, va rebre 2.731.690 visitants, el Cosmocaixa, 2.608.985 i el CaixaFòrum, 1.695.002<sup>393</sup>. Aquests eren unes de les principals atraccions turístiques més visitades de tot l'estat espanyol<sup>394</sup>. Si bé les corbes d'evolució de les visites als principals equipaments de la ciutat tendien a la baixa, els increments que s'havien produït respecte l'any 2000 havien estat francament espectaculars. En el transcurs d'aquests anys s'havia crescut molt i la crisi no evitava que hi haguessin espais clarament saturats de visitants. La Rambla continuava essent l'espai turístic més visitat de tota la ciutat.

La concentració física de l'oferta d'allotjament, oci, restauració i cultural era innegable: des de feia anys, el centre de la ciutat condensava la major part dels serveis i ofertes turístiques, lúdiques i comercials, consolidant aquesta àrea com el principal node turístic

---

<sup>389</sup> L'Aquàrium, Museu Picasso, Parc Zoològic, Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), Museu d'Història de Barcelona, Imax, Museu Marítim, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, Museu d'Història de Catalunya, Museu de la Cera, Museu de Ciències Naturals, Palau Güell, Museu de la Xocolata, Mirador de Colom, Palau de la Virreina, Museu Frederic Marés, La Capella, Centre d'Art Santa Mònica, Museu de l'Eròtica, Museu Barbier Müeller d'Art Precolombí, Museu Tèxtil i de la Indumentària. A: *Recull de dades Comissió Turisme a Ciutat Vella, 2009*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>390</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona, 2009*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>391</sup> *Recull de dades Comissió Turisme a Ciutat Vella, 2009*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>392</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona, 2009*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>393</sup> Font: ICUB. A *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball*. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>394</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona, 2009*. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

de la destinació. Així per exemple, la majoria de museus i espais expositius existents a Barcelona es concentraven als districtes de Ciutat Vella i L'Eixample, i només de manera puntual es dispersaven a d'altres parts de la trama urbana, com per exemple la zona de Montjuïc o Pedralbes, deixant àrees de la ciutat pràcticament sense recursos d'aquest tipus. En una mirada al mapa d'atractius i icones turístiques de la ciutat, també s'hi copsava, ràpidament, una clara concentració d'aquests elements a les àrees més centríques de la ciutat, especialment a Ciutat Vella i a la zona de Montjuïc.

L'oferta comercial de Barcelona també tendia a concentrar-se invariablement al centre de la ciutat, essent el districte de L'Eixample la part amb més botigues en comparació a la resta del territori. Igualment passava en el cas dels restaurants, ja que la proporció d'aquests, tant en nombre total com en relació a places, era descaradament superior a la zona de L'Eixample.

Pel que fa a la distribució de l'oferta d'allotjament turístic, el cert era que des de sempre s'havia anat produint una altíssima concentració d'hotels, pensions i apartaments turístics al nucli de la ciutat, concretament als districtes de Ciutat Vella i L'Eixample. Segons dades relatives a l'any 2007, a Ciutat Vella s'hi recomptaven 185 establiments d'allotjament (hotels i pensions), que significaven 7.535 habitacions i 13.878 places; pel que fa als apartaments (habitatges d'ús turístic), i segons dades del 2008, se'n recomptaven 601 en el conjunt de Ciutat Vella (a l'any 2009, n'hi havia 683 de legals i més de 400 d'il·legals)<sup>395</sup>. Sens dubte, Ciutat Vella esdevenia el primer districte pel que fa a nombre total d'allotjament turístic, incloent hotels, pensions i apartaments. Tot i així, cal fer notar que si bé l'oferta d'establiments s'havia incrementat en pràcticament tots els districtes de la ciutat al llarg dels darrers anys, també s'havia experimentat un lleuger descens pel que fa a la intensitat de concentració, fet que en principi podia alleugerir els barris de Ciutat Vella. El cert és que en aquest districte també ha anat disminuint el percentatge d'establiments en relació a la resta de la ciutat: a l'any 2004, Ciutat Vella acumulava el 44% del total d'allotjaments; quatre anys més tard, al 2008, comprenia un 39% respecte del total, fet que indicava que s'estava produint un procés de difusió de la planta hotelera arreu de la ciutat; en aquest marc, districtes com L'Eixample o Sant Martí havien anat guanyant pes en el percentatge total d'establiments de Barcelona<sup>396</sup>.

L'Eixample era el segon districte més dens en el rànquing de concentració d'allotjament turístic, ja que al 2007 hi havia 140 establiments (6.742 habitacions i 12.512 places). De fet, i pel que fa a apartaments turístics, el nombre era força superior al de Ciutat Vella, ja que al 2008 el districte de L'Eixample disposava d'una oferta de 849 habitatges d'ús turístic, és a dir, més de 250 que Ciutat Vella. A propòsit d'aquesta especialitat d'allotjament, cal remarcar el fort creixement experimentat i la seva notable abundància al conjunt de la ciutat (al 2008 hi havia més de 2.500 apartaments turístic a Barcelona i més de 9.000 places)<sup>397</sup>.

Seguidament, hi havia altres districtes amb una ràtio més compensada d'establiments d'allotjament, com era el cas de Sarrià-Sant Gervasi i Sants-Montjuïc, amb 37 i 32

---

<sup>395</sup> A l'any 2009, es va aplicar la *Mesura de Govern sobre la regulació de l'ús turístic dels habitatges*; des d'aleshores, es realitzen diverses inspeccions de control i seguiment de l'ús turístic dels habitatges. *Recull de dades Comissió Turisme a Ciutat Vella*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>396</sup> Informe *Anàlisi del sector de l'Allotjament turístic*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>397</sup> Dades d'Associació d'Apartaments Turístics. *Recull de dades Comissió Turisme a Ciutat Vella*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona. Cal tenir en compte que, a més de l'oferta reglada, a Barcelona hi existeix una quantitat important d'allotjament turístic no legal (especialment pel que fa a apartaments).

establiments (hotels i pensions) respectivament. D'altra banda, però, hi havia districtes i barris amb una oferta obsoleta, de fet, directament inexistent, com els casos de Nou Barris o Sant Andreu, que en conjunt només tenien 3 hotels i pensions<sup>398</sup>. De fet, aquestes parts de la ciutat podien ser considerades "deserts turístics".

A més de la concentració geogràfica del nombre d'hotels, pensions i apartaments, cal fer notar que el repartiment segons categories feia que a llocs com Ciutat Vella, per exemple, s'hi trobés la major quantitat d'establiments d'una i dues estrelles, o que a la zona de Sant Martí hi hagués proliferat el nombre d'hotels de categoria superior en un període relativament molt curt de temps (de fet, en aquesta part de la ciutat el nombre d'hotels es va doblar en el transcurs de només 4 anys; a més, els nous hotels construïts tenen una major grandària respecte la resta d'hotels, concretament, són tres vegades més grans en relació a la mitjana dels hotels de la ciutat)<sup>399</sup>. Un altre dels fenòmens de notable significació a propòsit del creixement de la planta hotelera ha estat el relacionat amb l'increment de les cadenes internacionals que s'han anat instal·lant a Barcelona en els darrers anys, que han ampliat i renovat l'oferta hotelera del conjunt de la destinació<sup>400</sup>. A més, la ubicació de marques reconegudes internacionals (fet que vint anys enrere tantes suspicàcies havia provocat entre els hotelers locals), actualment causa un efecte crida molt notable de turistes internacionals.

Pel que fa a l'evolució del nombre d'establiments hotelers i pensions, la carrera havia estat més que trepidant en els darrers anys: en l'interval de 2004 a 2007, l'oferta total havia passat de 417 a 456 establiments; Ciutat Vella havia passat de 184 a 185, L'Eixample de 112 a 140 i Sant Martí d'11 a 17<sup>401</sup>. Al mes de febrer de 2009, ja en plena crisi econòmica mundial, un informe de Turisme de Barcelona estimava que en un període de 3 anys (de 2009 a 2012), es construirien almenys 70 nous hotels a la ciutat, 48 dels quals de 4, 5 i 5 estrelles Gran Luxe i tan sols 4 hotels d'1 i 2 estrelles. En total, doncs, s'estimava que els nous hotels aportarien un conjunt de 6.039 noves habitacions i 11.639 places. Seguint la tònica general, els districtes de Ciutat Vella, L'Eixample i Sant Martí continuaven essent els preferents per a la ubicació dels nous allotjaments<sup>402</sup>. Tot i així, els estralls de la crisi apuntaven canvis en les previsions i trastocaven el panorama general, ja que la incertesa econòmica estava estancant la realització de nous projectes hotelers previstos per als propers anys<sup>403</sup>.

Al 2009, el districte de Ciutat Vella va decretar la paralització de llicències hoteleres, fet que impedia la construcció de nous establiments. L'aplicació de la moratòria demostrava una certa preocupació de les autoritats per conservar el teixit urbanístic, social i econòmic del districte, que en el transcurs dels darrers anys havia assolit uns nivells de saturació molt considerables. A la primavera de l'any 2010, s'aprovava un Pla d'Usos del districte en el qual s'explicitava, obertament, la voluntat d'actuar tenint en compte els veïns; la idea de protecció del teixit veïnal, doncs, comportava la limitació i control dels establiments de

---

<sup>398</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona*

<sup>399</sup> *Informe Anàlisi del sector de l'Allotjament turístic, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.*

<sup>400</sup> "Grups internacionals renoven l'oferta hotelera de Barcelona". A *L'Avui*, 27 de juliol de 2008.

<sup>401</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona*

<sup>402</sup> *Recull de dades generals sobre el turisme i la ciutat. Document per les Comissions de treball. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona*

<sup>403</sup> Un article a la premsa, a finals de 2009, apuntava que tan sols es van registrar 6 de les sol·licituds d'obra hotelera al llarg del 2009, enfront les 34 del 2008. Veure: Justícia, A. "Excedente de camas". A *La Vanguardia*, 12 de desembre de 2009, pàg. 1.

pública concurrència a fi de crear un equilibri dels usos residencials, comercials i turístics del territori.

Existeix un grau de saturació en el districte de Ciutat Vella pel que fa al nombre d'hoteles i pensions que es considera excessiu. Si es compara la població resident i la flotant generada per l'activitat hotelera a Ciutat Vella amb la resta de districtes de la ciutat de Barcelona la xifra és molt significativa: mentre que la mitjana està a l'entorn del 2,04%, a Ciutat Vella és del 8,55% (quatre vegades per sobre de la mitjana de Barcelona). Resulta immediat per tant establir una limitació estricta a la implantació de noves activitats d'hoteleria<sup>404</sup>.

Així, la implementació del Pla d'Usos de Ciutat Vella, vigent a partir de l'1 de novembre de 2010, es realitza amb la intenció de retirar, limitar i controlar llicències d'aquelles activitats que puguin anar en contra de la filosofia general de promoure i preservar el districte.

La capital catalana estava mancada d'espai suficient per digerir la seva pròpia capacitat d'atracció, afirmava Carme Miralles en una entrevista publicada a *La Vanguardia*, sostenint que la única sortida que tenia la ciutat era compartir el seu èxit amb la resta de ciutats metropolitanes: "Barcelona debe abrirse hacia el exterior si quiere sobrevivir a su éxito; el problema no es el turismo, es la hiperconcentración"<sup>405</sup>.

El cas és que des de feia força anys la realitat i les necessitats de Barcelona havien canviat molt. El turisme ja no només era turisme d'oci. L'impacte econòmic d'aquesta activitat ja no només repercutia a uns sectors concrets, sinó directa i indirectament a d'altres activitats, així com al conjunt de la població. En el transcurs dels darrers anys, els atractius de la ciutat ja no només es reduïen a la contemplació i visita de les clàssiques icones, sinó que existia un ventall molt més ampli de possibilitats i oportunitats de consum, tant per al visitant com també per al propi resident. L'activitat turística ja no només es concentrava als hotels, sinó que les opcions d'oferta s'havien ampliat abastament a un conjunt més ampli de propostes i al·licients. La promoció turística de la destinació ja no depenia fonamentalment de Turisme de Barcelona, sinó d'una complexa i gran pluralitat de fonts i canals de seducció emesos dins i fora la ciutat.



Humor gràfic sobre la destinació Barcelona (El Periódico). Principis segle XXI

<sup>404</sup> Document *Pla d'Usos de Ciutat Vella*. Març 2010, pàg. 36.

<sup>405</sup> Aroca, J. "Una indigestión de excelencia", entrevista a Carme Miralles. A *La Vanguardia*, 29 de juny de 2009, pàg. 5.

# Turisme i ciutat

Avui dia, i per primera vegada a la història, la majoria de la població mundial està concentrada als grans nuclis urbans del planeta<sup>406</sup>. A Europa, per exemple, les ciutats i les aglomeracions urbanes concentren més de tres quartes parts del gruix de la població, d'una població que ha experimentat grans creixements en els darrers 50 anys.

## **Ciutats turístiques**

Les ciutats s'han convertit en importants motors econòmics, centres neuràlgics i grans potències de desenvolupament i creixement. Els processos de desindustrialització de la darreres dècades han canviat els paisatges i funcions dels nuclis urbans, convertint-los en nous llocs dedicats al consum, a l'oci i al món dels serveis. La majoria de ciutats del denominat món occidental formen part d'un mercat global en el que les unes competeixen amb les altres, raó per la qual els seus gestors s'esforcen en transformar les característiques de l'entorn en recursos per al consum. Avui dia, destaca Còcola (2010), el territori s'ha convertit en un factor de producció en ell mateix, de manera que actua com a suport i alhora com a recurs turístic.

La rellevància del turisme ha esdevingut una realitat pràcticament indestruïble dels mateixos processos de terciarització que viuen les ciutats i les seves àrees metropolitanes, que s'han convertit en objectes de consum turístic preferent i a l'alça<sup>407</sup>. Les societats postindustrials s'han especialitzat en l'economia dels serveis, del turisme i del món de les noves tecnologies, així com en l'anomenada indústria del coneixement, que juga un paper cada cop més important en la configuració de les ciutats del segle XXI; de fet, i segons les tesis de Richard Florida, els elements relacionats amb l'economia del coneixement s'utilitzen cada cop més com a estratègies prioritàries per a la millora competitiva i la qualitat de la vida urbana<sup>408</sup>.

Existeixen almenys tres grans tendències que impulsen i acompanyen l'eclosió del turisme urbà dels nostres temps: l'espectacular desenvolupament de la mobilitat recreativa i en particular del turisme de curta durada; el paper dels recursos culturals i patrimonials que actuen com a noves atraccions de visitants; la reestructuració i regeneració de l'espai urbà, el paisatge i la seva imatge<sup>409</sup>. Així, i segons els experts, les ciutats que es dediquen al turisme urbà han d'acomplir almenys quatre característiques fonamentals: disposar d'una elevada densitat d'estructures, persones i funcions; disposar d'una elevada heterogeneïtat social i cultural; tenir una multifuncionalitat econòmica i destacar una certa centralitat física d'una trama regional o de xarxa de ciutats (Pearce, 2001, citat a López Palomeque, 2006).

El comerç, les administracions, la logística i les empreses continuen generant un rellevant dinamisme econòmic i molta ocupació a les ciutats, mentre que l'aposta per l'activitat

---

<sup>406</sup> Font: Unitat Econòmica i d'Assumptes Socials de l'ONU. A *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>407</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>408</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>409</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

turística, en tant que valor de competitivitat i desenvolupament econòmic, social, cultural i territorial, resulta incessant. El turisme urbà, sostenen els experts, permet fer rendible socialment i econòmicament una part molt important de les inversions públiques que es realitzen en el territori, alhora que n'estimula la seva construcció. Es constata que les relacions de producció-consum turístic formen part de la construcció de les mateixes ciutats, raó per la qual l'opció pel turisme no és una aposta aliena al creixement dels territoris urbans i metropolitans<sup>410</sup>.

Han canviat les ciutats i el turisme, i en certa manera, una cosa a conseqüència de l'altra. Els canvis de model de les demandes estan molt condicionats pels aspectes demogràfics de les societats, també pel canvi climàtic mundial, per les transformacions macroeconòmiques, l'estil de vida de les cultures i també, és clar, per les noves fórmules i possibilitats del màrqueting i comercialització, així com per la irrupció de les noves tecnologies, que han transformat molt dràsticament els canals d'intermediació i comunicació i han facilitat la compra dels viatges.

Segons l'European Travel Commission existeixen alguns aspectes rellevants que condicionen els canvis de perfils dels visitants i les seves formes de consumir els llocs del món contemporani: així, i pel que fa als aspectes socials i demogràfics, es destaca l'increment de temps dedicat a l'oci i la valoració positiva del turisme, raó per la qual augmenta el nombre de viatges curts que es pot permetre la població; així mateix, uns majors nivells de llibertat individual també afavoreixen el creixement de desplaçaments turístics; igualment, l'aparició de noves ofertes i motivacions de viatges contribueixen al creixement del turisme en l'àmbit planetari, fet que requereix l'adaptació constant dels territoris i gestors turístics. D'altra banda, adverteix l'European Travel Commission, el canvi climàtic global pot esdevenir un fre per als desplaçaments turístics, de la mateixa manera que una major consciència social en a relació les problemàtiques associades al medi ambient acabarà condicionant els tipus i freqüència de viatges arreu del món.

### ***Barcelona, ciutat turística***

Barcelona té una extensió de 102 Km<sup>2</sup>, compte amb 10 districtes i 73 barris en el seu conjunt<sup>411</sup>. Actualment, té prop d'1'6 milions d'habitants censats, és una ciutat relativament petita i densa, alhora que té una part antiga proporcionalment més poblada que la resta de territori.

En conjunt, la població immigrada ha crescut exponencialment en els darrers anys (l'any 2000, un 1'9% dels habitants censats de Barcelona eren nous; al 2009, més d'un 18% del total de barcelonins havien nascut a l'estranger)<sup>412</sup>. El creixement i canvis sociodemogràfics de la capital catalana n'han transformat el paisatge urbà i la seva economia, produint noves funcionalitats i morfologies d'organització. Barcelona és una ciutat canviant, que creix; té una temperatura mitjana superior als 17<sup>o</sup> C, i per diverses raons, la vida al carrer continua essent un dels seus trets més distintius.

Un total de 36 municipis integren la denominada Àrea Metropolitana de Barcelona, que circumda la capital i que en el seu conjunt engloba a un total de 3'1 milions d'habitants i 633 Km<sup>2</sup>. A efectes de la denominada Regió Metropolitana, es comptabilitzen 160 municipis i 4'8 milions de ciutadans. Barcelona és el nucli administratiu del Barcelonès, de

---

<sup>410</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>411</sup> La divisió administrativa segons districtes existeix des de l'any 1984.

<sup>412</sup> *Barcelona en xifres 2009*. Promoció Econòmica, Ajuntament de Barcelona.

l'Àrea Metropolitana i de Catalunya. Catalunya té una població de 7'3 milions<sup>413</sup>. Actualment, la capital catalana es considera una de les principals ciutats espanyoles i de la Unió Europea<sup>414</sup>.



*Panoràmica de Barcelona (des de Colom mirant cap a Besòs)*

Ja des de la primera Revolució Industrial, Barcelona ha estat capdavantera en molts aspectes econòmics, liderant el seu projecte de creixement en camps com la metal·lúrgia i la manufactura. La industrialització ha estat generadora de barris obrers, d'aixecament de xemeneies i d'una vasta extensió de zones industrials a la perifèria metropolitana.

Darrerament, diversos projectes urbanístics lligats a les infraestructures de mobilitat, accessibilitat, logística i transport estan creant una nova configuració de la ciutat real, que s'eixampla més enllà dels seus límits administratius. La reconversió del districte 22@, antic barri fabril de la ciutat en el que actualment hi ha més de 1.500 empreses i 50.000 treballadors (dedicats a sectors diversos i lligats al món de les noves tecnologies), la nova estació i intercanviador de la Sagrera i l'arribada del tren d'alta velocitat a Sants, així com la creació del districte econòmic Gran Via de L'Hospitalet, la millora del nus i plaça de les Glòries i l'aposta per la zona Franca, estan modificant substancialment el paisatge urbà i metropolità de Barcelona i les seves potencialitats de relació i creixement internacional. En els darrers temps, Barcelona ha esdevingut un important pol logístic, a la vegada que la seva extensió metropolitana s'ha integrat, decididament, a la concepció de ciutat i al seu model de creixement<sup>415</sup>.

---

<sup>413</sup> *Barcelona en xifres 2009*. Promoció Econòmica, Ajuntament de Barcelona.

<sup>414</sup> En aquest sentit, la seu de la Unió pel Mediterrani, que s'instal·larà a Barcelona, donarà encara més protagonisme a la ciutat en matèria de relacions i llaços entre països del Sud de la Mediterrània.

<sup>415</sup> A l'article "El nou relat de Barcelona", publicat a *El Periódico* el 22 de febrer de 2010, es fa referència a la importància que està adquirint l'àrea metropolitana de la ciutat en la definició de

Nous projectes urbanístics relacionats amb el món de la cultura continuaran transformant el paisatge de la ciutat, la seva imatge i el consum dels seus vianants: el nou Centre Cultural del Born a Ciutat Vella, el futur Museu del Disseny a la Plaça de les Glòries o el conjunt de millores al Castell i Parc de Montjuïc, entre d'altres.

Aquesta dinàmica correspon a un procés de creació de capital cultural propi de la majoria de territoris contemporanis; les instal·lacions d'oci comercial i el consum han conquerit els espais característics de les destinacions turístiques convencionals, escenaris emblemàtics de les ciutats i llocs simbòlics dels espais rurals, generant processos de substitució de teixits urbans, dinàmiques de reconversió funcional de les ciutats per a l'acollida d'activitats turístiques i comercials i situacions de diferenciació entre l'ús recreatiu i la resta d'usos: aquests fets han generat, freqüentment, una clara segregació entre l'espai d'oci i la resta del territori (Anton Clavé, 2009). Des de l'arribada a la democràcia, a Barcelona s'han afavorit múltiples polítiques per a la creació de l'anomenat capital cultural urbà, en el marc de les quals el turisme ha tingut un paper sempre decisiu, sobretot perquè, com hem vist, ha constituït un estímul per a la seva creació.

Harvey (2005) considera que Barcelona ha estat capaç d'acumular un capital simbòlic important que depèn de valors basats en l'autenticitat, l'excepcionalitat i unes qualitats especials no duplicables; s'han creat marques de distinció local, apunta Harvey, que d'altra banda no són fàcilment acumulables per a les grans ciutats. La qüestió, diu Harvey, és a quins sectors de la població beneficia aquest cúmul de capital simbòlic.

Més enllà d'aquest dilema (que com sabem no té res de fútil), és innegable que, per tot això, Barcelona ha aconseguit posicionar-se com una destinació turística de primer ordre en el pla mundial, cosa que ha estat possible no només pel fet de posseir i generar aquest capital simbòlic, sinó per la insistència de les seves administracions.

Actualment, Barcelona presenta els fonaments bàsics que caracteritzen el turisme urbà dels nostres temps, sosté López Palomeque (2006): és una ciutat bimil·lenària, compte amb un patrimoni monumental i històric singular, està proveïda d'equipaments i dinàmiques culturals destacades, a més del fet de ser una capital política, econòmica i administrativa, centre important per al turisme de negocis, plaça comercial de gran atracció, ciutat universitària, capital esportiva, centre d'atracció de serveis especialitzats – entre d'altres funcions terciàries-; a més de tot això, apunta López Palomeque, Barcelona es beneficia d'unes circumstàncies que amplien la seva capacitat d'atracció actual i futura: el seu emplaçament estratègic a l'eix de la Mediterrània i el seu caràcter de capital i centre geogràfic d'una de les regions turístiques més importants del món, l'embranchida dels Jocs del 92, la conformació definitiva com a metròpoli mediterrània, cruïlla de tot tipus de fluxos en un món cada vegada més internacionalitzat i la decidida aposta de l'administració pública a favor del turisme i la internacionalització de la ciutat. Igualment, López Palomeque identifica els nous trets espacials de la Barcelona turística del present, entre els quals el fet que l'activitat turística s'estén arreu de la ciutat i desborda, fins i tot, els límits administratius del municipi. Barcelona, en el seu conjunt, s'ha convertit tota ella un producte, consumat o potencial, de consum turístic<sup>416</sup>.

---

l'anomenat *model Barcelona*; l'aprovació del Pla Territorial Metropolità, el naixement de l'Àrea Metropolitana i el projecte de reforma de l'Avinguda Diagonal, entre d'altres, esdevenen elements fonamentals en la definició de la "Barcelona real", que s'estén més enllà dels seus límits administratius.

<sup>416</sup> *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*, 2009. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona..

En aquest marc de canvis i transformacions, Barcelona ha esdevingut una destinació turística de masses (inèrcia d'altra banda compartida amb moltes d'altres destinacions urbanes també receptores de grans quantitats de visitants). Els límits geogràfics i percebuts de la destinació Barcelona s'han eixamplat i desdibuixat, alhora que s'han diversificat els públics visitants; en aquest marc de canvis, Barcelona també ha esdevingut un espai multi-nodal pel que fa als seus atractius, procés que no ha exclòs una mateixa tendència a la concentració i massificació de certes àrees de la ciutat. La promoció turística de Barcelona compte amb una pluralitat d'opcions, tant dins com fora de la ciutat; a més de tot això, s'han multiplicat i diversificat els efectes del turisme, així com les opinions i percepcions al seu respecte.

D'un temps ençà, a Barcelona s'han viscut capítols molt intensos en matèria de turisme: d'una banda, s'han aconseguit veritables fites i màxims històrics pel que fa a la captació de demanda i generació d'oferta, de l'altra s'ha escampat una mena d'esperit crític, no general però sí força compartit, que es mostra en contra del turisme, ocasionalment també de la ciutat i dels seus respectius models de creixement; finalment, i per acabar-ho d'adobar, una situació de crisi econòmica mundial ha trastocat l'evolució de l'activitat turística, just en uns moments en els que s'han creat veritables punts de saturació turística a la ciutat. Per tot això, a Barcelona s'hi ha conformat una mena de conflicte entre turisme i ciutat, els orígens del qual són plurals i no molt llunyans en el temps.

Les crisis poden contenir significatives oportunitats per a la creativitat i el progrés, especialment si es decideix apostar per un esperit constructiu, afirmen els optimistes. En aquest sentit, els conflictes poden comportar, fins i tot, dosis importants de vitalitat, i és possible pensar que els punts d'inflexió poden esdevenir espais per al replantejament, més que no pas fracassos o involucions.

### ***Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona. Els inicis d'un replantejament***

El Pla d'Actuació Municipal<sup>417</sup> del consistori va establir en el seu programa 2008-2011 una sèrie d'objectius relacionats amb el turisme. Concretament, en la línia d'actuació 3.8, el PAM plantejava "Promoure un model de turisme que potencii l'equilibri entre residents i turistes, preservant així els valors identitaris de la ciutat", per a la qual cosa es definia l'elaboració d'un pla estratègic concertat amb tots els sectors implicats, que abordés la necessitat de planificació de la capacitat d'acollida dels turistes i garantís la qualitat i sostenibilitat del sector empresarial i de la ciutat<sup>418</sup>.

La proposta del Pla havia estat pactada pels partits de govern (el Partit dels Socialistes de Catalunya i Iniciativa per Catalunya), després d'un procés de negociació en el que, ja a finals de l'any 2007, Iniciativa havia reclamat la necessitat de revisar el model turístic de la ciutat. Així doncs, a la primavera de l'any 2008 el govern municipal va encarregar al Consorci Turisme de Barcelona la realització del Pla Estratègic; la idea consistia en endegar un procés de reflexió sobre el turisme i la ciutat amb l'interès de descobrir què estava passant en aquest marc: es tractava de diagnosticar què anava bé i què no, però sobretot, es tractava de proposar noves i possibles fórmules per a la millora i canvi de la situació. Aquestes eren les idees de partida, les primeres línies de treball, tot i que en un principi encara força imprecises pel que fa a la forma i expectatives del procés. Tot i així, estava clar que calia replantejar els fets i situar obertament el turisme com un element de debat social. Per tot plegat, es pot afirmar que s'assumia políticament el conflicte, i aquest gest conformava una experiència inèdita del turisme barceloní.

---

<sup>417</sup> PAM.

<sup>418</sup> *Programa d'Actuació Municipal 2008-2011*. Ajuntament de Barcelona.

Turisme de Barcelona, conscient que existia un cert esperit crític a la ciutat i unes incomoditats directament atribuïdes al fet turístic, va assumir l'encàrrec municipal amb vocació constructiva, acceptant, doncs, la importància d'una revisió i fins i tot d'un replantejament del model turístic de la ciutat, del qual també en tenia responsabilitats. El Pla Estratègic constituïa una iniciativa per protegir el producte, però sobretot, la ciutat que donava vida al producte.

### ***Gestió del turisme? Gestió de la ciutat?***

A Barcelona, l'aposta pel turisme urbà ja feia anys que s'havia convertit en una estratègia consentida i recolzada, encara que no directament gestionada, per l'administració pública de la ciutat i les forces vives del territori, empreses i institucions diverses.

Com és sabut, la potenciació del turisme ha comportat grans creixements de l'oferta, la demanda i els impactes d'aquesta activitat en el conjunt de la ciutat, de manera que la transformació del paisatge, els canvis en la sociabilitat a l'espai públic o l'especialització de l'economia han estat alguns dels efectes més destacats del turisme, que ha deixat de ser concebut com un "sector econòmic tancat" i ha passat a ser una activitat clarament transversal.

Però la dinamització del territori a partir del turisme té límits, adverteix Troitiño (2005), destacant que si bé el turisme desperta moltes expectatives als territoris, cal prendre consciència que ni totes les ciutats ni tota la ciutat és turística. Una coordinació ajustada entre les diverses polítiques i una implicació urbana (a nivell d'urbanisme, cultural, de seguretat, de promoció turística, entre d'altres) serien, doncs, les bases per a una gestió turística amb èxit de les ciutats històriques.

El turismo, adecuadamente canalizado y gestionado, puede servir para que las ciudades históricas refuercen su multifuncionalidad y ganen en vida urbana. Hay que lograr, por tanto, nuevos equilibrios entre las estructuras físicas, las sociales y las funcionales (Troitiño, 2005: 17).

Aquest tipus de reflexions teòriques atentes als models de gestió i als efectes del turisme en els territoris han guanyat vigència en els darrers anys, i no tan sols en entorns acadèmics, sinó en l'àmbit polític i social de les societats turístiques. Però les dificultats que planteja la gestió del turisme són complexes, sobretot per la gran varietat d'àrees i aspectes de la societat que incumbeix. A més d'aquesta evidència, cal no perdre de vista que, avui dia, la gestió de les ciutats és eminentment complicada, en part perquè les eines de la gestió s'han debilitat<sup>419</sup>.

---

<sup>419</sup> "Olviden aquella ciudad fácil de gobernar, ya no existe" era el títol d'una entrevista a Joan Subirats, polític, economista i bon coneixedor de la ciutat de Barcelona, que es publicava a les pàgines del *Vivir de La Vanguardia* a mitjans de 2009; Subirats reflexionava sobre els canvis del paisatge urbà de Barcelona i de les grans transformacions experimentades en el transcurs dels darrers quinze anys, fent referència puntual a alguns dels barris més antics de la ciutat: s'havia passat d'un entorn relativament familiar i homogeni a un nou escenari extremadament divers i heterogeni, deia Subirats; la nova vida urbana, molt complexa, es troba lògicament fundada de contradiccions i problemàtiques socials prou significatives; així per exemple, la multiplicitat de patrons de conducta socials pot provocar pèrdues de seguretat, sentiments de desprotecció dels ciutadans: "nuestro problema no es la inseguridad, son muchas inseguridades que se acumulan y nos inquietan, y no sólo carecemos de una autoridad, echamos en falta muchas autoridades". Veure: Entrevista a Joan Subirats "Olviden aquella ciudad fácil de gobernar, ya no existe". A *La Vanguardia*, 14 de setembre de 2009.

Avui dia, el turisme s'ha convertit en una activitat que afecta transversalment diverses facetes d'una mateixa societat: té una capacitat estructurant molt significativa, sobretot perquè pot condicionar la conformació de l'economia, la societat, la cultura i el territori de la població receptora, així com diversos aspectes relacionats amb el medi ambient, l'urbanisme, les infraestructures de mobilitat i serveis o el paisatge físic i simbòlic del lloc. Per tot això, està clar que el turisme transcendeix els interessos d'unes administracions i d'uns sectors econòmics concrets i exigeix intervencions plurals i coordinades per part de diferents elements de la societat; segons Pujolar Cos (2006), pertoca a la societat en conjunt el fet de qüestionar-se sobre l'orientació de les polítiques turístiques del seu territori.

En el creixement produït en els darrers temps, l'espai públic s'ha consolidat com un dels atractius més reconeguts de la destinació Barcelona, cosa que ha implicat que, des del punt de vista turístic, se signifiqués com a recurs i objecte de consum preferent<sup>420</sup>. La forma que adopta un espai turístic és el resultat de la interacció que es produeix entre tots els agents que intervenen en la seva producció (relacions que s'estableixen entre propietaris del sòl, promotors urbans, empresaris turístics, consumidors directes i altres) (Vera et al., 1997). La característica fonamental d'aquest sistema, apunten els autors, és que a diferència d'altres activitats econòmiques, l'espai juga un paper bàsic per a tots els agents (per als propietaris del sòl com a mecanisme de capitalització, per als promotors de l'espai com a mitjà de producció, per als agents del sector com a suport per a l'activitat, per als consumidors com a objecte de consum i per a l'Administració, com a marc d'actuació).

A l'espai públic de les destinacions urbanes com Barcelona hi tenen lloc la majoria de processos de producció i consum turístic, de manera que els llocs, carrers, places o parcs de la ciutat esdevenen l'escenari però també el recurs primordial de l'activitat turística, més enllà fins i tot dels atractius monumentals, serveis o instal·lacions d'oferta i acollida. El carrer no és només un simple lloc de pas, sinó també un espai de contemplació, de socialització, d'intercanvi, de participació i de creació. Amb tot, l'espai públic és un lloc per a l'experiència, cosa que ha estat especialment reforçada pel turisme.

En el cas de Barcelona, doncs, la progressiva adaptació del territori al turisme ha fet que algunes parts de la ciutat hagin activat noves funcions i s'hagin transformat de manera substancial. Tanmateix, i més enllà de la qualitat i quantitat dels canvis que s'han produït en les zones més turístiques de la ciutat, la gestió i el control d'aquests impactes ha estat en general absent, sobretot a causa de la manca d'una planificació integral del turisme.

Actualment, a Barcelona no existeix una integració ni adaptació de l'activitat turística als òrgans de gestió i administració municipals, fet que té a veure, en part, amb la creença consentida durant tants anys que el turisme era, fonamentalment, un "sector econòmic" que causava un impacte econòmic positiu a la societat, però sobretot en el món dels serveis directament vinculat a aquesta activitat. A més, tradicionalment s'ha concebut el turisme com un element que ha fet possible transformacions positives en el pla urbà i urbanístic de la ciutat; és en els darrers temps que s'han començat a apreciar els perjudicis en aquest sentit. De fet, ha estat també en els darrers temps que l'administració ha assumit algunes actuacions dedicades a la gestió concreta d'algunes situacions, com per exemple les normatives que han afectat els comerços de souvenirs, el control dels habitatges d'ús turístic o la limitació del parc hoteler (aquesta darrera en el cas de Ciutat Vella).

---

<sup>420</sup> De la Calle Vaquero (2002) subratlla el fet que les ciutats històriques són espais de creixent afluència turística, tot i que no constitueixen un espai dissenyat pel turisme a priori ni la funció turística ha constituït un element destacat en la seva configuració física i funcional prèvia.

Per a la gestió de les destinacions és fonamental la seva planificació; i la planificació, adverteixen Vera et al. (1997), té una primera norma o condició, que és la de no hipotecar irreversiblement el paisatge i medi del lloc. Un nivell de densitat urbanística de l'ocupació de l'espai turístic i un intel·ligent disseny de l'espai urbà, apunten els autors d'*Análisis Territorial del Turismo*, són temes importants per procurar la sostenibilitat dels espais turístics, en la mesura que la qualitat territorial i ambiental són qüestions clau en la competitivitat turística.

Es pot afirmar que la manca de gestió turística de la ciutat ha comportat que Barcelona, com a destinació turística, hagi posat en perill alguns aspectes importants de la seva sostenibilitat, tant pel que fa a la seva dimensió territorial, ambiental com social. Això no només és així, sinó que des de fa anys s'ha generat una consciència social important al respecte. El turisme no necessita debats existencials, sinó instruments de gestió, escriu Donaire (2008), en el sentit de posar un major accent en la resolució i anticipació de problemàtiques. La forta presència de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona, destacava Pujolar Cos (2006), fa evident el repte d'incloure i adaptar l'activitat i vida turística amb les altres necessitats i sectors de la ciutat, amb la vida cultural i amb la gestió del territori.

Segons López Palomeque (2002), existeixen dos arguments claus que justifiquen la importància d'una gestió pública del turisme en contextos urbans: d'entrada, afirma, a causa de la naturalesa dels recursos, els productes i els espais, ja que en moltes ocasions es tracta de béns públics o d'elements que tenen una condició de caràcter similar; d'altra banda, apunta López Palomeque, pertoca a l'Administració la gestió pública del turisme pel fet que és l'únic agent que entén la ciutat i el municipi com un conjunt i té capacitat per a la seva gestió. Així, i segons l'autor, la dimensió i la transcendència que ha assolit el fet turístic –en totes les seves vessants– obliga a incorporar-lo com a factor clau en la gestió pública, confirmant que, en efecte, la gestió del turisme i la gestió de la ciutat es complementen mútuament. A més, cal no perdre de vista que el turisme constitueix un element de primer ordre per a la valoració cultural, patrimonial i monumental del municipi, raó de més per merèixer una deliberada planificació.

Tot i això, a Barcelona les crítiques i molèsties causades directa o indirectament per aquesta activitat produïen un sentiment no general, però sí destacat, a propòsit de la manca de gestió, ordre i referència del seu desenvolupament. En aquest sentit, diversos autors coincideixen en valorar que les percepcions i actituds dels residents respecte als impactes del turisme són una consideració molt important en la planificació i política turística, sobretot si existeix l'interès d'obtenir èxit en el desenvolupament turístic. Segons Brunt i Courtney (1999) des del punt de vista de la gestió de recursos, els impactes socials i culturals del turisme haurien de ser controlats al llarg de tot el procés de planificació, així com en els procediments d'avaluació dels impactes de l'activitat:

Una política de planificació general de gran importància a la hora de reforzar los efectos positivos y mitigar los negativos, consiste en implicar a las comunidades, para que de este modo los residentes entiendan el turismo, participen en el proceso de toma de decisiones y se benefician de las actividades del sector (Kavallinis i Pizam, 1994; McIntyre, Hetherington i Inskeep, 1993; citats a Brunt i Courtney, 1999: 216).

Tradicionalment, el màrqueting de destinacions ha tingut com a finalitat màxima l'increment del número de visites; segons Bigué et al. (2000), aquest és un enfocament miop en el que no s'hi ha considerat els impactes de l'activitat turística en el desenvolupament del territori. Aquests autors proposen que el màrqueting no només ha de consistir en la promoció de les destinacions, sinó també en l'avaluació de la satisfacció de les necessitats del visitant i del local. De fet, i segons Bigué et al., si les destinacions

volen viure i créixer amb salut, cal que adoptin una orientació de màrqueting social, que consisteix bàsicament en tres punts: la realització de controls sistemàtics de la satisfacció del turista i la utilització d'aquests nivells com a part del criteri d'evolució, més que únicament el creixement del nombre de turistes; el control, de forma contínua, de les reaccions dels residents davant del turisme; la consciència que el desenvolupament de les infraestructures de destinació tenen implicacions per als tipus de turistes que atreu, en els recursos mediambientals i en la població resident, condicionant el benestar i interessos del turisme a llarg termini. Les estratègies i accions de promoció, apunten els autors, haurien de considerar els desigs de tots els participants del sistema turístic (residents, empresaris, inversors, turistes, intermediaris i altres grups d'interès). O el que és el mateix: no deixar que les consideracions mercantils s'imposin sobre les cíviques, cosa que, segons Degen (2008), ha determinat l'aspecte de Barcelona dels darrers temps.



*Turistes davant la Catedral (coberta per una lona)*

### ***El Pla Estratègic: procés de reflexió turisme i ciutat***

Els problemes socials del turisme a Barcelona no van ser l'únic punt de partida del Pla Estratègic, però sí un dels seus elements destacats. La percepció de molèsties i d'incomoditats, fins i tot la percepció d'un greuge comparatiu dels residents en confrontació amb els visitants, qüestionava en certa manera l'èxit turístic de la destinació, d'altra banda obertament valorat dins i fora de la mateixa. Però s'era conscient que els efectes d'aquest èxit havien produït discursos dispars i contradictoris, alhora que hi havia la certesa, també, que la continuïtat de l'èxit turístic de la destinació depenia directament de la qualitat i benestar de la seva població i la competitivitat de l'oferta i sectors implicats en l'activitat turística.

A la primavera del 2008, moment en què s'encarregava la realització del Pla Estratègic a Turisme de Barcelona, encara no hi havia crisi econòmica. Les tendències de creixement

seguien a l'alça, s'estaven vivint màxims històrics i el sector no estava especialment preocupat pel seu futur immediat; Turisme de Barcelona funcionava bé. En general, el marc era pròsper.

A l'estiu de 2008 es va posar en funcionament una Oficina tècnica de treball per conduir el Pla Estratègic, la coordinació de la qual la va assumir Enric Truñó, ex regidor de l'Ajuntament i un dels propulsors dels Jocs Olímpics del 92; també havia format part de la fundació del Patronat Municipal de Turisme a principis dels vuitanta, institució de la qual en va ser President durant alguns anys. A més, Truñó havia estat profundament implicat en la redacció i acords del Pla Estratègic del 1993 que va donar lloc a la creació de l'actual Consorci Turisme de Barcelona. Per tot això, es va creure que Truñó tenia la credibilitat política, social i professional adient per liderar el nou projecte, així com la complicitat i confiança necessària tant per part de Turisme de Barcelona com de Promoció Econòmica, l'àrea de l'Ajuntament en la que s'encabia i promovia el Pla. Així, l'Oficina tècnica dirigida per Truñó s'ubicava en una situació equidistant entre Turisme de Barcelona i l'àrea de Promoció Econòmica, organismes amb els quals hauria de mantenir una distància i proximitat necessàries al llarg de tot el procés<sup>421</sup>.



## Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona

*Logotip del Pla Estratègic*

S'obria el debat. La presentació pública del Pla es va realitzar a finals del mes de juliol de 2008 en una roda de premsa en la que hi van intervenir l'Alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, el President Executiu de Turisme de Barcelona, Joan Gaspart, el Director General de Turisme de Barcelona, Pere Duran, el Coordinador del Pla Estratègic, Enric Truñó, el tercer tinent d'alcalde i Regidor d'Hisenda i Promoció Econòmica de l'Ajuntament, Jordi William Carnes i el President del Gremi d'Hotels de Barcelona, Jordi Clos. Alguns mitjans escrits de

---

<sup>421</sup> Turisme de Barcelona va decidir crear un equip de treball que pogués desenvolupar amb llibertat i creativitat el procés de reflexió turisme i ciutat. L'Oficina del Pla Estratègic es composava dels següents membres: Joan Serra, Director de Continguts; Xavier Suñol, Director d'Operacions; Jordi Moll i Saida Palou, equip tècnic; Míriam Antequera, responsable d'administració. A nivell d'òrgans de gestió, es van conformar dos cercles de treball fonamentals: el Comitè Tècnic i el Consell Assessor. Pel que fa al Tècnic, era integrat per Pere Duran, Director General de Turisme de Barcelona, Joana Homs, Adjunta a Direcció de Turisme de Barcelona i Joan Torrella, Director de Coordinació i Programes Estratègics de Promoció Econòmica, juntament amb els membres de l'Oficina i el Coordinador del Pla. D'altra banda, el Consell Assessor venia integrat per diversos experts del món turístic, tant de l'àmbit acadèmic com de la consultoria (Francesc López Palomeque, catedràtic del Departament de Geografia Física i Anàlisi Geogràfica Regional de la Universitat de Barcelona; Ángel Díaz, Director de l'empresa de consultoria ALS; Josep Ros, Director de l'empresa de consultoria Ros & Development; Josep Chias, Director de l'empresa de consultoria Chias Marketing i responsable del Pla Estratègic de Turisme de Barcelona de l'any 1993). També va ser constituït un Consell Directiu del Pla, que a efectes pràctics era el mateix que el Consell Executiu de Turisme de Barcelona amb la integració dels representants dels diversos grups municipals.

la ciutat i del país es van fer ressò de la presentació pública del Pla, després de la qual es van desencadenar un conjunt de valoracions, algunes de positives, d'altres de més escèptiques. En la majoria de casos, l'opinió pública i publicada celebrava l'aposta del Pla Estratègic, si bé es lamentava que la decisió estava arribant amb cert retard<sup>422</sup>. I entonant amb l'onada de crítiques i de suspicàcia, algun columnista va prejutjar que les funcions de la comercialització i la reflexió eren accions incompatibles, desconfiant, per tant, de les oportunitats del Pla Estratègic i dels seus ideòlegs<sup>423</sup>.

El Pla Estratègic es va proposar almenys un parell d'objectius fonamentals de treball: afavorir la millora de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona i millorar l'encaix del turisme a la ciutat; a més, va establir quatre propòsits igualment importants: determinar els impactes i efectes que l'activitat turística genera a la ciutat, tenint en compte les seves diferents manifestacions, tant qualitatives com quantitatives; reflexionar sobre el model de turisme a la ciutat; emmarcar el desenvolupament turístic de la ciutat de Barcelona en la línia del creixement sostenible; implicar positivament la ciutadania en el projecte turístic de la ciutat.

Des d'un bon inici, el Pla va acceptar una sèrie de premisses ideològiques i conceptuals de partida que marcaven la definició tant dels objectius com de la metodologia de treball: d'entrada, s'assumia la idea que el turisme constituïa, o podia constituir, una activitat favorable pel desenvolupament social, econòmic, cultural i territorial de la ciutat, a la vegada que s'admetia, també, que el turisme conformava una realitat transversal i completament estructurant de la majoria de grans i mitjans nuclis urbans del món occidental. En aquesta lògica de pensament, també es concebia el turisme no com una activitat sectorial i tancada, sinó com una realitat més àmplia, els efectes i implicacions de la qual no es limitaven ni a les qüestions econòmiques ni a uns únics sectors empresarials, sinó que implicaven el conjunt de la societat. Tradicionalment, el turisme a Barcelona havia estat molt lligat a la promoció i al sector hotel·ler, de manera que el nou Pla es proposava afavorir una visió i responsabilitat més àmplia del turisme a la ciutat. Encara una altra gran premissa ideològica comprometia els propòsits estratègics del Pla: la idea que les activitats que componen el turisme (desplaçaments, usos de l'espai públic, consum cultural, comercial, gastronomia, lleure...) són pràctiques que, en general, no es restringeixen només al turista, sinó que són compartides per part de la ciutadania de Barcelona i per un ampli conjunt de visitants temporals.

Metodològicament, i seguint l'ortodòxia clàssica de la planificació estratègica, s'establien dues grans etapes de treball: la d'anàlisi i diagnòsi i la d'elaboració de propostes i línies d'actuació, amb una durada aproximada de 12 mesos cadascuna d'elles i amb una visió estratègica de futur vers l'any 2015 (això volia dir que els plantejaments proposats s'emmarcaven de cara a cinc anys vista). Ja a l'inici es va decidir que la participació (ciutadana, política, institucional, empresarial) havia de conformar objecte i mètode del procés del Pla.

---

<sup>422</sup> Veure: "BCN obrirà un debate ciudadano sobre el futuro del turismo local". A *El Periódico*, 24 de juliol de 2008; "Barcelona se cuestiona su existoso modelo turístico". A *La Vanguardia*, 24 de juliol de 2008; "El Pla estratègic del turisme a Barcelona vol consolidar l'oferta de qualitat". A *El Punt*, 24 de juliol de 2008; "Barcelona priorizará la calidad del turismo frente a la cantidad". A *Expansión Cataluña*, 24 de juliol de 2008.

<sup>423</sup> En aquest sentit, l'arquitecte Juli Capella es va fer ressò del Pla en un article intitulat "El bombero piromano", en el que posava en qüestió els objectius del Pla i les possibilitats de canvi que podria produir, sobretot pel fet de ser endegat per una institució el President Executiu de la qual era un dels hotelers més importants de la ciutat. Veure: "El bombero piromano". A *El Periódico*, 29 de juliol de 2008.

Així, la primera fase del Pla s'iniciava a mitjans del 2008 amb un interès molt clar: analitzar i diagnosticar rigorosament la situació turística de Barcelona, tractant de captar i raonar l'estat de la qüestió amb una visió àmplia i de conjunt. Unes jornades de treball realitzades a principis del mes d'octubre, a les que van assistir un centenar de persones, van conformar el veritable tret de sortida del Pla i l'inici de l'anàlisi i diagnòsi del turisme. La pluralitat de veus va ser enriquidora, va permetre obrir un debat serè i va fer evident, sobretot, que hi havia ganes i necessitats de discutir, compartir i canviar. S'identificaven els principals temes crítics i aspectes clau del turisme a Barcelona, que a grans trets tenien a veure amb la relació del turisme amb la ciutadania, el reequilibri i la diversificació territorial, les infraestructures i mobilitat interna, la imatge turística, la professionalització, la gestió i el model de turisme<sup>424</sup>.

Així, la primera fase de treball del Pla va prosseguir amb la creació de més i nous espais de diàleg, debat i opinió, entenent que per a l'anàlisi i diagnòsi del turisme resultava fonamental el fet de desvetllar i conèixer les opinions i percepcions de la població i dels agents directament implicats amb el turisme. En aquest sentit, es van organitzar diverses presentacions del Pla, reunions, entrevistes, Comissions i grups de treball tècnic, entre d'altres iniciatives de participació dins i fora la ciutat<sup>425</sup>. A més de tot això, al llarg del procés del Pla es van anar establint mecanismes d'enllaç i de relació amb diversos organismes i institucions socials, sindicals, veïnals i acadèmiques de la ciutat i del país, amb l'interès d'activar relacions i nous engranatges de reflexió i de canvi. Alhora, i ja des de l'inici de la primera fase de treball, l'Oficina del Pla va promoure un seguit d'estudis i investigacions que es proposaven objectes d'anàlisi molt diversos, el conjunt dels quals també havia d'alimentar l'anàlisi i diagnòsi del turisme a la ciutat. L'esforç procurat en aquest sentit tenia a veure amb el foment d'un coneixement i comprensió àmplia de les característiques i abast total del fenomen del turisme a la ciutat.

A la tardor de l'any 2009, el Pla Estratègic va fer públic el document *Diagnòsi Estratègica*, que recollia una profusa anàlisi de la situació turística de la destinació des del punt de vista de l'oferta, la demanda i els impactes, assumint una perspectiva social, cultural, territorial i econòmica considerablement àmplia i contrastada. El document sintetitzava el conjunt d'aportacions efectuades al llarg de la primera fase de treball del Pla, tant les relatives a les opinions com les provinents dels estudis i informes encarregats, tot proposant una lectura crítica i objectiva de la situació turística de la ciutat. A més de la part analítica, el document incloïa un llistat de 150 punts que diagnosticaven la situació del turisme a Barcelona classificats en sis grans apartats<sup>426</sup>.

Al mes de novembre de 2009 alguns mitjans de comunicació de la ciutat i del país se'n van fer ressò. En aquest moment, es produïen almenys dues coses molt importants: d'una banda, s'havia redactat una anàlisi àmplia i contrastada sobre la situació actual del turisme

---

<sup>424</sup> *Aspectes crítics i temes clau del turisme a Barcelona. Un relat dels Focus Grups, 2008.* Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

<sup>425</sup> Cal ressaltar l'experiència de les Comissions de treball, que van tenir lloc entre els mesos d'abril i juny de 2009, ja que van ser especialment fructuoses, sobretot pel nombre de participants i per la quantitat i qualitat de les reflexions que s'hi van generar; en total, es van crear una dotzena de Comissions, cadascuna de les quals amb un tema de treball concret (Ciutat Vella; Àrees i icones turístiques; la Barcelona dels Districtes; Entorn metropolità; Barcelona, capital de Catalunya; Intermediació; Restauració; Comerç; Allotjament; Turisme i Cultura; Turisme i Negocis). Van formar part de les Comissions unes 250 persones molt heterogènies, que es van reunir en dues sessions de treball.

<sup>426</sup> Oferta i demanda: el posicionament turístic internacional; política, gestió i promoció: la governança de l'activitat; aspectes econòmics i sectorials: la dimensió econòmica i empresarial; aspectes socials i culturals: una mirada ciutadana; aspectes territorials: la base del desenvolupament: Ciutat Vella: el repte.

de Barcelona, inèdita fins al moment, que desvetllava més preguntes que respostes; de l'altra, el fet que tot això era públic, volgutament compartit amb la societat<sup>427</sup>.

El següent pas que va fer el Pla Estratègic, després de l'elaboració i difusió de la *Diagnosi Estratègica*, va ser la d'identificar els principals reptes que calia assumir a fi de millorar la situació turística de la ciutat; així, es van concebre una desena de reptes de tipus ideològic i conceptuals a partir dels quals aspirar a un nou model turístic, caracteritzat, entre d'altres aspectes, per una relació sostenible amb el medi ambient, amb la societat, els sectors econòmics i amb el patrimoni i la cultura de la ciutat. Els principals reptes del turisme definits pel Pla passaven per la desconcentració territorial de l'activitat turística, la creació d'una nova governança i gestió del turisme, la generació de complicitats i coneixement i la millora competitiva de la destinació.

En aquest moment, l'objectiu màxim del Pla Estratègic era que els reptes plantejats esdevinguessin assumits i compartits, sobretot per part dels agents responsables del turisme a Barcelona, és a dir, dels que s'havien de responsabilitzar en primera línia dels canvis i de la gestió. Al mes de gener de 2010 va ser convocat un acte al Saló de Cent de l'Ajuntament presidit per Jordi Hereu, l'alcalde de la ciutat i per Miquel Valls, el President de la Cambra de Comerç de Barcelona. Enric Truñó va exposar públicament els reptes del turisme a Barcelona, encoratjant a fer d'aquests propòsits i desafiaments una línia compartida de treball; Jordi Williams Carnes, Tercer Tinent d'alcalde i Regidor d'Hisenda i Promoció Econòmica, i Joan Gaspart, President Executiu de Turisme de Barcelona, també van ser presents en un acte que, en el seu conjunt, va aplegar al voltant de 300 persones. Polítics, ciutadans, acadèmics, empresaris, tècnics, directors, comerciants i hotelers van formar part d'una celebració peculiar, sobretot per tot allò que significava el fet de situar el turisme al Saló de Cent de l'Ajuntament<sup>428</sup>. Un dels missatges finals de la celebració era que el turisme havia esdevingut, per damunt de tot, una qüestió de ciutat.

La següent fase de treball del Pla Estratègic va consistir en la creació de programes i línies d'actuació, que des del punt de vista metodològic va consistir en un treball de planificació de les principals accions i necessitats a afrontar. Es tractava de definir com actuar, com evolucionar: el document final, *Proposta estratègica i Programa d'actuacions*, es tancava a mitjans de 2010 i definia un total de 15 programes que incorporaven un centenar d'actuacions concretes, els responsables dels quals eren evidentment diversos, tot i que fonamentalment municipals<sup>429</sup>. A finals del mes d'octubre de 2010, era debatut al Plenari del Consell Municipal de Barcelona.

---

<sup>427</sup> Entre d'altres articles, es van publicar: "Els turistes deixen 20 milions d'euros cada dia a Barcelona". A *El Punt*, 14 de novembre de 2009; "El sobrepeso de Ciutat Vella i la Sagrada Família". A *La Vanguardia*, 14 de novembre de 2009; "Larga vida al turismo". A *La Vanguardia*, 14 de novembre de 2009; "El turismo deja 20 millones de euros al día en Barcelona, el doble que en el 2001". A *La Vanguardia*, 14 de novembre de 2009; "Un estudi revela que Barcelona atreu 18'4 milions de visitants l'any". A *El Periódico*, 15 de novembre de 2009; "Convivir con el turismo". A *La Vanguardia*, 16 de novembre de 2009.

<sup>428</sup> A mitjans dels anys trenta del segle passat, la Federació de Turisme Catalano-Balear també va convocar una assemblea en aquest mateix context, el Saló de Cent de l'Ajuntament, que va ser presidida per autoritats i representants del món del turisme de la ciutat i del país. Veure: *Patronat de Turisme de Catalunya, expectatives no realitzades*.

<sup>429</sup> Programes: Destinació Barcelona; Barris i Districtes; Ciutat Vella; Aprofitament turístic de les infraestructures de transport i les noves centralitats urbanes i equipaments; Màrqueting; Adaptació i foment de producte / oferta; Informació i atenció; Sostenibilitat ambiental; Professionalització; Sensibilització i Pedagogia; Suport i parteneriat amb la indústria; Nova governança i finançament; Gestió municipal dels efectes de l'activitat turística; Intel·ligència turística; Lideratge turisme i ciutat. Veure: *Proposta Estratègica i Programa d'Actuació*, 2010. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

Al llarg del bienni de realització del Pla s'han produït transformacions prou significatives respecte a alguns aspectes polítics i organitzatius de l'Ajuntament: d'entrada, es va constituir una Direcció de Territori i Turisme a l'Àrea de Promoció Econòmica, l'objecte de la qual encara s'està definint, tot i que es preveu que assumeixi la coordinació i gestió de l'ordenació turística de la ciutat<sup>430</sup>. En aquest mateix procés, la creació d'una Taula Tècnica Municipal Turisme i Ciutat, ideada pel Pla i constituïda per Decret d'Alcaldia i que integra a representants de les diverses àrees de l'Ajuntament, constitueix una plataforma de treball important a l'hora d'integrar el turisme de manera transversal als diferents òrgans del govern municipal. Així, des del Pla s'ha fet un esforç molt important per demostrar la importància de planificar el desenvolupament turístic en el marc de desenvolupament de la pròpia ciutat, assumint que es tracta d'una activitat que requereix directrius, de vegades límits i control, sobretot: gestió. En aquest sentit, s'ha convergit en un dels postulats bàsics que López Palomeque apuntava al dictamen *La capacitat de càrrega turística a Barcelona*: "la gestió del turisme urbà no es pot dissociar del marc conceptual i operatiu de la pròpia gestió de les ciutats (...)" (López Palomeque, 2006: 14).

Al llarg del procés del Pla les sensibilitats i opinions en relació al propi Pla han estat clarament diverses (sempre en funció del punt de mira, de les expectatives o conveniències de cada part). En termes generals, es pot dir que l'Ajuntament s'ha situat com un agent còmplice i aliat del Pla Estratègic (en part perquè en va ser el seu instigador), si bé cal notar que alguns dels principis de governació i de política municipal i econòmica divergeixen bastant substancialment de la filosofia del Pla Estratègic i dels reptes proposats, especialment en relació als perills de les polítiques liberals i basades en el creixement insostenible. Altres institucions i agents de la ciutat i de l'administració han convergit en els processos i objectius del Pla, com per exemple el Gremi d'Hotels, la Cambra de Comerç o la Diputació de Barcelona, tot i que amb ritmes i matisos diferents segons cada cas<sup>431</sup>.

Per la seva banda, Turisme de Barcelona ha mantingut una proximitat prudent en el desenvolupament del Pla Estratègic: d'una banda, s'ha implicat activament en el procés de treball, especialment en el seu inici, tot acceptant l'encàrrec municipal i creant una Oficina tècnica de treball; d'altra banda, Turisme de Barcelona ha acceptat i fomentat la llibertat del Pla, fins i tot en els moments en els que s'han qüestionat els rols i funcions de la institució<sup>432</sup>.

En l'àmbit dels districtes, i seguint amb la idea de la descentralització de l'activitat turística, el treball impulsat pel Pla ha estat el d'ajudar als diferents districtes i barris a prendre consciència del vector turisme; la idea de fons, en aquest sentit, ha estat la de responsabilitzar els diferents gestors territorials tot fomentant objectius comuns i línies de treball específiques<sup>433</sup>. El Pla Estratègic s'ha preocupat per estimular un treball

---

<sup>430</sup> La Direcció de Promoció Territorial i Turisme, dirigida per Joan Torrella, membre del Comitè Tècnic del Pla Estratègic, és la reconversió de la Direcció de Coordinació i Programes Estratègics, que també havia estat assumida per Torrella.

<sup>431</sup> Des de fa anys, la Diputació de Barcelona treballa de manera coordinada amb la Cambra de Comerç de Barcelona tot procurant d'estimular el desenvolupament territorial de les comarques i ha acceptat, també, el seu rol en el desenvolupament turístic del territori i el paper de Barcelona com a motor turístic del país.

<sup>432</sup> Es pot afirmar que amb la realització del Pla Estratègic, el Consorci s'ha superat a ell mateix, ja que ha transcendit la seva funció i missió de promoció i comercialització turística de la destinació i s'ha implicat en un procés de revisió i reflexió turística social.

<sup>433</sup> Des de fa uns anys, l'Ajuntament de Barcelona està procedint a reordenar les polítiques de gestió dels districtes amb l'interès d'augmentar l'autonomia de cadascun d'ells. En aquest sentit, l'interès del Pla, que és el d'afavorir la descongestió turística de la ciutat mitjançant l'activació de nous

especialment actiu al districte de Ciutat Vella, ja que deguda la seva peculiar situació turística i complexa realitat, requereix una gestió turística més rigorosa en molts sentits; en aquest cas, la dinàmica d'aquest districte ha estat decididament més activa que la de la resta de districtes de la ciutat, ja que ha promogut actuacions diverses, algunes relacionades amb la participació ciutadana i d'altres relatives a l'ordenació de l'oferta de l'activitat<sup>434</sup>.

Per tal de tramatar la reflexió-acció ha calgut una cuina continuada de complicitats, de coneixement compartit, de diàlegs oberts. En aquest sentit, el paper del Coordinador del Pla ha estat absolutament fonamental per teixir nous engranatges, trobar la confiança i suport de les institucions, grups polítics, sector turístic privat i ciutadans de Barcelona.

Per una pluralitat de raons, els discursos polítics, institucionals i socials a propòsit del turisme han canviat en els darrers temps (fins i tot més enllà de la influència del propi Pla). Al llarg del procés del Pla s'han copsat alguns canvis d'opinió a propòsit del turisme, encara que no directament inspirats o influenciats pel propi Pla: d'entrada, cal evidenciar que la situació de crisi econòmica ha induït un canvi força general de visió, fet que ha rebaixat el to de la crítica i ha fet augmentar lleugerament la valoració social i política del turisme. D'altra banda, cal reconèixer que la recent limitació dels usos turístics al centre de la ciutat també ha millorat la percepció social a propòsit de les responsabilitats polítiques en turisme. El procés del Pla Estratègic també ha estat un element que ha contribuït a cert canvi de les opinions públiques i publicades, si bé ha volgut incidir, amb major incidència, en els responsables polítics i institucionals, que són els agents que han de possibilitar els canvis. En aquest sentit, al llarg del procés del Pla s'han produït alguns canvis de discursos importants, i en general es pot constatar que, políticament, s'ha començat a assumir la importància de la gestió turística de la ciutat. En efecte: quant a l'àmbit polític, s'ha tingut una preocupació especial per compartir el procés del Pla amb els diversos grups municipals, procurant que compreguessin i assumissin els plantejaments bàsics del Pla i la importància de renovació turística de la ciutat. En aquest sentit, el treball ha estat delicat, i els apropaments ideològics de cada grup polític al Pla han estat molt condicionats pels seus diversos llocs en les àrees de govern.

Jordi Portabella, representant d'Esquerra Republicana de Catalunya al govern municipal i ex Regidor de Turisme i Vicepresident segon de Turisme de Barcelona, en unes declaracions públiques a principis de l'any 2010 destacava que el Pla Estratègic estava qüestionant la quantitat de turisme que podia absorbir la ciutat, idea que també era compartida per altres representants del món polític i de les institucions de la ciutat i que, en general, donava a entendre que es produïa un canvi d'actitud. Per la seva banda, Iniciativa per Catalunya es mantenia fidel als treballs i objectius del Pla, especialment perquè va ser una de les primeres formacions polítiques convençudes de la seva conveniència i inspiradora directe del projecte<sup>435</sup>.

El debat estava cada cop més obert i es perdia la por a parlar de temes que no massa anys enrere eren tabú o generaven excessives incomoditats. Així per exemple, Williams Carnes,

---

recursos i nodes d'atracció als diversos punts de la ciutat, encaixa perfectament amb la política de descentralització municipal.

<sup>434</sup> En el marc del Pla Estratègic s'ha realitzat la Comissió Turisme a Ciutat Vella, que ha consistit en una sèrie de sessions de treball, presidides per la sociòloga Marina Subirats i per Mercè Massa, la Gerent del Districte, en la que hi han participat representants de les diverses associacions veïnals i comercials dels quatre barris del districte, així com agents i responsables del món de la promoció turística de la ciutat, dels sectors hotelier, d'apartaments turístics i de les guies, entre d'altres.

<sup>435</sup> Barrena, X. "ICV-EUiA fulmina el feble consens municipal sobre els Jocs del 2022". A *El Periódico*, 8 de febrer de 2010.

en unes declaracions fetes a la premsa el dia de l'Acte del Saló de Cent, plantejava la conveniència d'estudiar una nova fórmula de finançament del turisme a la ciutat.

El vell debat de la taxa turística, fins fa poc encara força hermètic en el context de Barcelona, s'ha començat a reobrir en el marc del Pla Estratègic; les opinions i els interessos són complexos i polítics: com retornar els beneficis del turisme a la ciutadania? Com cobrir les despeses que causa l'activitat turística a la ciutat? Com mantenir i fomentar la promoció turística de la destinació? A quins sectors es podria aplicar el tribut turístic?

Al mes de juliol de 2010 la premsa es farcia d'articles d'opinió i de notícies sobre la possible implementació d'una taxa turística a Barcelona, situació que va enfrontar "visceralment" diversos sectors de la ciutat. D'una banda, part dels hotelers interpretava que la taxa podria esdevenir un element per a la pèrdua de competitivitat de la destinació; d'altra banda, alguns sectors veïnals opinaven que l'augment dels pressupostos per a la promoció turística de la ciutat fomentaria, encara més, la congestió turística de Barcelona. A més dels diàlegs a través de la premsa, també es va generar un veritable debat polític al respecte. En el fons, es tracta d'un vell debat no resolt a Barcelona. Fa més de cent anys que se'n parla.

En qualsevol cas, l'ebullició de debats socials, polítics i sectorials ha evidenciat la transcendència dels qüestionaments sobre el turisme i la ciutat impulsats en el marc del Pla Estratègic. S'ha generat una consciència sobre la necessitat i la capacitat del canvi, a més d'haver-se demostrat, també, que existeixen les sinèrgies i els engranatges possibles per a la millora i transformació de la situació. En aquest sentit, el Pla ha pretès ser un motor per als nous canvis del turisme a la ciutat.

S'ha procurat fer entendre que el turisme ja no és una qüestió lligada només als sectors hotelers i directament relacionats amb els serveis d'oferta, sinó que, a Barcelona, el turisme ha esdevingut una qüestió eminentment de ciutat. En aquesta línia es creu que s'ha d'avançar cap a una nova manera d'entendre i de fer: de comprendre que el territori, la cultura, la societat i l'administració no han de ser agents merament passius i subordinats a l'evolució espontània d'aquesta activitat, sinó elements essencials del procés i desenvolupament turístic del territori. Però "desafiar mites" en relació al turisme no és fàcil, sobretot pel fet que es tracta d'una realitat que ha estat força criticada en els darrers temps i tradicionalment vinculada a uns determinats sectors de la societat, sobretot l'hoteler, que amb el pas dels anys ha fet del turisme el propi lobby.

### ***Sectors públics, sectors privats***

Tradicionalment, l'activitat turística s'ha anat desenvolupant segons les dinàmiques globals i particulars de l'oferta i la demanda, amb el consentiment de l'administració i al compàs de les regles de joc marcades pels gestors del món privat.

Turisme de Barcelona actua com a representació d'un i altre món, el públic i el privat. S'ha dit, amb molta insistència, que el model de Turisme de Barcelona ha estat un model d'èxit. Un model que ha evolucionat al llarg del temps, acomplint els seus objectius i en moltes ocasions superant les expectatives i dificultats sorgides en el camí. El model i estil de Turisme de Barcelona ha estat admirat i imitat per part d'altres destinacions, segurament enlluernades per l'èxit turístic experimentat a Barcelona, que en el transcurs dels darrers 16 anys ha aconseguit batre rècords probablement inimaginables en el moment de la seva constitució, sobretot pel que fa a les xifres (tant de l'oferta com de la demanda) i en relació a rànquings de posicionament internacional i d'avantatge competitiu de la ciutat en els

mercats europeus i internacionals. Recordem els objectius i dificultats pels promotors turístics durant els anys vuitanta i fins ben bé a mitjans dels noranta<sup>436</sup>.

La fórmula de treball i de promoció del Consorci ha estat intensament associada a l'èxit turístic de Barcelona, tant a dins com a fora de la pròpia ciutat; en diverses ocasions, fins i tot, s'ha sobrevalorat el seu rol, sobretot tenint en compte que les variables i la conjuntura de l'entorn han estat els elements que en major mesura han propiciat el creixement de la destinació Barcelona. La paritat de patrons que es troben a la base de Turisme de Barcelona, l'avinentsa d'actuar en un territori proveït d'atractius variats i valors seductors, així com els condicionants d'accessos i d'oferta general de la ciutat han fet possible el notable creixement i internacionalització de Barcelona dels darrers anys, el qual Turisme de Barcelona també ha propiciat.

Des de fa anys, Pere Duran assumeix la responsabilitat directiva i la representació pública del Consorci, fet que l'ha convertit en una figura visible i respectada dins i fora de la ciutat. Ha fomentat una línia de treball inspirada en la conciliació d'interessos entre el món públic i privat, a més de garantir el creixement empresarial de l'ens<sup>437</sup>.

Turisme de Barcelona s'ha convertit en una institució propulsada per tres vectors: els interessos públics, els privats i els corporatius. Té una finalitat pública, ja que s'esforça i inverteix en la promoció de la destinació, fet que s'entén que afecta positivament al desenvolupament de la pròpia ciutat; d'altra banda, també és innegable que part dels seus objectius i línies de treball afavoreixen directament al sector turístic privat de Barcelona, en especial el que està relacionat amb el món hotel·ler; d'altra banda, cal matisar que Turisme de Barcelona no actua com a privat, tot i que és una institució en la que la pressió per a l'autogeneració de recursos és molt important, de manera que s'esforça en treure rendiment econòmic de les seves actuacions de comercialització. De fet, la comercialització de productes propis i de serveis ha constituït la principal font per a l'autofinançament de Turisme de Barcelona, de manera que els treballs dedicats a la creació i venda de serveis i productes per als visitants sovint han esdevingut tant o més significatius que els relacionats amb la promoció turística de la destinació. Tal com s'ha destacat, després de 16 anys d'actuació, més d'un 90% del finançament de Turisme de Barcelona prové dels ingressos propis, els quals s'obtenen a partir de la comercialització dels productes turístics que crea, i a partir, també, de la participació en la venda d'altres productes no propis. Així, mentre la quantitat d'ingressos autogenerats del Consorci ha augmentat any rere any, les aportacions institucionals s'han mantingut absolutament intactes des del primer dia de funcionament<sup>438</sup>. Per tot això, la generació d'ingressos i l'augment d'aquests ha anat permetent que Turisme de Barcelona guanyés un important marge d'autonomia i decisió en les seves actuacions; la congelació de les aportacions institucionals ha afavorit que els esforços dedicats a la generació d'ingressos propis s'hagi convertit en una de les prioritats de Turisme de Barcelona, que amb el pas del temps, ha acabat convertint "la comercialització en promoció".

---

<sup>436</sup> Veure capítols: *Reinici turístic de Barcelona; Patronat Municipal de Turisme, anys vuitanta; Prodigis 1992; La conjuntura, l'estratègia i la rendibilitat; Turisme de Barcelona. Nou model; Barcelona. Nova oferta.*

<sup>437</sup> Gabriel Guilera, cap de premsa de Turisme de Barcelona, explica que sempre ha existit una preocupació molt important per satisfer les exigències de cadascun dels pares fundadors del Consorci (Gabriel Guilera, entrevista, novembre 2006).

<sup>438</sup> Pel que fa als temes de comercialització, Turisme de Barcelona participa en la venda i en la creació de diversos productes, tant al client directe arribat a la ciutat com a intermediaris. Sovint, aquest fet ha estat criticat per part de les agències de viatges o d'altres empreses del sector, que ho han percebut com una clara competència.

La promoció turística de Barcelona, així com la creació i comercialització de productes, conformen els objectius bàsics del Consorci, la seva raó de ser. En principi, existeix una correlació entre els beneficis obtinguts en la comercialització i els recursos dedicats a la promoció, de manera que com més gran és la recaptació d'ingressos, més part del pressupost global es pot destinar a les accions de promoció i màrqueting. En aquest sentit, Joan Gaspart destaca que el model empresarial que fa funcionar l'organisme busca la creació d'ingressos "no per guanyar diners, sinó per seguir promocionant", i afirma que "els números no enganyen"<sup>439</sup>. Ara bé, si d'una banda l'increment del pressupost de Turisme de Barcelona és fruit del creixement dels beneficis obtinguts en la comercialització de productes, de l'altra, cal destacar que la quantitat real i neta que maneja és més reduïda, ja que bona part del pressupost global es destina a mantenir l'estructura de l'organisme. A més, el pressupost dedicat a les accions de promoció no acaba essent el més destacable en comparació al conjunt, malgrat el seu augment global. Això significa que les fonts d'ingressos de Turisme de Barcelona són dèbils, bàsicament perquè depenen de la conjuntura, és a dir: de la captació de la demanda.

Des dels inicis, els empresaris associats a Turisme de Barcelona abonen quotes en concepte dels serveis prestats, de manera que aquestes aportacions contribueixen també al creixement del pressupost global de l'ens. Pel que fa al món empresarial dedicat al turisme, es tracta d'un sector que acostuma a acceptar amb comoditat i confiança el fet d'aportar recursos econòmics a Turisme de Barcelona, entenent que les aportacions efectuades permeten una millor comercialització i rendibilització dels serveis i productes; malgrat la bona acceptació general, és cert que existeixen discrepàncies i certes distàncies ideològiques que fan reticents a alguns empresaris a aportar diners per a la promoció turística<sup>440</sup>.

Actualment, la representació del sector empresarial turístic lligat a Turisme de Barcelona no és homogènia, en el sentit que certs sectors hi tenen una major representació i participació respecte a d'altres<sup>441</sup>. En diverses ocasions, Pere Duran ha reivindicat l'ampliació del ventall d'associats al Consorci, afirmant que a nivell d'organització interna i de funcionament, l'ampliació dels recursos econòmics i la implicació del conjunt dels sectors econòmics esdevé un propòsit ferm de la institució. La idea d'involucrar en el finançament de la promoció turística totes les empreses i sectors empresarials el compte d'explotació dels quals també estigui determinat per l'activitat turística (entitats financeres per la utilització de targetes de crèdit per part de turistes, empreses d'alimentació i concessionàries d'autopistes, entre d'altres), hauria de beneficiar al Consorci i als objectius relacionats amb la promoció turística de la ciutat.

Turisme de Barcelona ha llançat, des de la seva creació, diverses iniciatives per conscienciar i sol·licitar la participació econòmica del conjunt dels sectors empresarials

---

<sup>439</sup> Joan Gaspart (entrevista, març 2008).

<sup>440</sup> Segons el discurs d'alguns membres del sector privat de la ciutat que aporten recursos, els impostos que paguen a l'Administració ja haurien de ser suficients per garantir la promoció turística de la ciutat. Es tracta d'un discurs poc compartit i que no ha impedit mai el bon funcionament de Turisme de Barcelona. Val a dir que no tots els hotelers de la ciutat han confiat prou obertament amb la idea de promoció turística a mans d'un ens consorciat (a més, la Cambra no agrupa la totalitat del sector hotelier de Barcelona).

<sup>441</sup> Els hotelers de Barcelona, vinculats a la Cambra de Comerç, vénen representats al Consorci a través de la gran participació que hi té la Cambra, de manera que ni el Gremi d'Hotels en general ni els hotelers en particular aporten quotes directes als programes de Turisme de Barcelona ni a l'organisme en general, si bé són el sector empresarial que més beneficis econòmics i directes obté de la promoció turística de la ciutat. A més, el fet que la figura de President Executiu del Consorci recaigui en la persona d'un membre de la Cambra, concretament d'un empresari hotelier, es plasma en valor real en el tipus de decisions.

no vinculats directament amb el sector turístic en la promoció del turisme de Barcelona, ja que considera que aquesta pot ser una alternativa viable en el cas de la ciutat de Barcelona, on la participació del sector empresarial en la gestió pública de l'activitat turística ha mostrat la seva eficàcia (Duran, 2004: 124).

El cas és que el món hoteler ha obtingut un rol visible i real en la promoció turística de la ciutat, mentre que el sector públic no s'hi ha implicat de la mateixa manera; malgrat l'interès i confiança que l'administració ha demostrat en el desenvolupament turístic de Barcelona, no s'ha esmerçat en la gestió integral d'aquesta activitat, ni tan sols en la consideració política del turisme (Enric Truñó i Jordi Portabella han estat els dos únics regidors de turisme a la ciutat des de l'entrada a la democràcia).

A mitjans dels anys noranta, l'Ajuntament confiava la promoció turística de la ciutat a Turisme de Barcelona, entenen que en aquells moments l'objectiu principal era la promoció de la destinació, la captació de la demanda, però no la gestió. Amb el pas dels anys, i a mesura que els efectes i implicacions d'aquesta activitat s'han expandit i intensificat, s'ha fet necessària una actuació més enllà de la de promoció: la d'una gestió pública del turisme que assumeixi els interessos col·lectius del turisme, no només privats. En aquesta línia s'ha treballat des del Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

### ***Gestionar el creixement***

A l'any 2009, consta que a Barcelona hi van acudir 24'5 milions de visitants: uns 12'5 milions no hi van pernoctar, mentre que els 12 restants sí: d'aquests, més de la meitat dormia en hotels, i la resta, es distribuïa en pensions, habitatges d'ús turístic, cases d'amics i familiars i albergs, residències o altres establiments d'allotjament<sup>442</sup>.

En el marc del Pla s'ha destacat que existeixen almenys un parell d'elements clau per afrontar el futur del turisme a Barcelona si es vol que aquesta activitat s'insereixi adequadament a la vida de la ciutat: d'una banda, la governança i gestió del turisme; de l'altra, els assumptes relacionats amb el finançament. Ambdues qüestions van completament unides; així doncs, des del Pla s'ha insistit en la conveniència d'optar per un lideratge polític i públic que assumeixi un sentit social i sostenible a favor de la ciutat i que tingui les bases de cohesió necessàries per aglutinar tots els elements implicats en la gestió turística de Barcelona. A més, des del Pla s'han defensat els lemes de promoure i preservar la destinació, dos conceptes que no són antagònics, sinó complementaris.

Els canvis de rols i de funcions, l'ampliació dels compromisos polítics i públics en matèria de gestió o la superació dels problemes de finançament de Turisme de Barcelona i del turisme en general a la ciutat són aspectes que, després del Pla Estratègic, resten a l'espera de resoldre's o transformar-se.

Després de tot, no es pot negar que existeixen expectatives de diversa intensitat en alguns sectors i àmbits de la societat barcelonina: les institucions, els gremis, els sectors, part de la ciutadania i de l'administració municipal han après que les coses poden canviar, i que perquè així sigui, s'han d'assumir responsabilitats. L'adaptació a les noves circumstàncies i necessitats de la ciutat s'ha de produir amb intel·ligència i coordinació. Però aquest exercici de *ressignificació* de la Barcelona turística que han d'efectuar els agents del territori comporta moltes càrregues polítiques.

---

<sup>442</sup> *Estudi de quantificació de visitants (2009)*, 2010. Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona.

L'establiment de mesures de contenció per limitar la càrrega turística de la ciutat podria ser apreciada com una estratègia positiva i tranquil·litzadora per part de la societat, encara que, al mateix temps, aquest tipus de decisió podria inquietar al sector purament turístic, que ho veuria com una amenaça al seu creixement i expansió. Seria possible que el món turístic assumís que les mesures de contenció poden esdevenir factors de benefici i de competitivitat, més que no pas de perjudici o de pèrdua?

El procés de treball i de canvis continua un cop finalitzat el Pla Estratègic. Els reptes a assumir són importants, les preguntes i dilemes, igualment complicades: com resoldre o positivament la tensió entre la internacionalització de la ciutat i l'atenció de les demandes ciutadanes? Com mantenir vius i vitals els punts més congestionats sense ofendre ni perjudicar els veïns? És possible, i realista, l'opció de descongestionar els espais icònics de la ciutat? Com resoldre la contradicció entre expandir, ampliar i diversificar els efectes del turisme i alhora preservar i conservar els barris de la ciutat? Més enllà de les possibilitats de creixement i expansió de la ciutat i de la funció de dinamització econòmica, el turisme té altres sentits socials capaços d'aglutinar la població?

Ja fa almenys un segle que la Sagrada Família és un punt icònic i referència puntera de la imatge turística de la ciutat, i cal acceptar que difícilment ho deixarà de ser. Quins nous elements poden generar o complementar l'atracció turística de Barcelona? Fins a quin punt llocs relativament excèntrics com el Laberint d'Horta, els refugis antiaeris de Gràcia, la Casa Bloc de Sant Andreu o les velles fàbriques del Poble Nou poden esdevenir noves icones de la destinació? D'altra banda, fins a quin punt la redistribució de la càrrega turística depèn de la dispersió d'atractius monumentals arreu del territori?



*Front marítim i panoràmica de Barcelona*

Segons Prats (2005), la magnitud dels fluxos de visitants que podria atreure el patrimoni localitzat en espais no centrals de la destinació té a veure, naturalment, amb l'interès social que generi, és a dir, amb la seva capacitat intrínseca d'atraure l'atenció; però alhora,

amb la seva comercialització, amb les infraestructures de l'entorn i amb la prestació de serveis complementaris o al·licients diversos a la zona. D'altra banda, i coincidint amb Prats, cal notar que la valorització interna d'aquest tipus d'elements no necessàriament ha de coincidir amb la interpretació dels visitants. La posada en valor i activació dels referents patrimonials no la du a terme la població, sosté Prats, sinó que està en mans dels poders locals; tanmateix, es reconeix que els poders locals es veuen obligats, per diversos motius (entre els quals també els electorals) a reflectir les sensibilitats majoritàries de la població; per tot això, doncs, cal entendre que la creació de nous referents turístics a Barcelona no és fàcil, especialment si es pretén una rendibilitat més o menys immediata del producte i un cert consens social al seu favor<sup>443</sup>. D'acord amb Puig de la Bellacasa (1999), s'ha de tenir en compte que la planificació física i econòmica de l'explotació comercial del patrimoni ha de partir, sempre, del principi de la limitació d'ús, de la sostenibilitat i de la fragilitat dels recursos, fet que implica la necessitat d'acotar certes restriccions.

Fa vint anys, el mercat de la Boqueria no era un lloc turístic de Barcelona, i ara sí. Aparentment, aquesta reconversió s'ha produït de manera espontània, si bé no es pot negar que ha format part d'una mateixa estratègia de potenciació del centre de la ciutat com a àrea de centralitat, diferenciació, oci i serveis. És molt poc probable que l'impuls de noves àrees i llocs turístics arreu del municipi reproduïxi l'"efecte Boqueria", almenys per dos motius: el primer, per la situació geogràfica dels nous punts que es volen potenciar, fora del centre i per tant allunyats de la zona de serveis i atractius consolidats; en segon lloc, perquè les previsions el creixement de la demanda turística dels propers anys pronostiquen que serà sostinguda, fet que afectarà al creixement turístic de la ciutat. Així, sembla lògic i sensat provar d'integrar nous referents en el plànol turístic de la destinació Barcelona, tot i que sempre s'haurà d'estar pendent i a l'aguait dels efectes produïts per la contradicció entre l'expansió del turisme i la conservació del territori, alhora que seria convenient revisar seriosament la capacitat de càrrega d'alguns elements monumentals i patrimoni de la ciutat, com el Park Güell o la Sagrada Família, la fragilitat dels quals és evident i pot suposar una amenaça.

El dilema entre adaptació i conservació, o entre renovació o manteniment, té una solució complicada i múltiple, potser irremeiablement no conciliable. En el fons, es tracta de calibrar danys i perjudicis, de controlar efectes negatius i d'aprofitar, col·lectivament, els positius. Una destinació madura no és tan sols un territori ben dotat de recursos, serveis i reconeixement internacional, sinó una població que aprèn i se supera. I que sap créixer amb sostenibilitat, fet que implica que sap planificar, preveure i mesurar els diversos factors (socials, territorials, econòmics i simbòlics) que condicionen el seu creixement. Créixer amb sostenibilitat pot voler dir, fins i tot, decreïxer numèricament.

### ***La ciència, la ideologia i la reflexió sobre el turisme***

Al final del procés, el Pla s'acabava amb bastants plantejaments oberts i amb cap solució definitiva. Al llarg del bienni 2008-2010 s'havia fet evident l'existència d'algunes tensions, sobretot entre els poders fàctics de la destinació, que mantenien un pols històric en relació al "govern del turisme". Després de l'estiu de 2010, amb la finalització del Pla i la proposta d'actuacions que plantejava el document final elaborat per l'Oficina, les tensions entre l'administració municipal i el sector hotelier van prendre encara més rellevància, sobretot

---

<sup>443</sup> En aquest sentit, Prats (2005) recorda que no és fàcil: poques vegades el posicionament de la població és unànime, precisament perquè els problemes de patrimonialització es converteixen en un llenguatge en el que s'expressen els problemes implícits en la reproducció social, fins i tot tensions polítiques.

a l'hora d'acceptar, assumir i compartir les noves propostes i línies de treball proposades que, en conjunt, aspiraven a un canvi i a un nou model turístic. Tot plegat era com si el turisme, una activitat que portava més de cent anys funcionant a la ciutat, es resistís a ser "intervingut".

La ciència, la política, la ideologia i la reflexió social han provat d'entendre, també d'aprofitar, el turisme en diversos sentits. Però el turisme, que és un fenomen cultural, social, territorial i polític molt important a Barcelona, és, sobretot, un negoci, una activitat econòmica que té molts consumidors i una infinita quantitat d'objectes de consum, i sobretot, uns empresaris i comerciants amb molta capacitat d'influenciar (no tan sols els consumidors i els objectes de consum), sinó la política i la reflexió a l'entorn el turisme.

Finalment, doncs, cal preguntar-se fins a quin punt una activitat com el turisme pot acceptar ser governada, i en tot cas, de quina manera i en quina proporció per part dels diversos sectors de la ciutat. La seva autonomia de funcionament no és absoluta, sinó relativa, ja que tant la política com els interessos dels privats tenen un paper important en el seu desenvolupament i posicionament en la configuració de la ciutat-destinació.

Però entre les grans coordenades dels grans empresaris, gestors i polítics de la gran ciutat (que s'apropen o s'allunyen segons cada moment), hi ha tot un engranatge social que fa funcionar la destinació, dia a dia, des de la base. Cada peça de l'estructura construeix i defineix la destinació Barcelona, i és des d'aquí, des d'aquest punt, que cal entendre com històricament es construeixen els discursos i usos polítics del turisme.

# Recapitulació i anàlisi del creixement turístic de Barcelona

En el transcurs de gairebé tres dècades, el turisme ha crescut de manera espectacular a la ciutat de Barcelona, com mai a la seva història. No tan sols s'ha produït un creixement numèric molt significatiu de l'oferta, demanda i efectes d'aquesta activitat, sinó que el seu abast s'ha ampliat i diversificat al conjunt del territori i fins i tot més enllà dels seus límits administratius. Tant des del punt de vista quantitatiu com qualitatiu, doncs, el turisme ha canviat profundament, alhora que s'ha desvetllat una innegable consciència social i política respecte a la seva transformació i amplitud.

En un espai relativament curt de temps, Barcelona ha aconseguit liderar l'oferta turística de Catalunya, que si bé compte amb un reconeixement internacional consolidat, ha quedat turísticament desbancada per la destinació Barcelona, la seva capital; de fet, tant és així que avui dia el reconeixement exterior de Catalunya molt sovint passa per la identificació de Barcelona, cosa que anys enrere succeïa just al revés. Barcelona no és simplement una ciutat de moda, encara que tampoc no és una referència estrictament clàssica; més aviat cal assumir que Barcelona ha esdevingut una destinació distingida arreu del món, en part com a causa i efecte d'un procés de creixement turístic accelerat i per haver aconseguit compaginar la novetat i diversitat d'atractius amb elements més històrics i consolidats.

Els mercats de demanda que arriben a Barcelona són completament heterogenis i complexos, de la mateixa manera que ho són els usos, comportaments, motivacions i vivències que s'esdevenen en el marc de la ciutat; a la vegada, els recursos i serveis d'oferta que disposa Barcelona han esdevingut infinitament plurals i internacionalment reconeguts i valorats, i conformen una veritable plataforma de projecció de la destinació. Pel que fa als impactes i efectes que l'activitat turística genera a Barcelona, és evident que s'ha superat, amb escreix, l'efecte econòmic estrictament lligat al sector dels serveis turístics, ja que avui dia els efectes que el turisme genera a Barcelona tenen a veure amb qüestions territorials, socioculturals, urbanístiques i econòmiques en un sentit molt ampli, més enllà de les clàssiques implicacions sectorials.

## ***Els significats polítics, econòmics i socials del turisme a Barcelona en les darreres dècades***

Fins i tot més enllà del creixement numèric i de l'ampliació i diversificació de l'abast del turisme i els seus efectes, allò més destacable pel que fa als canvis succeïts és el fet que *l'activitat turística ha experimentat una profunda transformació dels seus significats socials i les seves funcions (polítiques i econòmiques) en relació a la ciutat.*

El creixement i la diversificació del turisme ha afavorit que es produïssin nous significats i veritables canvis d'usos i funcions de l'activitat turística, però també canvis importants en l'ús i significació de la ciutat, tant per part dels visitants com dels locals; cal no perdre de vista que els canvis de la significació social del turisme i de la seva funció política, econòmica i sectorial, territorial i urbanística, cultural, social i urbana, són decididament complexos i heterogenis, constantment canviants, de la mateixa manera que també són absolutament plurals i canviants les formes d'usar i significar la ciutat de Barcelona. Dit això, val la pena analitzar de quina manera s'han produït aquests canvis de significat i funció del turisme en el marc dels darrers 30 anys.

A principis de la dècada dels vuitanta, quan tot just es començaven a posar les bases del nou foment turístic de Barcelona, la funció i significat social que s'atribuïa al turisme eren molt concrets i parcials; en aquells moments, tan sols una part de la societat va entreveure la conveniència d'impulsar l'activitat turística; els objectius d'aquesta aposta es reduïen als interessos parcials i econòmics d'un grup d'empresaris de la ciutat tradicionalment vinculats al turisme i a les empreses del sector terciari; socialment, es donava un valor bastant irrellevant al turisme i a les seves potencialitats, mentre que l'administració local, per la seva banda, només projectava discretes visions a propòsit del desenvolupament turístic de la ciutat i dels possibles avantatges que l'activitat turística podia comportar al conjunt de la població. Aquesta situació d'indefinió tenia a veure amb el fet que la ciutat de Barcelona es trobava, també, en un punt d'inflexió: l'entrada a la democràcia, problemes econòmics i els processos de desindustrialització caracteritzaven un paisatge prou peculiar. A més, cal no perdre de vista que en els darrers 40 anys, el turisme havia estat associat al món hoteler i als recursos del sol i la platja, raó de més per no albirar expectatives especialment positives en el context urbà.

A mitjans de la dècada dels vuitanta, i sobretot a partir de l'embranchida de la política que preveia fer ressorgir la ciutat tot canviant el seu model urbanístic i econòmic, el turisme va prendre una nova dimensió i funcionalitat social, ja que, ara sí, se'l començava a entendre com un element prou important que podia contribuir al progrés i de transformació de la societat; de fet, *el turisme es convertia, encara que en un primer moment de manera força tímida, en una estratègia política i econòmica per "fer ciutat"*. De totes maneres, aquesta consideració encara no era especialment compartida per tota la societat, ni tan sols era plenament assumida per la seva administració o sectors econòmics i forces vives. En el fons, el turisme encara mantenia un aire de cert descrèdit, una imatge en certa manera lligada als processos del *desarrollismo* de les dècades del franquisme, a l'especulació i a la deixadesa. Des del Patronat Municipal de Turisme, que representava el govern municipal, es van realitzar veritables esforços per a la definició d'un lloc important del turisme a la societat barcelonina i de la ciutat de Barcelona en el mapa turístic del món. Els esforços van ser considerables ja que, de facto, era com si es partís de zero.

L'impuls generat amb motiu dels Jocs Olímpics, l'acceleració de les reformes urbanístiques, la promoció institucional de la cultura i el creixement del sector serveis van propiciar que el turisme, cada cop més, anés trobant un lloc dins Barcelona, convertint-lo en un element més de competitivitat internacional de la metròpoli i, ara sí, en una decidida estratègia per fer ciutat.

Però les coses estaven canviant acceleradament; en el tombant de dècada dels vuitanta cap als noranta, i sobretot al llarg dels noranta un cop celebrats els Jocs Olímpics, el paisatge urbà i urbanístic de Barcelona es trobava en un autèntic procés de canvi: d'entrada, perquè les reformes urbanístiques havien eixamplat les possibilitats de l'espai públic, cosa que significava que el carrer passava a obtenir un nou rol i paper en la vida dels ciutadans; la creació de places, el sanejament de la part antiga de la ciutat o l'obertura del front marítim eren intervencions que afavorien, directament, noves i diverses maneres de relacionar-se amb la ciutat. En aquest procés de canvi es va potenciar la centralitat de la ciutat mitjançant una estratègia urbanística, cultural i empresarial en la que també hi intervenien valors simbòlics i de redefinició de la pròpia ciutat. Barcelona s'anava definint com un lloc nodal en la xarxa global.

El context dels Jocs Olímpics havia fet possible que a Barcelona es produís una sensació compartida i positiva a propòsit de la internacionalització de la ciutat; en general, la projecció exterior de la metròpoli era quelcom que s'apreciava favorablement i que, en termes generals, es vivia fins i tot com un projecte col·lectiu.

La proliferació del sector serveis, que estava substituint i “tancant” el capítol del passat fabril de la ciutat, també induïa a nous canvis pel que fa al consum dels ciutadans i visitants. A més, l’element cultural es destacava com una forma per recuperar la imatge i autoestima de la ciutat, com una via per a la seva internacionalització i com una estratègia indubtablement econòmica i empresarial. Aquests moments van ser molt oportuns per reforçar i potenciar, encara amb més força, una sèrie d’emblemes i icones de la ciutat relacionades especialment amb la genialitat arquitectònica i artística d’alguns representants d’èpoques estèticament esplendoroses del passat. Gaudí i el Modernisme es van afirmar com els principals representants de la imatge turística de la ciutat, que cada cop esdevenia més reconeguda, apreciada i cotitzada internacionalment. Alhora, els valors intangibles relacionats amb l’urbanitat esdevenien no tan sols un marc idoni per l’atracció de visitants, sinó un motiu mateix per a la captació de més i noves demandes de turistes i de capital.

Per tot això, els modestos arguments que a principis dels anys vuitanta s’havien projectat al turisme, ara canviaven de ple: emergia una renovada consciència a propòsit de la importància del turisme; s’intuïen grans oportunitats per al desenvolupament de la ciutat i semblava que el turisme hi tenia un paper decisiu. Tant l’administració municipal, el sector privat com l’opinió ciutadana projectaven expectatives generalment favorables en aquest sentit, en certa manera perquè l’esdeveniment dels Jocs havia deixat un bon regust col·lectiu. *El turisme passava a ser concebut com un element de competitivitat de la ciutat, un instrument de creixement de la mateixa, tant pel seu valor econòmic com pels seus beneficis de creació cultural i de la identitat.*

Als noranta, tot i les crisis econòmiques i els problemes de sobreoferta hotelera i de serveis en general, les ambicions tant del sector com de l’administració eren elevades. Es va créixer exponencialment, amb confiança. Arribats al segle XXI, la fal·lera per captar visitants a la ciutat semblava infrenable. Els avantatges del context econòmic, dels canvis estructurals de la demanda i l’augment i diversificació de l’oferta turística que situava els centres urbans com a nuclis preferents per als viatgers internacionals, eren condicionants que afavorien decididament la projecció de Barcelona com a destinació turística, alhora que es produïen importantíssims canvis d’ús i de significació del paisatge urbà: canviaven les formes d’urbanitat, les maneres que les persones tenien de relacionar-se i consumir els espais públics. El carrer era un lloc per al consum visual (la contemplació estètica), un lloc per a l’aprehensió de la “identitat barcelonina”, per l’intercanvi i l’experiència.

*Les forces vives de la societat barcelonina estimaven que les potencialitats de la destinació i del seu creixement eren molt grans, alhora que es desenvolupava un discurs institucional i polític en el que s’associava directament el progrés turístic de la ciutat amb l’augment de la qualitat de vida i benestar social dels seus ciutadans.*

Paral·lelament a aquests discursos, les transformacions i metamorfosis del territori, la creació de grans infraestructures i el vertiginós augment de la planta d’allotjament turístic de la ciutat i del seu entorn i l’increment exponencial de la demanda estrangera, també s’ha desencadenat un escepticisme i evident molèstia per part de la ciutadania, bona part de la qual ja fa anys que desconfia dels avantatges del turisme com a font de benestar i creixement de la societat, alhora que, en certa manera, també ha disminuït la seva identificació amb la ciutat (o si més no, s’ha après a observar-la de forma més crítica).

El cas és que en aquest context de creixement, molts ciutadans van començar a entendre que el turisme significava prosperitat només per a alguns sectors de la societat, però no necessàriament pel conjunt de la població. A aquesta angunia s’hi afegia, encara, la sensació que els canvis d’ús del paisatge urbà i l’increment del nombre de visites es produïen a conseqüència de l’oblit de les necessitats ciutadanes i que l’excessiva presència

de turistes comportava una certa pèrdua o transformació de la identitat local o banalització dels seus símbols.

Mentrestant, ja fa anys que des de les instàncies promotores del turisme s'assumeix que la identitat de Barcelona esdevé un valor competitiu de la destinació, per tant, un recurs i element de diferenciació. A més, es concep que la presència del turisme ha de contribuir a reforçar els senyals identitaris de la ciutat, i no pas minvar-los o transformar-los banalment. Per tant, en aquest sentit *es detecta una evident contradicció entre els significats i funcions atribuïdes al turisme per part de ciutadans, gestors, administradors o polítics.*

El mapa de la distribució espacial del turisme s'havia estès en els darrers anys: noves peces s'havien anat integrat al paisatge turístic de Barcelona, alhora que alguns dels seus referents més clàssics es trobaven profundament consolidats en els imaginaris internacionals, però també clarament saturats pel consum turístic quotidià. De fet, la sedimentació dels referents en la imatge turística internacional s'havia produït al mateix temps que una evident saturació de certes icones, com per exemple la Rambla, el Park Güell o la Sagrada Família, de manera que es va començar a assumir que a Barcelona ja hi havia icones gastades o al límit de la seva capacitat de càrrega. Al mateix temps que es produïen aquestes contradiccions, d'altra banda pròpies dels cicles de vida dels productes turístics, ben aviat va expandir-se la idea que calia alleugerir els efectes negatius del turisme derivats de la congestió que patien les parts més freqüentades de la ciutat: en aquest sentit, es van començar a identificar nous recursos potencials més enllà dels nuclis típics, noves peces per a un nou paisatge i destinació. Tot i que estava clar que no tot el que tenia Barcelona podia esdevenir motiu d'interès o atracció turística, es veia possible un exercici d'ampliació i diversificació del seu potencial i atractiu, no tant per suplantar les icones tradicionals de la ciutat, sinó per fer possible un major repartiment dels beneficis i perjudicis causats directa o indirectament per aquesta activitat.

El procés de reflexió turisme i ciutat fomentat des de mitjans de l'any 2008 per l'Ajuntament i assumit per Turisme de Barcelona ha procurat servir, en part, com un instrument de creació d'una nova pedagogia ciutadana i institucional a propòsit del turisme. S'ha procurat ampliar el coneixement sobre el turisme, rebatre alguns dels seus tòpics i perjudicis, crear arguments positius per justificar socialment el seu desenvolupament i desafiar certes lògiques de funcionament. A més d'aquest interès, s'ha treballat (i es continua treballant) perquè els polítics i responsables del turisme a Barcelona iniciïn una gestió integral i continuada del turisme i dels seus efectes, *fet que implica reassignificar des del punt de vista polític i de la gestió el turisme i la seva relació amb la societat.*

Decididament, els significats i funcions del turisme han canviat i encara continuen transformant-se de manera força intensa, tot i que no de manera homogènia ni lineal. Les funcions que s'espera que el turisme accomplixi a la ciutat són diverses i contradictòries segons cada punt de vista, raó per la qual no existeix una convergència en la significació social del turisme. Així, per part dels gestors i governants de la ciutat, els usos del turisme acostumen a tenir a veure amb el progrés material i l'acumulació de capital cultural i simbòlic, mentre que part de la ciutadania encara interpreta que tot això es produeix bàsicament en contra dels seus interessos i només a favor d'uns determinats sectors econòmics.

De fet, *la dualitat entre problemàtica i oportunitat no s'escapa dels processos de significació del turisme que es produeixen a d'altres grans centres urbans del planeta; així, mentre el turisme pot suposar un factor d'unió i de progrés per a molts individus, per a d'altres pot esdevenir tot el contrari: banalització i deteriorament.*

Actualment, és possible que es produeixin canvis de rols i de funcions i se superin, també, algunes visions o creences sobre el turisme a Barcelona, tant per part dels seus administradors com de la societat civil. Aquests canvis de funcionalitat i de significats que vénen després d'uns anys en els que s'han experimentat màxims històrics i punts d'inflexió considerables, podrien portar una relació més assossegada del turisme amb la ciutat. La premissa principal per a què això pugui ser així és que *l'evolució de la ciutat no ha d'avançar a remolc del model turístic, sinó que hauria de ser el model turístic que s'adeqüés i potenciés un creixement sostenible de l'economia, la cultura i del teixit social de Barcelona.*

Turisme de Barcelona ha tingut un paper decisiu en tot aquest procés, tant pel que fa al creixement i diversificació de l'activitat turística i l'ampliació del seu abast, com pel que fa als canvis de funcions, usos i significats socials i polítics atribuïts al turisme, si bé és cert que els canvis estructurals de l'oferta i les tendències de la demanda del món globalitzat han condicionat, invariablement, la construcció turística de Barcelona i alguns dels seus usos i significats. *La presència de Turisme de Barcelona, amb la complicitat i participació de l'administració local i del sector privat (en concret l'hoteler), ha servit per convertir simbòlicament i estructuralment la ciutat de Barcelona en una destinació turística de referència mundial.* Tot això ha estat possible a partir d'un tractament empresarial del producte Barcelona, que s'ha comercialitzat en diversos i abundants mercats arreu del món. Les actuacions del Consorci han estat subscrietes als motius tant de l'administració municipal com del sector privat, per tant, als significats i expectatives del món públic i alhora del món privat, fet que ha exigint la conciliació constant d'interessos mutus i una actuació basada en el consentiment i respecte als dos patrons fundadors.

*L'atracció, la concentració i la distribució han estat tres fases consecutives del desenvolupament turístic de les darreres tres dècades, però també tres actituds simultànies dels nostres temps, moments en els quals es continua impulsant l'atracció de visitants a la ciutat, la demanda prossegueix concentrant-se gregàriament a certes parts de Barcelona mentre s'assagen noves maneres per fer possible la distribució física i simbòlica de l'activitat turística al conjunt del territori urbà i metropolità, en un intent de convertir Barcelona en una destinació policèntrica.*

Actualment, Barcelona és un producte turístic madur, consolidat i reconegut que té exigències internes importants; exigències que són més importants en determinades zones de la ciutat i que, per primera vegada a la història, es planteja, des de l'administració, la seva resolució. *El repte, doncs, consisteix en aprofitar les oportunitats i les sinergies per transformar i modificar els mètodes i objectius del creixement turístic de la ciutat, fet que impulsaria, també, un canvi en les percepcions, significacions i funcions socials del turisme a la ciutat.*

Però després de reflexionar sobre els discursos i usos polítics i socials entorn el turisme (les seves contradiccions, reptes, punts de vista i interessos), cal entendre que si les ideologies existeixen i són possibles és perquè hi ha una base, una força real, que construeix la destinació: és la pròpia població. Així, cal assumir que els comerciants, els serveis, i moltes altres peces de la societat civil conformen la base material de la construcció turística de la destinació Barcelona, i encara que de vegades sigui de forma inconscient o no voluntària, també participen en la creació d'imatges, discursos, ideologies i política.