Estudios Turísticos, n.º 126 (1995), pp. 119-141

Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría General de Turismo

LA ESTRATEGIA DEL TURISMO METROPOLITANO: EL CASO DE BARCELONA

Francisco López Palomeque*

1. INTRODUCCIÓN

La diversidad de motivaciones que fundamentan los desplazamientos espaciales y la afluencia de visitantes a las grandes ciudades aconseja una conceptualización abierta de este fenómeno. Esta circunstancia nos induce a contemplar, desde el punto de vista de la clasificación de las actividades económicas, la denominación *sector viajes* como expresión globalizadora de este fenómeno y, en consecuencia, el *sector turismo* (o subsector) estaría integrado en el sector viajes, comprendiendo un determinado tipo de motivaciones y de desplazamientos. De hecho, los desplazamientos por turismo constituyen una modalidad del conjunto de los viajes que se realizan a una gran ciudad, y en este conjunto de viajes destacan, asimismo, los viajes de negocios, que dada la ambigüedad conceptual y terminológica se engloban dentro del fenómeno turístico bajo la denominación de turismo de negocios. Nosotros seguiremos, en esta ocasión, la conceptualización convencional dadas las dificultades operativas de los nuevos enfoques y los objetivos de esta conferencia, pero constatando desde estos momentos que en el turismo urbano la motivación por ocio o vacación no es la más importante en la mayor parte de los casos (1).

Nuestro estudio sobre Barcelona, como caso de las estrategias del turismo metropolitano y como ejemplo de la actualidad turística en las grandes ciudades de España y de Europa, comprende un análisis de las características básicas del turismo de la Ciudad Condal y una presentación y valoración de las estrategias recientes diseñadas para potenciar las actividades turísticas, y formuladas con el propósito de rentabilizar los efectos inducidos por la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992. En estas páginas se analiza de manera sistematizada y resumida el perfil básico del turismo de Barcelona, constatando la gran diversidad de sus fundamentos, la rápida transformación del censo hotelero, impulsada por la celebración de la Olimpiada, y la diversidad de prácticas turísticas: desde el turismo convencional de negocios y congresos —propio de las grandes urbes—, hasta el turismo vacacional o recreativo. La consideración de las estrategias actuales y futuras nos obliga a contextualizar el análisis

* Catedrático de Geografía. Universidad de Lleida.

del turismo en el conjunto de procesos recientes experimentados por toda la ciudad, hecho que resulta imprescindible en el caso de Barcelona, dado el impacto de la preparación y desarrollo de los Juegos Olímpicos de 1992 y la dimensión espacial y económica de la obra realizada e inducida por este evento (2).

El turismo apenas tenía peso en la economía de la ciudad y, por otra parte, Barcelona no aparecía hasta fechas recientes en el grupo de ciudades europeas destacadas por su función turística. Las potencialidades descubiertas en los años ochenta y noventa y los efectos inducidos de los Juegos Olímpicos'92 han unido a los distintos agentes —sector privado y sector público— para diseñar nuevas estrategias de desarrollo futuro del turismo, proceso no exento de conflictos. Sin duda, se ha entrado en una nueva etapa del turismo para Barcelona, tangible tanto en la oferta como en la frecuentación. Sin embargo, tal como se deduce de los datos aportados, aún es pronto para poder constatar la consolidación del nuevo perfil y confirmar el protagonismo de primer orden de Barcelona como plaza turística.

2. EL PERFIL ACTUAL DEL TURISMO DE BARCELONA: PARÁMETROS BÁSICOS

2.1. Los fundamentos del turismo de la Ciudad Condal

Barcelona, como gran aglomeración urbana, cuenta con variados recursos turísticos y de atracción de visitantes y con una gran diversidad de equipamientos, así como con unas infraestructuras generales y de comunicación que facilitan el movimiento de viajeros. Obviaremos en esta ocasión referencias básicas a su condición geográfica, su localización (clima, litoral...) y a la estructura social y económica de la ciudad, referencias que, por otra parte, son de todos conocidas. Sí conviene destacar que Barcelona es una ciudad marítima, pero curiosamente siempre se ha dicho que ha vivido de espaldas al mar. De hecho, y desde nuestra perspectiva de análisis, cabe recordar que sus playas apenas se aprovechaban para actividades lúdicas y recreativas. Este recurso se ignoraba y la actividad turística se centraba casi exclusivamente en el turismo de negocios y de congresos, como es propio de las grandes ciudades, reflejo, a su vez, de su actividad económica y científica, y en menor medida el turismo vacacional, que se fundamentaba en los atractivos de su patrimonio cultural en un significado amplio.

Estas consideraciones adquieren sentido y actualidad por el hecho de que con motivo de la transformación de la ciudad para los Juegos Olímpicos'92, Barcelona recupera más de cuatro kilómetros de playas, en unas condiciones adecuadas para la actividad turística de sol-playa. Por otra parte, el frente marítimo recuperado, en el que se ha creado una oferta recreativa de primer orden, se ha convertido ya en una gran zona de ocio para los barceloneses, contabilizándose en cuatro millones los usuarios de las playas durante la temporada de 1994.

En otro sentido, los cambios en la ciudad durante los años ochenta y primeros años noventa han provocado una mayor diversi-

dad de los atractivos, una mayor globalización de los mismos, e incluso un cambio de escala al percibirse hechos o monumentos singulares. Pero ahora, en la ciudad como escenario, frente al carácter singularizado de los atractivos tradicionales que en algunos casos habían sido los símbolos turísticos de la ciudad y que, sin embargo, han perdido actualidad ("Copito de Nieve", la Guardia Montada de Barcelona o las fuentes de Montjuïc, entre otros).

Barcelona presenta los fundamentos básicos que caracterizan el turismo urbano: ciudad bimilenaria, patrimonio histórico y monumental singular, equipamiento y dinámica cultural destacada, capital política, capital económica y turismo de negocios que la ha destacado como ciudad de ferias y congresos, plaza comercial de gran atracción, ciudad universitaria, capital deportiva, centro de atracción de servicios especializados, entre otras funciones terciarias. Pero, además, se beneficia de unas circunstancias que amplían su capacidad de atracción actual y futura:

1. Su localización, que supone una apreciable renta de situación (su localización en el eje Mediterráneo y su carácter de capital y centro geográfico de una de las regiones turísticas más importantes del mundo, Cataluña).

2. La celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, que supuso una promoción excepcional, cuyos efectos se prolongan en el tiempo, potenciando y difundiendo la imagen de una ciudad atractiva, con interés turístico.

3. La conformación definitiva de Barcelona como metrólopi mediterránea de primer orden, cruce de todo tipo de flujos, en un mundo cada vez más interrelacionado; metrópoli que presenta unas condiciones de vida muy valoradas y unas condiciones óptimas para las inversiones y los negocios.

Cada año Barcelona es visitada por varios millones de viajeros, que acuden a la ciudad atraídos por diversos motivos. Sin entrar en esta ocasión en disecciones sobre la conceptualización del turismo urbano, el análisis de las motivaciones nos permite determinar el significado de cada tipo de turismo y, en definitiva, los fundamentos del turismo barcelonés. Según los datos recogidos por las encuestas del Patronato de Turisme, en el quinquenio 1989-1993 más de la mitad de los visitantes, en torno al 53 por 100, viajan a la ciudad por motivos comerciales o de negocios; el 30 por 100 son viajes turísticos (desplazamiento turístico en sentido convencional); en torno al 5 por 100 para visitar los certámenes feriales; el 4 por 100 por asistencia a congresos y reuniones; en torno al 4,5 por 100 por motivos familiares y acompañantes, y en un 3 por 100 por otros motivos. Hay que destacar que de los que acuden por turismo, dos terceras partes lo hacen teniendo Barcelona como destino final, y, un tercio, lo hacen considerando la Ciudad Condal como etapa de viaje. Por otra parte, el poder de atracción de Barcelona la convierte en visita obligada tanto para el turismo estrictamente cultural como para las grandes masas de veraneantes extranjeros que llegan a las playas de la Costa Brava, Sitges o Salou, todas a menos de una hora de coche de la ciudad.

A pesar del conjunto de elementos de gran atractivo y de otros muchos de carácter complementario, Barcelona no había conseguido hasta ahora ser un "destino turístico", probablemente porque nunca se había "vendido" de manera cohesionada ni de manera adecuada. El hecho diferencial entre la etapa anterior y la situación post-olímpica, cuando se habrá conseguido el máximo valor añadido de todos los activos incorporados con motivo de los Juegos Olímpicos'92, es que se habrán añadido una docena larga de nuevos elementos, no sólo espectaculares, sino también con un valor estético que dan a la ciudad la capacidad y la posibilidad de convertirse en un destino turístico incuestionable.

Barcelona, la nueva Barcelona —el "producto Barcelona"—, por su perfil estético y por su especificidad, despierta el interés de un segmento cultural, social y económico concreto, que está formado —a grandes rasgos— por profesionales liberales, empresarios y directivos de actividades relacionadas con el sector de equipamientos y diseño, el mundo universitario, los sectores relacionados con la publicidad, la creatividad y la comunicación, es decir, que hay un segmento social que busca y desea un producto como

dumbres del censo hotelero existente en cada momento de nuestra historia reciente. Del censo hotelero barcelonés conviene destacar dos de sus características casi crónicas: la escasez de plazas de categoría media y alta y, en segundo lugar, los fuertes contrastes en su ocupación y uso que provocan situaciones de sobredotación y situaciones de insuficiencia, debido a la fuerte oscilación y estacionalidad de la demanda (períodos de congresos, días laborables...).

Los rasgos principales de la evolución de la oferta de alojamiento, su dimensión y composición aparecen recogidos de manera sintetizada en la tabla 1. La lectura de estos parámetros básicos nos permite deducir que desde los últimos años sesenta hasta el final del decenio de los setenta Barcelona incrementa su oferta hotelera, pero mantiene una composición en la que se deja notar la falta de un mayor protagonismo de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, y, por otro lado, el crecimiento sufrido no le permite aún acercarse al censo hotelero de otras grandes capitales europeas. En cambio, los datos del censo hotelero referidos a los últimos cuatro años nos permiten constatar los cambios profundos de la planta hotelera de la Ciudad Condal. Téngase en cuenta que la

restaurantes y en 1971 el 35,2 por 100 del empleo

...tajes que representa el VAB y el empleo del sector hotelería y restaurantes en el VAB y empleo total de cada zona.

b) Significativa importancia de la actividad turística en la economías metropolitanas.

Dado que las economías metropolitanas son complejas, la actividad turística, aun-

2.2. El equipamiento turístico...

...tados en 1995.

Por otro lado, en 1994 ha finalizado la renovación del viejo palacio de congresos —encargo realizado por Fira de Barcelona—, que ha supuesto una transformación profunda, dando paso al flamante Palau de Congressos de Barcelona. Cabe recordar, que en este mismo emplazamiento fue construido en 1929, con motivo de la Exposición Internacional, el Palacio de Proyecciones. Después, en los años sesenta, fue construido allí mismo el Palacio de las Naciones, que dio paso más tarde a un Palacio de Congresos que no estaba a la altura de las circunstancias actuales de una ciudad como Barcelona. No olvidemos que Barcelona, a pesar de la remodelación del Palau de Congressos, y así lo han declarado los responsables de Turisme de Barcelona, se tiene que plantear la construcción de un gran palacio de congresos que ofrezca todos los servicios. Y a pesar de esta limitación, Barcelona está ganando puestos en el *ranking* de ciudades de congresos. En 1991 la ciudad ocupaba el lugar 18, el 12 en 1993 y para el año 1994 se espera superar este puesto (3).

No podemos acabar, sin embargo, estas referencias a la oferta complementaria sin hacer mención a los grandes equipamientos. En concreto, y entre otras obras, la renovación y construcción del aeropuerto y, en sentido contrario, el retraso y la paralización de la renovación y ampliación de la Estación Marítima. La ampliación y remodelación del aeropuerto era una condición indispensable para facilitar el crecimiento

Condal. Téngase en cuenta que la convocatoria olímpica suscita una importante fiebre constructora de hoteles. En poco menos de tres años se crearon en Barcelona más de

...la hotelera como un activo de la ciudad—, aprobando unas normas que prohibían la recalificación de la función hotelera de diversos establecimientos de la ciudad.

2.2.2. La oferta complementaria

La diversidad del espacio urbano, la interrelación de sus elementos en las prácticas sociales, la diversidad y complejidad de los componentes culturales en sentido amplio, además de la naturaleza del turismo urbano (turismo y ocio urbano), plantean imprecisiones en la delimitación e identificación de la oferta turística complementaria; y que, en nuestro caso, puede apartarse de la oferta complementaria turística convencional de los destinos de sol-playa. Deberíamos pensar en el equipamiento comercial, en los equipamientos culturales, en las instalaciones deportivas, en la oferta de restauración, en locales de ocio, etc. El carácter abierto de este tema y las limitaciones del texto aconsejan centrarnos en esta ocasión en considerar sólo dos "equipamientos" emblemáticos vinculados con el turismo de negocios y congresos: la Fira (el recinto ferial) y el Palau de Congresos.

En los últimos años ha surgido la polémica sobre la ampliación de las instalaciones de la Feria en relación al lugar del nuevo recinto ferial o su ampliación. La polémica se ha alimentado con la pugna política entre los que preferían el polígono Mas Blau en El Prat (defendido por la Generalitat) o el polígono Pedrosa, en l'Hospitalet (defendido por el Ayuntamiento). Finalmente, se ha

del flujo turístico. La obra, proyectada por el arquitecto R. Bofill y realizada al amparo de los Juegos Olímpicos, ha resuelto un viejo problema y ha permitido que la Ciudad Condal gane en capacidad de atracción. En cuanto a la Estación Marítima (cuya situación actual impide cualquier promoción de Barcelona en las rutas de cruceros), constituye uno de los factores actuales de restricción del turismo, de los que también forman parte los edificios culturales que están empezados y no acabados, como el Museu d'Art Contemporani, el Teatre Nacional de Catalunya, el Museu d'Art de Catalunya o el Auditori Munipal, a los que hay que añadir el Liceo, que quedó devastado por el incendio ocurrido el día 31 de enero de 1994.

2.2.3. De la demanda: volumen tipos y comportamiento de los visitantes

Barcelona recibe un flujo de visitantes de diverso origen y por diversos motivos. La medición de este flujo es difícil debido a su heterogeneidad y, por eso, sólo se conocen con una cierta precisión algunas manifestaciones turísticas. Así, cuando se analiza el número de visitantes de la ciudad las cifras hacen referencia habitualmente al número de viajeros que pernoctan en establecimientos hoteleros o similares, y los datos corresponden al contenido de las encuestas trimestrales que, a partir de 1989, promueve el Patronato de Turismo del Ayuntamiento de Barcelona y que desde hace un año realiza el ente Turisme de Barcelona. En los últimás cinco años el número de viajeros hospedados en los hoteles de Barcelona ha crecido constantemente, de 1,6 millones en 1989 a 2,4 millones en 1993, pudiéndose afirmar, además, que en 1994 los primeros datos reflejan que se superaran las cifras de 1993 (véanse las tablas 2, 3, 4 y 5).

Tabla 2

EVOLUCIÓN DE NÚMERO DE VIAJEROS Y PERNOCTACIONES EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Año	Viajeros	Pernoctaciones
1989	1.616.484	3.790.011
1990	1.7~2.902	3.795.522
1991	1.727.610	4.089.510
1992	1.874.734	4.333.420
1993	2.455.249	4.256.524

Fuente: Patronat Municipal de Turisme. Ayuntamiento de Barcelona.

Los datos recogidos permiten constatar la evolución del grado de ocupación de las plazas hoteleras. Para el conjunto del año se ha pasado del 58 por 100 en 1989 al 44,6 por 100 en 1993, después de una disminu-

Tabla 3

PROCEDENCIA POR NACIONALIDAD DE LOS VIAJEROS EN HOTELES (Porcentajes)

País	1989	1990	1991	1992	1993
España	48,6	51,3	48,0	44,3	37,9
Italia	10,3	6,1	8,8	9,3	8,6
Francia	11,1	7,3	7,4	8,6	9,0
Alemania	4,5	3,4	3,7	7,0	7,0
Reino Unido	9,4	4,1	4,9	6,4	6,0
Japón	2,2	2,6	2,8	5,9	3,9
Estados Unidos	3,4	5,9	5,4	5,2	7,8
Países sudamericanos	—	3,9	2,0	5,0	4,9
Otros	10,5	15,4	17,1	8,3	14,9

Fuente: Turisme de Barcelona.

Tabla 4

MOTIVOS DEL VIAJE DE LOS VISITANTES QUE PERNOCTAN EN HOTELES (Composición porcentual)

Motivación	1989	1990	1991	1992	1993
Negocios	44,1	53,8	53,4	53,7	57,1
Turismo	32,1	22,7	27,5	30,8	28,9
Congresos	4,0	4,5	7,8	5,3	3,4
Ferias	10,2	10,8	3,8	3,0	3,2
Motivos familiares	4,0	2,7	3,1	1,7	1,1
Visita médica	—	—	1,4	1,7	1,3
Otros	4	5,5	3,0	3,8	2,4

Fuente: Turisme de Barcelona.

ción continuada en el último quinquenio. Sin duda, este parámetro puede hacer pensar en una regresión del flujo turístico, pero como ya se puede deducir del comportamiento positivo del número de visitantes, el grado medio de ocupación ha disminuido por el fuerte crecimiento de la oferta, de la capacidad de alojamiento, que se ha producido en los últimos años, tal como hemos puesto de manifiesto al analizar el equipamiento hotelero. Finalmente, y para referirnos a los últimos datos disponibles, podemos afirmar que la demanda turística de Barcelona sigue creciendo muy lentamente desde 1992, y en un primer balance de la temporada 1994 puede afirmarse que las expectativas se han cumplido, aunque el crecimiento no ha sido tan espectacular como en las zonas turísticas litorales. Se estima que la ocupación de los hoteles puede situarse en torno al 45 por 100, parecida a la de 1991, pero con un 60 por 100 más de oferta de categoría media y alta.

A la cifra de viajeros en establecimientos hoteleros hay que sumar el flujo de visitantes de un solo día, sin pernoctación, tanto de origen interno como de extranjeros. Durante la temporada estival, diariamente unos 10.000 turistas que están alojados en los principales enclaves de la costa catalana viajan a Barcelona. Este flujo se ha mantenido en los últimos años, según han confirmado tanto la Asociación de Autocaristas de Cataluña como la compañía RENFE.

El origen de los viajeros en establecimientos hoteleros, según nacionalidad, presenta una tendencia al mayor protagonismo de los viajeros extranjeros en los hoteles de la ciudad. Hace cinco años los españoles eran algo más de la mitad, mientras que en 1993 sólo representan el 38 por 100. En realidad, considerando esta proporción y el número absoluto de visitantes podemos afirmar que a los hoteles de la ciudad acuden cada vez más clientes extranjeros. Entre los viajeros extranjeros destacan, por orden de importancia, los franceses, italianos, alemanes, estadounidenses, iberoamericanos y los japoneses. Americanos y japoneses han ganado presencia en los últimos años, en buena parte como resultado de las campañas de promoción en estos mercados y por la celebración de los Juegos Olímpicos, y en el caso japones, además por la atracción de la obra de Gaudí.

Entre los medios de transporte de los viajeros que pernoctan en hoteles sobresale el transporte aereo, que ha pasado de canalizar la mitad del flujo de visitantes a representar más del 70 por 100 en 1993, de lo cual se desprende que el crecimiento del número de viajeros se ha concretado en visitantes que acuden por vía aérea. En segundo lugar apa-

Tabla 5

MOVIMIENTO TURÍSTICO EN HOTELES DE BARCELONA: 1988 Y 1992

	VIAJEROS		PERNOCTACIONES		Grado de ocupación
	Españoles	Extranjeros	Españoles	Extranjeros	
1988:					
Enero	61.319	36.916	160.812	92.742	38,2
Febrero	66.656	43.940	180.057	102.541	47,0
Marzo	83.841	63.971	228.400	151.879	56,0
Abril	80.189	67.865	204.463	171.956	58,0
Mayo	75.275	69.674	197.773	163.236	54,3
Junio	69.407	76.545	182.257	167.748	54,5
Julio	79.233	82.860	202.499	194.225	58,9
Agosto	63.730	102.468	158.776	224.049	57,3
Septiembre	86.647	83.605	217.398	182.803	62,3
Octubre	86.263	72.289	215.156	187.944	61,7
Noviembre	75.561	54.105	187.639	125.852	50,3
Diciembre	63.915	55.344	166.121	115.737	44,7
TOTAL	892.036	809.582	2.301.351	1.880.712	—

	VIAJEROS		PERNOCTACIONES		Grado de ocupación
	Españoles	Extranjeros	Españoles	Extranjeros	
1992:					
Enero	67.807	24.048	139.199	278.219	65,1
Febrero	31.537	24.854	135.786	302.541	72,7
Marzo	33.537	30.713	200.466	312.053	78,5
Abril	44.278	24.402	267.930	251.261	66,8
Mayo	48.719	37.930	293.670	328.161	65,1
Junio	53.346	23.478	342.451	246.954	64,6
Julio	79.363	28.509	549.836	261.677	84,1
Agosto	86.527	34.988	621.020	303.678	96,2
Septiembre	74.527	30.793	511.427	263.966	82,5
Octubre	43.732	36.659	347.534	317.705	71,7
Noviembre	18.291	25.360	156.127	265.026	72,1
Diciembre	54.874	53.440	104.750	103.648	31,3
TOTAL	636.600	375.174	3.680.196	3.234.889	—

Fuente: *Anuario de Estadísticas de Turismo*. Secretaría General de Turismo. Madrid.

rece el coche, que de representar casi el 30 por 100 en 1989 ha perdido peso relativo y se ha situado entre el 16 y el 20 por 100 durante los dos últimos años. El tren se mantiene en el último quinquenio entre el 7 y el 10 por 100, mientras que ha descendido, en porcentaje y en números absolutos, el volumen de viajeros que llegan en autocar y que

pernoctan en Barcelona. Por otro lado, un parámetro que marca el perfil del viajero es su gasto medio extrahotelero, que en nuestro caso descendió ligeramente entre 1989 y 1992, situándose en 14.000 pesetas. Sin embargo, en 1993 esta cifra se ha incrementado hasta alcanzar las 16.200 pesetas.

Un dato importante relacionado con la afluencia de visitantes y sus motivaciones lo representa el número de reuniones, congresos y similares que se celebran en la Ciudad Condal. En el último quinquenio se han incrementado en torno al 20 por 100, siendo mayor el incremento en manifestaciones de carácter nacional. En 1993, el total fueron 422, de las que 212 fueron de carácter internacional. El número de delegados ha sufrido un mayor crecimiento, puesto que se ha pasado de 105.424 a más de 159.000 en 1993, correspondiendo el 40 por 100 a delegados de reuniones internacionales.

Se estima, a partir de diversos indicadores, que el turismo de ocio está creciendo y ganando posiciones en relación al turismo de negocios, que tradicionalmente ha sido y es el más importante. Se calcula que entre el 30-40 por 100 del volumen total del negocio turístico de la ciudad corresponde al segmento de turismo y ocio vacacional, cuando este tipo de turismo sólo representaba algo más del 20 por 100 hace cuatro años.

Finalmente, es importante destacar que los últimos datos referidos a las campañas de 1993 y de 1994 permiten afirmar que el turismo de verano se ha fijado de manera destacable en Barcelona, después del impacto propagandístico que supuso la celebración de los Juegos Olímpicos y de las campañas de promoción turística que en esta dirección se han llevado a cabo en los tres últimos años, con lo que la ciudad deja de ser sólo destino de negocios, es decir, de visitantes, que suelen ser, sobre todo, empresarios y profesionales que acuden a la ciudad por negocios. El porcentaje de ocupación de agosto —un mes "valle" en el flujo del turismo de negocios— se sitúa en torno al 40 por 100, algo superior al de otros años, pero conviene destacar que ahora la ciudad cuenta con un 60 por 100 más de plazas de tres a cinco estrellas. Se estima que este componente estival o vacacional del turismo se consolidará en los próximos años, aunque no hemos de olvidar que Barcelona nunca ha sido un destino de verano de sol y playa, y ello no se puede cambiar bruscamente. Tampoco puede hacer competencia a los destinos especializados de sol y playa, y por ello sólo se pretende que el mar se incorpore al perfil turístico de la ciudad y a un período determinado del año, con lo que se persigue que sea un destino de verano distinto, fundamentado en los atractivos culturales y del turismo urbano, a los que se suma el atractivo de su fachada marítima.

3. LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO TURÍSTICO DE BARCELONA

Entendemos por estrategias el conjunto de acciones decididas y ejecutadas que persiguen como finalidad la promoción, la consolidación y la potenciación del turismo de la ciudad de Barcelona. Cabe preguntarse por cuáles han sido y cuáles son actualmente estas estrategias, y por quiénes han sido y quiénes son sus protagonistas o responsa-

bles. La amplitud de las respuestas nos obliga a seleccionar el contenido de este apartado y centrarnos en la valoración de aquellos hechos (medidas de política turística, creación de entes u organismos, planes de actuación...) que nos permitan entender la realidad del turismo barcelonés y su evolución futura. Entre los aspectos que no será posible abordar en esta ocasión figuran los conflictos y las fricciones, entre el sector público y el sector privado y entre los distintos agentes con intereses no siempre coincidentes, conflictos surgidos en el proceso de configuración del nuevo modelo turístico de Barcelona.

3.1. La promoción turística de Barcelona hasta los años ochenta

En los últimos años estamos asistiendo a una promoción turística de la ciudad de Barcelona que no tiene ningún precedente histórico. No obstante, conviene recordar que la preocupación por la "industria de los forasteros" siempre ha estado presente en las inquietudes de los empresarios y de las autoridades locales. Si además consideramos el sector en el sentido estricto y tenemos en cuenta aquellas actividades inductoras de su desarrollo o inducidas por el mismo, nos vemos obligados a recordar la estrecha relación entre los grandes eventos y el turismo; grandes eventos que son reflejo de la capacidad de atracción de la ciudad y que han constituido un factor de promoción y consolidación de las actividades, así como de la renovación y la transformación de la ciudad. El desarrollo de los grandes acontecimientos siempre ha generado nuevas realizaciones en materia de hostelería, en adecuación y mejora de los atractivos de la ciudad y en campañas de propaganda.

Al buscar antecedentes a la gran transformación urbana que ha registrado Barcelona a raíz de los Juegos Olímpicos de 1992 hay que citar ineludiblemente la Gran Exposición de 1888, con la incorporación de la Ciudadela a la ciudad, y la Gran Exposición Universal de 1929, con la "urbanización" e integración de la montaña de Montjuïc. Sin embargo, a veces se olvida otro gran evento, el Congreso Eucarístico Internacional celebrado en 1952. Por el impacto que produjo en la ciudad algunos analistas consideran que el Congreso Eucarístico Internacional, celebrado cuarenta años antes, tiene una gran similitud con los Juegos Olímpicos del 92. Cabe recordar que para hacer frente a las necesidades de alojamiento se preparó un plan de hoteles, que en algunos aspectos tuvo más exito que el plan de hoteles de 1992. En un año se construyeron 12 hoteles, entre ellos el Arycasa y el Avenida Palace. En segundo lugar, se dotó a Barcelona de un auténtico aeropuerto, de la misma forma que los Juegos Olímpicos han servido de excusa para ampliarlo y modernizarlo. Hasta entonces la ciudad había contado solamente con el minúsculo y mal acondicionado aeródromo Muntadas, en El Prat de Llobregat, que utilizaba como terminal una Masía. Y un tercer aspecto que cabe destacar y que tiene a su vez similitud con el impacto de los Juegos Olímpicos'92, es que sirvió de excusa para la expansión de la ciudad por la zona final de la avenida Diagonal, constituyendo esta zona, por su significado para la ciudad, y, en términos analógicos, con el evento deportivo, la "Vi-

lla Olímpica" del Congreso, y no el conjunto de viviendas construidas en distintos barrios de la ciudad para eliminar el barraquismo. Sin duda, esta gran efeméride religiosa internacional sirvió para reformar la Ciudad Condal, para promocionar su imagen y para modernizar y ampliar su planta hotelera.

El Campeonato Mundial de Fútbol de 1982, celebrado en España, fue el último gran evento anterior a los Juegos Olímpicos'92. Barcelona fue una sede importante, donde se llevó a cabo el acto de inauguración y se jugaron partidos de la última fase. Este acontecimento despertó grandes expectativas para el negocio turístico y de ocio en general. Pero, sin embargo, una vez hecho el balance y las valoraciones posteriores, los resultados económicos fueron pobres o al menos muy inferiores a los esperados.

Al margen de los grandes eventos cabe destacar, como acciones en el ámbito de la política turística, la promoción de la ciudad a partir de 1979 (ayuntamiento democrático), que se concretó en campañas específicas, entre las que destacó el proyecto de promocionar Barcelona los "fines de semana", campaña dirigida tanto al turismo extranjero como al turismo nacional. También, a lo largo de los años ochenta destacan algunos momentos y algunos programas de promoción turística que cabe recordar. Así, por ejemplo, en 1983, y ya pasados los ecos del Mundial de Fútbol, Barcelona vivió una campaña de promoción en la prensa internacional, campaña que corrió a cargo del Ayuntamiento a través del Patronato de Turismo recién creado, como estrategia para incremetar el turismo de calidad. En 1985 se creó el servicio de informadores turísticos (los "casacas rojas"), dependiente del Patronato Municipal de Turismo, y también en 1985 de nuevo el Ayuntamiento lanzó una campaña para "situar a la ciudad en los primeros puestos como destino turístico", siendo el *slogan* central "Barcelona, la gran terraza de Europa". De hecho, desde 1985 y 1986 la promoción de la Ciudad Condal como candidata a la organización de la 25 Olimpíada concentró todos los esfuerzos en lo referente a las campañas de propaganda y promoción. Después de la nominación, la preparación de los Juegos Olímpicos, junto a las actividades inducidas por este proceso, tuvieron un impacto propagandístico y promocional sin precedentes.

3.2. Los Juegos Olímpicos de 1992 como pretexto y como estrategia: repercusiones coyunturales y repercusiones estructurales

El papel y las consecuencias que han tenido los Juegos Olímpicos'92 para la ciudad de Barcelona y para el sector turístico ha sido objeto de numerosos análisis, enfatizando, por una parte, el hecho de que los Juegos fueron un fin, pero también un medio, una excusa para llevar a cabo diversas realizaciones en la ciudad y darla a conocer en el mundo, potenciando el sector turístico y destacando el impacto de los Juegos en todos los ámbitos. Cabe señalar, en este sentido, el artículo de Vila Fradera (1992) en el que analiza con rigor todos estos aspectos.

En la misma línea argumental, Pascual Maragall reconocía en el libro *Barcelona Olímpica. La ciudad renovada* (1992 (17)

que "la preparació de la Barcelona olímpica es va plantèjar, justament, com la renovació de la ciutat, i no pas com la seva simple adeqüació a les necessitats dels Jocs. Cada projecte ha estat pensat por a la seva utilitat post-92". Y en este mismo sentido, Vila fradera (1992: 25) afirma que "el día 25 de julio de 1992 representó el comienzo de una nueva etapa trascendental para el sector de los viajes y del turismo en Barcelona. La "nueva" Barcelona entrará por la puerta grande en el ámbito de lo que se ha dado en llamar "turismo urbano" al desarrollar para ello unas posibilidades que, en parte, sólo se poseían en forma insuficiente para ello, y, en parte, eran desconocidas aun existiendo. Se puede afirmar que los Juegos Olímpicos han constituido la justificación o, si se quiere, el pretexto —fenomenal pretexto— para hacer todo lo necesario a fin de que la capital catalana pudiera ser relanzada por diversas vías a una proyección de futuro. Esta *estrategia* no es nueva, sino que en otras ocasiones la Ciudad Condal ha recurrido a un mega-acontecimiento para su promoción".

Obviaremos, en esta ocasión, explicar el proyecto elaborado para conseguir la nominación, el proceso de preparación de la ciudad y de los juegos y el propio desarrollo de este acontecimiento. Nos interesa centrarnos en los impactos turísticos, y en particular, en los aspectos que giran en torno a la evolución del censo hotelero —estrategia del plan de hoteles—, aunque no podemos dejar de mencionar la mejora y construcción de infraestructuras viarias (aeropuerto, rondas), deportivas (Estadio Olímpico, Palau Sant Jordi...), o bien la configuración y la consolidación de una nueva imagen de Barcelona y, sobre todo, el haber situado a la Ciudad Condal en el mapa de las ciudades europeas de mayor atractivo.

La celebración de los Juegos Olímpicos exigía disponer de una capacidad y calidad de alojamiento que la ciudad no tenía. Ello dio pie a plantear una estrategia en tres direcciones: *a)* estrategia para resolver las deficiencias estructurales preexistentes, pensando en equipar la ciudad para el futuro; *b)* estrategia para resolver las necesidades convencionales y las demandas específicas de los Juegos Olímpicos, y *c)* estrategia para hacer frente a necesidades coyunturales de los Juegos, con medios selectivos, efímeros y no convencionales.

La última de las estrategias indicadas se concretó en dos programas diferentes: el programa de alojamiento en viviendas particulares de la ciudad, mediante alquiler de habitaciones, y el programa de alojamiento en grandes barcos anclados en el puerto. Respecto al alojamiento en casas particulares, después de unas previsiones que resultaron excesivamente ambiciosas, el plan se concretó en la oferta de habitaciones en 1.500 casas. Y en relación al alojamiento en "hoteles flotantes", el plan se concretó en la presencia de 15 barcos de lujo (grandes buques), a los que se sumaron 525 yates privados. En conjunto, la capacidad de alojamiento se situó en unas 17.000 plazas, con lo que el puerto se convirtió en el hotel más grande de los Juegos.

Si centramos nuestra atención en la estrategia para aumentar y mejorar la planta hotelera convencional hemos de afirmar,

como dato básico, que se instrumentalizó a través del Plan de Hoteles (promovido por el Ayuntamiento), así como en la construcción de hoteles a cargo de la iniciativa privada. Para entender mejor este proceso conviene recordar que a mitad de los ochenta continuaban vigentes los déficit fundamentales del censo hotelero barcelonés, coincidiendo con el comienzo de un ciclo de bonanza económica y de nuevas necesidades con motivo de los Juegos Olímpicos. Estas circunstancias dieron paso a una nueva fase en la que se planteó abiertamente, explícitamente, la necesidad de construir nuevos hoteles y las acciones y programas para conseguir este fin. En definitiva, un nuevo escenario y un nuevo horizonte que permitían la convergencia de los intereses comunes de instituciones y agentes sociales y económicos privados.

A mediados de 1988 tomó cuerpo de manera definitiva la propuesta promovida por el Ayuntamiento de llevar a cabo un Plan de Hoteles para la construcción de diversos establecimientos de categoría alta. En principio, la demanda de nuevas plazas hoteleras sería cubierta por la inciativa privada, con la aprobación de numerosos proyectos que contemplaban la creación de hoteles de nueva planta de categoría media y alta. Ahora bien, se consideró que no serían suficientes y por ello se decidió participar en el proceso, activando más solares —ante la dificultad de suelo disponible para construir en la ciudad— y con mejores localizaciones para la función turística y de acuerdo con el diseño de las cuatro áreas olímpicas.

No obstante, desde los primeros momentos surgieron discrepancias en los distintos grupos políticos representados en el Ayuntamiento y en las Instituciones (Ayuntamiento y Generalitat, a través de la Comissió d'Urbanisme de Catalunya). Los proyectos iniciales se fueron modificando y el 3 de julio de 1989 se aprobó definitivamente y por unanimidad el Plan de Hoteles, que presentaba un nuevo contenido: pasó a contemplar sólo seis hoteles de los 12 considerados en abril de 1989 (tabla 6). Con el paso del tiempo, se hicieron nuevos cambios del Plan de Hoteles, a la vez que se constatabañ problemas en el cumplimiento de los plazos fijados.

En cuanto a los hoteles de iniciativa privada, al margen del Plan de Hoteles, en 1990 se construían nueve establecimientos, la mayoría de ellos en el ensanche barcelo-

Tabla 6

ESTABLECIMIENTOS DEL PLAN DE HOTELES (1989)

	Establecimiento	Estrellas	Habitaciones
A.1	Cuartel de Belchite	4	320
A.2	Vall d'Hebrón	4	288
A.3	Residencia Militar	5	300
A.4	Estación de Sants	3	300
A.5	Estación de Cercanías	4	375
A.6	Teatro Apolo	3	330
B.7	Mercat del Peix	4	368
B.8	Campo del Español	4	300
B.9	Fòrum Vergés	5	170
B.10.	Rius i Taulet (FIRA)	4	226
B.11	P. Santa Eulàlia	5	225
B.12	Torre Melina	5	421

Total A: 6.—Total A + B: 12

A: Plan de hoteles aprobado.—A y B: Plan de hoteles propuesto.

Fuente: Ayuntamiento de Barcelona.

nés, y otros siete estaban en proyecto. La gran mayoría de ellos controlados también por empresas locales, entra ellas el grupo HUSA (supermanzana de la Diagonal y palacete Abadal, también en esta avenida). Entre unos y otros, en 1990 sumaban 23 nuevos establecimientos, que superarían una oferta hotelera de 4.600 habitaciones (8.100 plazas). El proceso de construcción de los nuevos hoteles, tanto los correspondientes al plan de hoteles como los de iniciativa particular, se ha caracterizado por un gran número de problemas e incidencias de todo tipo. En general, al final se han construido hoteles de menos estrellas de las programadas, algunos establecimientos no se han construido y otros han abierto o abriran con retraso.

De este proceso cabe subrayar que, ante la incertidumbre del sector hotelero en el período post-olímpico y las declaraciones de destacados miembros del sector anunciando el cambio de la función hotelera de los establecimientos convirtiéndolos en oficinas, el Ayuntamiento de Barcelona empezó a preparar un nuevo plan con la finalidad de evitar que, tras la euforia de los Juegos Olímpicos, los empresarios redujeran la oferta cambiando de negocio, defendiendo que el censo de hoteles, particularmente el construido al amparo de los Juegos Olímpicos, constituía un patrimonio de la ciudad. El clima de incertidumbre y de conflicto en el sector hotelero meses antes de los Juegos, durante los mismos (precios muy caros) y después de los Juegos (sobredotación, guerra de precios, reconversión) trascendió a la opinión pública, constituyendo este hecho un claro reflejo del significado que ha alcanzado el sector turístico en la ciudad.

En Barcelona, los problemas de la hotelería son, probablemente, más agudos que en cualquier otra parte del país. La euforia predecesora de los Juegos Olímpicos desató una oleada de promociones que dobló de golpe la capacidad instalada. Ahora se están pagando —en opinión del gremio de hoteleros— las consecuencias de los excesos cometidos. Después de dos años malos, el horizonte aún es incierto y su signo aparece vinculado a las esperanzas puestas en los indicios de recuperación económica y a los efectos de la nueva imagen de Barcelona.

3.3. Los entes y los planes de promoción de la ciudad y del turismo

La ciudad cuenta con diversos entes y organismos que tradicionalmente se dedican a la promoción del turismo. El Ayuntamiento contaba desde 1983 con el *Patronat de Turisme de Barcelona* (hasta la creación del Consorci Turisme de Barcelona). Por otra parte, la ciudad también se beneficia de las realizaciones del *Consorci de Promoció Turística de Catalunya,* dependiente de la Direcció General de Comerç, Comsum i Turisme de la Generalitat de Cataluña; de la *Cambra Oficial de Comerç, Industria i Navegació* de la ciudad de Barcelona, que realiza una gran labor de estudio y promoción y de la FIRA de Barcelona. Por último, hay que destacar, por su reciente elaboración o creación, el *Pla de Desenvolupament Turístic de la ciutat de Barcelona,* la *Asociación Barcelona Turística,* el *Pla Estratègic de Turisme a Barcelona* y el *Consorci Turisme de Barcelona.* Al *Pla Estratègic* y a este último ente dedicamos un apartado específico.

El *Pla de Desenvolupament Turístic de la ciutat de Barcelona* es el precedente más inmediato del Plan Estratégico de Turismo de Barcelona. El Pla de Desenvolupament Turístic de la ciudad de Barcelona, concretado en una *Memoria justificativa* (documento de veinte hojas), surge por la motivación e interés del Ayuntamiento de la ciudad y de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación por conocer la potencialidad turística de Barcelona, con el fin de establecer medidas para incrementar su poder de atracción. El resultado de este trabajo, iniciado en 1989, y presentado en 1991, constituye una diagnosis del sector turismo en la ciudad y recoge, asimismo, las propuestas estratégicas de futuro.

La *Asociación Barcelona Turística* fue fundada el mes de diciembre de 1990. La formaron 41 hoteles barceloneses de cinco, cuatro y tres estrellas que decidieron unir sus esfuerzos de promoción y, además, incorporar a la gestión hotelera y turística de la ciudad de Barcelona unas características especiales para poder alcanzar y disfrutar un lugar preferente como destino turístico. La primera herramienta concebida para alcanzar el objetivo descrito fue el producto "Barcelona, Cap de Setmana" (Barcelona, fin de semana), cuyos propósitos más específicos se concretan en la finalidad de promocionar la ocupación hotelera y la utilización de todo tipo de instalaciones de servicios turísticos, de ocio, medios de transporte, etc., a lo largo del fin de semana, en la Ciudad Condal, por parte del visitante, sin olvidarse del comercio, los deportes y la vida cultural. En definitiva, se trata de potenciar y optimizar el uso de la ciudad de Barcelona.

El Programa "Barcelona, Cap de Setmana" ha promocionado tres productos relacionados con la estancia durante los días del fin de semana: Barcelona Única, Barcelona Mágica y Barcelona de 2 en 2. Ha creado el Carnet de Barcelona Cap de Setmana, que ofrece al visitante numerosas ventajas, entre las que destacan descuentos en diversos servicios y establecimientos de naturaleza muy dispar.

Además de los entes y los planes de actuación señalados, y que en parte seran ampliados en los apartados siguientes, conviene mencionar el proyecto Barcelona 2001 y, por otra parte, el Plan Estratégico Barcelona 2000, como referentes obligados para tratar la promoción y el significado del turismo. *Barcelona 2001* supone el proyecto para conseguir la capitalidad europea de la cultura el año 2001. Barcelona quiere ser capital europea de la cultura, y quiere serlo para que, al amparo de la convocatoria, los fondos públicos fluyan y así sea posible acabar las distintas infraestructuras culturales todavía en obras. Barcelona 2001 persigue, asimismo, consolidar la imagen de la ciudad y difundir la cultura catalana. Sin duda, los nuevos activos culturales y la celebración de este acontecimiento tendrán como valor añadido una promoción de la ciudad y un incremento de la capacidad de atracción de visitantes, consolidándose la vertiente cultural del turismo barcelonés.

El Ayuntamiento trabaja con diversos proyectos para la ciudad postolímpica. Y lo hace impulsado por la inercia de los Juegos Olímpicos y del período posterior, con el horizonte del cambio de siglo y con un instrumento marco creado en 1988, el *Plan Es-*

tratégico Barcelona 2000, recientemente reformulado y ampliado en el tiempo. Las reflexiones de su Consejo General y las realizaciones han tenido un ritmo y un balance desigual. Conviene destacar que el Plan se ha convertido en los últimos tiempos en un fórum de reflexión y diálogo de la mayor parte de las fuerzas vivas barcelonesas. Aunque la Generalitat ha visto siempre este proyecto con un cierto escepticismo, la iniciativa tomada por el Ayuntamiento de Barcelona cuenta con el apoyo de una serie de entidades económicas, sociales y educativas barcelonesas de peso y tradición: la Cámara de Comercio, Industria y Navegación, el Círculo de Economía, Comisiones Obreras, Consorcio de la Zona Franca, Feria de Barcelona, Fomento del Trabajo, Puerto Autónomo, UGT y Universidad de Barcelona. Sin duda, a pesar de los contrastes en las realizaciones, el balance de los resultados 1988-1992 son estimados como muy positivos.

3.4. El Pla Estratègic de Turisme a Barcelona (1993) y el ente Turisme de Barcelona

Una vez acabados los Juegos Olímpicos, y ante la nueva situación de la Ciudad Condal, el Ayuntamiento de Barcelona, el Patronato de Turismo de Barcelona y la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona han impulsado la elaboración del *Pla Estratègic de Turisme de Barcelona.* El Pla cuenta con el respaldo y la colaboración del Departamento de Comercio, Consumo y Turismo de la Generalitat de Catalunya, así como del sector privado cuya participación en el proyecto fue considerada como absolutamente relevante para conseguir los objetivos fijados, lo cual hacía imprescindible una estrecha coordinación entre las instituciones y los operadores privados. El resultado de los trabajos realizados se han concretado en diversos documentos que conforman el *Pla Estratègic* y en unas conclusiones finales del plan que contienen la propuesta de creación del nuevo *ente* para la promoción turística de la ciudad (inicialmente, *Consorcio de Turisme de Barcelona,* pero finalmente la denoninación es *Turisme de Barcelona),* el diseño de un programa de acciones que define una cartera de productos y la definición de un sistema de financiación del Plan. El nuevo ente se considera como la fórmula más adecuada para la implementación del plan, ya que permitirá actuar de forma flexible en el momento de establecer responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones.

La formulación del plan se sitúa en un nuevo escenario, un nuevo conjunto de factores y circunstancias, que han permitido diseñar nuevas acciones y estrategias turísticas. El contenido del Plan distingue unos objetivos básicos y unos objetivos estratégicos. Los objetivos básicos son: definición de un programa de acciones estratégicas para atraer el turismo que no acude a la ciudad y, por otra parte, tratar de consolidar el turismo que frecuenta Barcelona. Los objetivos estratégicos (basados fundamentalmente en los importantes documentos anteriores a este Plan) son: 1. Potenciar la imagen de Barcelona; 2. Posicionar el producto turístico Barcelona en el contexto internacional; 3. Aumentar el número de visitantes; 4. Incrementar el gasto por persona;

5. Aumentar la estancia media en la ciudad; 6. Aumentar la fidelidad del usuario; 7. Optimizar el uso de la oferta; 8. Rentabilizar la inversión pública y privada realizada con ocasión de los Juegos Olímpicos; 9. Impulsar los sectores económicos vinculados con el turismo; 10. Conseguir una plena ocupación de la oferta.

El *Consorci de Turisme de Barcelona* —o *Turisme de Barcelona* en su denominación más habitual— fue creado a mediados de julio de 1993 con la participación de la Cámara de Comercio (60 %) y del Ayuntamiento (40 %) para aunar esfuerzos en la promoción turística. El Consorci, que preside el hotelero Joan Gaspar, designó a principios de julio a R. Martínez Fraile como Director General, que había sido concejal del Ayuntamiento de Barcelona entre 1979 y 1988, y desde su cargo dio un gran impulso al Patronat de Turisme, que presidió entre 1982 y 1987. El presupuesto del Consorci de Turisme de Barcelona para el año 1994 es de 800 millones de pesetas, de los que 300 millones proceden del sector privado. Del presupuesto, 200 millones corresponden a gastos corrientes y 600 a inversión en promoción. En 1944, Turisme de Barcelona inicia la promoción de Barcelona como lugar de veraneo con playa. Los catálogos de los principales operadores turísticos ingleses y alemanes incluyen este año a Barcelona entre sus destinos litorales. Así, Barcelona, una *ciudad cultural*, de *tiendas* y de *negocios*, pero también con *playa*, es la principal iniciativa a la que se han lanzado los miembros de consorcio Turisme de Barcelona. Lo nuevo es la oferta de playa, la iniciativa de "vender" Barcelona asociándola al descanso de sol-playa, como atractivo independiente de comportamiento vacacional y como atractivo complementario de la visita a Barcelona por motivos de negocios. A otro nivel, la promoción de Barcelona se concentra ahora en lograr que los europeos la incluyan entre los posibles lugares donde pasar un puente, un fin de semana o unas vacaciones cortas. Emular y estar junto a las primeras ciudades de la lista, como ahora lo son Londres, París, Roma y Amsterdam (4).

En el organigrama de *Turisme de Barcelona* aparecen dos tipos de productos, unos propios del ente y otros externos, es decir, ya existentes en el tejido social de la ciudad y que Turismo de Barcelona ayuda a participar en su desarrollo. Estos productos externos son: fines de semana, ferias, Universidad, atracción de sedes y estancias médicas. Los productos propios se centran en programas orientados a ocio/cultura, vacaciones, escolar, tercera edad, comercio y convenciones-negocios.

Por otra parte, Barcelona se promociona no sólo como destino turístico de negocios y de congresos, de turismo cultural y vacacional, sino como ciudad que reúne unas condiciones idóneas para realizar inversiones. El Ayuntamiento ha elaborado esta estrategia para rentabilizar el impacto positivo de los Juegos Olímpicos y tiene en marcha diversas campañas en distintos medios de comunicación y a través de la organización de diversas actividades. Las inciativas son New Projects, Centro Logístico, Turismo, Centro Universitario, Centro Financiero y Centro Médico. En este contexto hay que recordar que el equipamiento y las infraestructuras creadas con motivo de los

Juegos Olímpicos, la mejora de la calidad ambiental y otros factores coyunturales han provocado que Barcelona sea considerada cada vez más como ciudad idónea para crear negocios (5).

Dos años después de la celebración de los Juegos Olímpicos'92, en el balance que se hace respecto a la promoción turística derivada explícitamente o implícitamente, se afirma que el acontecimiento olímpico se convirtió en una campaña de promoción internacional que una ciudad como Barcelona nunca hubiera podido costear. Pero esa promoción ha demostrado ser condición imprescindible, pero no suficiente. Por eso a mediados de 1993 se creó Turisme de Barcelona, una empresa en la que por primera vez se unían la iniciativa pública y la iniciativa privada, y cuyos resultados se verán con objetividad a corto y a largo plazo. Por último, no podemos olvidar que también existen otros organismos que promocionan Barcelona en el exterior como núcleo turístico.

4. BALANCE Y PERSPECTIVAS

4.1. Una nueva etapa: Barcelona en el mapa turístico y la mejora de Barcelona como espacio de ocio

Al presentar este estudio adelantábamos que aún es pronto para poder constatar la consolidación del nuevo perfil turístico de la ciudad y confirmar el protagonismo de primer orden de Barcelona como plaza turística. Aún ha pasado poco tiempo y los hechos coyunturales pueden equivocarnos sobre las tendencias futuras. Sin embargo, nadie puede negar la evidencia que supone la profunda renovación de la ciudad, las nuevas realizaciones en materia turística, así como la seriedad de las nuevas estrategias formuladas en materia de promoción turística. En definitiva, la implementación de su "sistema turístico" con activos de primer orden y calidad.

En los distintos aspectos analizados ha sido una constante las referencias a la "región" en la que se localiza Barcelona, "región" de la que además es la capital. La interrelación entre el "entorno turístico" (Costa Brava, Maresme, Costa Daurada, Pirineos) y Barcelona como enclave turístico es cada vez más fuerte y en las dos direcciones, hecho que favorece como "destinos" tanto a la capital como a las zonas geoturísticas mencionadas, que enriquecen y complementan sus ofertas y atractivos mutuamente. En el futuro esta situación supondrá, sin duda, una ventaja competitiva en relación a otras ciudades.

Nos conviene, por otra parte, insistir en algunos rasgos que perfilan el turismo Barcelona y que suelen dar pie a confusiones. En *primer lugar,* conviene constatar y asumir como realidad la diversidad de las formas del flujo turístico de la Ciudad Condal. En este sentido, cuando se dimensiona el flujo de visitantes habitualmente se alude al número de viajeros que pernoctan en los hoteles de la ciudad. Ésta es, sin duda, una perspectiva parcial, puesto que no hemos de ignorar, por ejemplo, que los movimientos diarios de turistas que acuden a la ciudad desde otros lugares y zonas turísticas próximas son cada vez más importantes, y su im-

pacto en las "zonas" turísticas de la ciudad es notable (visitas a monumentos, comercio, etc.). Tampoco han de ignorarse o infravalorarse el flujo de visitantes del propio país (habitualmente sólo se presta atención al turismo exterior) ni el flujo que va de paso hacia otros destinos turísticos.

En *segundo lugar,* cabe recordar que las estrategias formuladas en los últimos tiempos se han orientado, principalmente, hacia la captación de nuevos turistas con destino a Barcelona, hacia la prolongación de la estancia y hacia la lucha contra la estacionalidad (programas fin de semana). Sin embargo, se deberían incorporar programas y acciones basados en la diversidad citada en el punto anterior. Sin duda, el peso de los hoteleros —que persiguen la realización de estancias— hace que, por ejemplo, el movimiento turístico "diario" no reciba la atención que merece como línea estratégica.

En *tercer lugar,* cabe recordar dos factores que determinan la realidad del turismo barcelonés, aunque se concretan en significados diferenciados. Nos referimos, por un lado, al valor de la condición geográfica de Barcelona (su localización, sus componentes geonaturales y sus componentes geoculturales), que la dotan de una ventaja competitiva respecto a otras ciudades europeas, circunstancia que es frecuentemente infravalorada o ignorada. Y, por otro lado, cabe subrayar el *handicap* que supone el hecho de que Barcelona no es capital de estado y, por lo tanto, no se beneficia de los efectos positivos que para el sector de los viajes se derivan de tal condición.

En la *evolución del turismo* de Barcelona podemos distinguir dos etapas, la actual, conformada en los últimos diez años, y la anterior. De manera esquemática y simplificada podemos decir que hasta los años previos a los Juegos Olímpicos, Barcelona acogía al turismo que acudía a la ciudad atraído por las reuniones de negocios y los certámenes feriales, así como por los atractivos culturales. La situación actual es distinta, puesto que se ha pasado de una situación de mercado de demanda a una situación de mercado de oferta, con unos atractivos más diversificados y con nuevas acciones de promoción. Estos hechos constituyen un claro reflejo de la importancia del sector de los viajes en Barcelona y de su consolidación, y de ahí el consenso y complicidad entre todos los agentes para hacer funcionar el "sistema" turístico. La creación de unos equipamientos de alojamiento, culturales y complementarios obliga a su explotación y rentabilización.

4.2. Retos e interrogantes de futuro: los límites de los programas y de la planificación turística

Los obstáculos a superar en la aplicación de los programas son diversos. Nos interesa subrayar que el carácter estacional del turismo urbano, del turismo de la ciudad de Barcelona es un problema real, lo cual puede sorprender por el hecho habitual de asociar la estacionalidad con el turismo vacacional de sol-playa. En este sentido conviene constatar dos circunstancias: 1) El turismo de playa-sol es un turismo sujeto al ciclo estacional climático. La temporalidad depende de la "disponibilidad" del recurso, de unas condiciones ambientales caracterizadas por

el tiempo bueno y soleado que condiciona el comportamiento (presencia) de la demanda; y 2) El turismo de congresos está sujeto a oscilaciones del pulso ciclo de 1a vida económica de la ciudad (separación de trabajo y del tiempo de ocio). También estará condicionado a la organización y separacion del tiempo de trabajo y de ocio de los países emisores de visitantes (factor exterior), por lo que también de manera indirecta se da una interrelación de los ciclos estacionales con los ritmos de actividad económica (calendarios laborales, calendarios escolares...).

La reorganización de los *entes* con responsabilidad en la promoción y desarrollo del turismo ha constituido en sí mismo una estrategia destacada, que se ha puesto de manifiesto a su vez en la formulación de nuevos planes, programas y campañas en aras a la consecución de distintos fines. La naturaleza y significado de los mismos comportan, a su vez, una dificultad y un alcance de difícil delimitación. Estos fines son: 1) Optimizar la oferta hotelera, creada recientemente para resolver las deficiencias crónicas en la calidad de la planta hotelera y para hacer frente a las necesidades de alojamiento de la 25 Olimpíada; 2) Superar los problemas de rentabilidad de los hoteles por su condición de unidades de producción (cabe recordar quiénes son los componentes de los entes de promoción del turismo, detectándose un claro protagonismo de los ho-

cia que tiene el "turismo" de negocios en la Ciudad Condal.

4.3. El turismo y el futuro modelo de ciudad

Hemos analizado las *estrategias para el desarrollo del turismo en Barcelona,* los planes, los entes, las campañas, etc.., pero no hemos de olvidar que, por otra parte, el *turismo es contemplado en sí mismo como una estrategia para el desarrollo de Barcelona* del modelo de ciudad futura. En este sentido es ilustrativo el significado que tiene, por ejemplo, la promoción Barcelona 2001 (capital cultural) o del contenido del Pla Estratègic 2000, recientemente actualizado y ampliado su horizonte temporal.

Las reflexiones sobre el modelo futuro de ciudad, pensado y propuesto para Barcelona, valora en suma su "carácter terciario" y el ser un escenario tanto de relaciones de ocio como relaciones de producción, de negocio. En este marco el *producto Barcelona* se venderá y el consumo de la ciudad alcanzará ineludiblemente cotas más altas. Hay que destacar, que será un espacio "consumido", un espacio de consumo y de práctica turística de fuera como para sus propios habitantes. En este sentido, las noticias del éxito internacional de la operación Barcelona'92 llegaron tan lejos que han acabado por interesar a los propios

pulsado por su responsabilidad en el plan de hoteles y por el hecho de considerar la planta hotelera como un activo de la ciudad

optado por el polígono Pedrosa (Montjuïc-2), cuyos principales edificios estarán acabados en 1995

teleros de la ciudad); y 3) Resolver los problemas de la fuerte oscilación temporal del

recelo con que habían

La Barcelona renovada no ha resuelto de manera satisfactoria las contradicciones de su estructura social, que tienen además una dimensión espacial, ni todas las necesidades urbanísticas pero, sin duda, sí ha mejorado sustancialmente sus condiciones ambientales, sus condiciones de vida con la incorporación de la obra olímpica. Ello ha propiciado su conversión en un escenario de ocio y recreación para los barceloneses, pero también para los forasteros. La atracción incrementada seduce al mundo de los negocios y a los turistas, y esto ha sido un hecho constatado durante la preparación de los Juegos Olímpicos, en su celebración y en la fase actual post-olímpica.

5. BIBLIOGRAFÍA

AAVV (1992): *Barcelona Olímpica. La ciutat renovada.* Barcelona. HOLSA y Ambit Serveis Editorials.

"Barcelona i els Jocs OlímPics de 1992", cuaderno central de la revista *Barcelona Metrópolis Mediterrània,* núm. 2, 1986.

DURAN, Pere (1988): "Cap el 1992. Noves inversions hoteleres", en *Barcelona Metrópolis Mediterrània,* núm. 9, págs. 92-94.

"La Barcelona del 93", cuaderno central de la revista *Barcelona Metrópolis Mediterrània,* núm. 9, 1988.

La Temporada Turística a Catalunya (anual), Generalitat de Catalunya. Departament de Comerç, Comsum i Turisme. Barcelona.

LÓPEZ PALOMEQUE, F. (1991): "Turisme i territori: el model geoturístic català", en *Primer Congrés Català de Geografia, II Ponències,* Barcelona, Societat Catalana de Geografia, págs. 211-238.

LLARCH, E. (Director) (1987): Dimensió econòmica i territorial del Barcelonés, (2 vols.), Bacelona, Caixa d'Estalvis de Catalunya.

MIGULSANZ I ARNALOT, A. (1983): *Llibre Blanc del Turisme a Catalunya,* Generalitat de Catalunya, Dep. Presidència, Barcelona.

Pla Estratègic de Turisme de Barcelona. Pla d'Accions (1993): Ajuntament de Barcelona, Cambra Oficial de Comerç, Industria i Navegació de Barcelona.

Pla Estratègic de Turisme de Barcelona. Conclusions (1993): Ajuntament de Barcelona, Cambra Oficial de Comerç, Industria i Navegació de Barcelona.

Reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya (Síntesi de l'Estudi), Generalitat de Catalunya, Departament de Comerç, Consum i Turisme, Barcelona, 1992.

ROMERO, Josefina (1990): "Els factors de localització hotelera a Barcelona, 1849-1989", en revista *Documents d'Anàlisi Geogrfica,* núm. 16, páginas 53-75.

Turisme de Barcelona, Activitats del trimestre (Informe del ente Turisme de Barcelona).

VILA FRADERA, J. (1992): "La gran aventura de los Juegos Olímpicos de 1992 y el sector turístico de Barcelona", en revista *Estudios Turísticos,* número 114, págs. 25-40.

NOTAS

(1) Con frecuencia en los estudios y estadísticas sobre el turismo de ciudad —y así ocurre en Barcelona— se distinguen los distintos tipos de visitantes como fenómenos diferencidos: "negocios", "turismo" o "cultura", entre otros.

(2) Para la elaboración del estudio que se presenta en estas páginas la consulta de la hemeroteca ha sido obligada y de gran utilidad en esta ocación para poder cons-

tatar y realizar un seguimiento del pulso de la actividad turística de la ciudad y de las inquietudes y realizaciones de los distintos agentes sociales y económicos, tanto del sector público como del sector privado. Por otra parte, la nominación como sede de la 25 Olimpíada, el proceso de preparación de la ciudad para los Juegos Olímpicos'92, su desarrollo y las secuelas posteriores han provocado un ingente volumen de información sobre la ciudad, y también sobre los aspectos específicos de las actividades recreativas, en forma de libros, informes o reportajes, entre otros. Sin duda, esta información ha sido de gran utilidad, a pesar de su heterogeneidad. En particular, cabe reseñar la información recogida y publicada por el Patronat de Turisme de Barcelona desde 1989. Por último, hay que mencionar la importante aportación de dos artículos publicados recientemente en revistas científicas: por un lado, el de Romero (1990) sobre los factores de localización hotelera en Barcelona (1849-1989) y el de Vila Fradera (1992) sobre los Juegos Olímpicos'92 y el sector turístico de Barcelona.

(3) Desde hace años Barcelona ha necesitado un Palacio de Congresos de mayor entidad que el integrado en la Fira que ahora se acaba de renovar. En el conjunto de los proyectos olímpicos se contempló la construcción de un palacio de congresos junto al Port Olímpic y al lado del Hotels Arts, en un solar del Ayuntamiento, proyecto entregado por los arquitectos y cuyo coste superaba los siete mil millones de pesetas en 1992. Los recortes presupuestarios surgidos en la última fase de preparación de la ciudad para los Jugos Olímpicos, debido a la manifestación explicita de la crisis económica, han hecho inviable hasta el momento su construcción y han aplazado una resolución sobre este tema. No obstante, en los tres últimos años se han barajado otras alternativas más baratas, como la rehabilitación y transformación de la plaza de toros de las Arenas en "palacio" de congresos, o bien la construcción de un "palacio" de iniciativa privada. Hasta la fecha este tema no se ha resuelto y presenta interrogantes para el próximo futuro, constituyendo este déficit uno de los frenos a un mayor protagonismo de Barcelona en este tipo de actividades. En septiembre de 1994 la empresa Projects, vinculada al Hotel Juan Carlos I ha aprobado crear un palacio de congresos en las proximidades del hotel.

(4) La campaña de promoción de Turisme de Barcelona para "vender" Barcelona comprende diversos anuncios contratados con las revistas de mayor difusión europea. El contenido de los anuncios está en consonancia con la promoción de la nueva imagen de Barcelona y el carácter distinto del producto Barcelona. Por ejemplo, la imagen de la Pedrera, que ocupa toda una página aparéce acompañada con un lema que dice: "En Barcelona, las olas del Mediterráneo llega hasta el centro de la ciudad". Otra imagen integra una vista de las playas y los dos rascacielos de la Villa Olímpica que se acompaña del siguiente texto: "Esta playa tiene de todo, incluso un barrio gótico y un museo Picasso". Otra de las imágenes basadas en las terrazas del Port Olímpic se acompaña con la siguiente leyenda: "No conviene mezclar los negocios con el placer, excepto que estés en Barcelona" (Barcelona como centro de negocios y congresos); una cuarta imagen comprende un joven cogiendo un ramo de flores de un puesto de Las Ramblas, que se acompaña con el texto: "En Barcelona no importa que las reuniones se prolonguen por un par de días". Otra imagen sobre el comercio se acompaña con el texto "Afortunadamente, en Barcelona también hay buenas tiendas de maletas". Al destacar que algunos de los anuncios se basan en la Villa Olímpica y que la campaña de estas cinco imágenes gira en torno a cuatro grandes atractivos: el mar, el arte, los negocios y el comercio.

(5) Según el prestigioso diario británico *Financial Times*, de 1994, Barcelona ocupa el séptimo lugar en el *ranking* de ciudades europeas con mejores condiciones para establecer un negocio. Estos datos corresponden al estudio anual promovido por el periódico que comprende una entrevista a 500 hombres de negocios. Barcelona, el año 1993, ocupaba el décimo lugar, y en un año se ha situado en el séptimo, desbancando a ciudades como Düsseldorf o Milán. Según este estudio, la primera ciudad es Londres, y le siguen París, Francfort (sede del Eurobanco), Bruselas (sede de la Unión Europea), Amsterdam, Zurich, Barcelona, Düsseldorf, Milán y la décima es Madrid. De Barcelona se valora muy positivamente, entre otros factores, la red de comunicaciones, destacando la red de autopistas y las rondas y el aeropuerto, y, por otra parte, el acceso a las playas de la ciudad y playas próximas, así como a las estaciones de esqui de la región. En definitiva, factores que ilustran un entorno de alta calidad ambiental, de alta calidad de vida. No ha de olvidarse que estos equipamientos se crearon o recuperaron con motivo de la celebración de los Juegs Olímpicos'92.