

## EL TURISMO METROPOLITANO EN EUROPA. UNA INICIATIVA INNOVADORA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA LOCAL: EL CASO DE BARCELONA

Ignacio de Delás\*

### 1. INTRODUCCIÓN

La importancia, situación actual y evolución del turismo en Europa, encuadrado en el contexto y en los cambios acaecidos a nivel mundial, sitúa este sector en el punto de mira de la gran mayoría de las entidades y organismos de promoción de esta actividad económica.

Esta situación se hace especialmente evidente en lo que se refiere al turismo urbano, caracterizado por una creciente competencia entre ciudades y por la necesidad de rentabilizar, social y económicamente, las inversiones realizadas en las ciudades en equipos, infraestructuras y servicios.

En nuestra ciudad, la respuesta concreta del Ayuntamiento y de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, ha sido la creación de Turisme de Barcelona. Esta iniciativa es el resultado del trabajo conjunto de ambas instituciones a lo largo de estos últimos años iniciado con el objetivo de situar nuestra ciudad al frente de las ciudades europeas receptoras de turismo.

### 2. ANTECEDENTES DE TURISME DE BARCELONA

La creación de Turisme de Barcelona es el resultado de la colaboración estrecha y continuada entre el Ayuntamiento de Barcelona, a través de su Patronato de Turismo, y de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, iniciada en 1989 con la realización, por encargo de las dos instituciones, del Plan de Marketing Turístico de Barcelona.

Esta *primera fase* de colaboración, que se mantuvo durante 1990 y 1991, respondía a la necesidad de identificar y de valorar, desde una perspectiva global e integradora, la situación del turismo en nuestra ciudad. En este sentido, la realización de un estudio básicamente centrado en el análisis del sector en la ciudad, permitió establecer un principio de acuerdo entre las entidades promotoras para avanzar en la búsqueda de propuestas de actuación.

En una *segunda fase* y una vez ce-

\* Director de Planificación y Control de Gestión de Turisme de Barcelona.

lebrados los Juegos Olímpicos de 1992, la colaboración institucional continuó mediante el encargo a un Comisionado, en la persona de un empresario turístico de la ciudad, de la realización del Plan Estratégico de Turismo de Barcelona, con el doble objetivo de:

- a) *Definir las líneas y propuestas de actuación para la promoción turística de la ciudad.*

Los elementos más relevantes a destacar son:

La creación de una cartera de productos turísticos de la ciudad, formada por un conjunto de productos diversificados que abarquen un amplio abanico de posibilidades y configuren una oferta turística consistente, que aproveche al máximo todos los recursos existentes.

La comercialización de esta cartera de productos, mediante el establecimiento de una estrategia global y adaptada a cada producto y mercado geográfico.

El establecimiento de un sistema de planificación, valoración y control de gestión, que representa desde el análisis de viabilidad y rentabilidad del producto, hasta el control de los resultados del producto, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

- b) *Proponer el ente de gestión y tipo de organización interna que tenía que*

*poner en marcha el propio Plan Estratégico.*

El cambio de la realidad del sector turístico en Barcelona requería la actualización de los instrumentos para su promoción que implicase una mayor cooperación pública-privada, incrementar el esfuerzo económico aplicado en este objetivo y rediseñar los programas.

El sistema organizativo propuesto por el Plan se concretó en un modelo consorcial, para entender que era el instrumento más adecuado para hacer manifiesta y efectiva la cooperación entre las instituciones promotoras.

Así, este nuevo Consorcio de Turismo de Barcelona se configura como una entidad local con personalidad jurídica pública, fundado por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación para la Promoción Internacional de Barcelona.

El nuevo Ente estaría regido por un Consejo General bajo la presidencia del Alcalde de Barcelona y un Comité Ejecutivo presidido por el Presidente de la Cámara de Barcelona o por el miembro del Pleno de esta Corporación que delegase.

Respecto a la financiación, ésta proveniría, básicamente, de las aportaciones del Ayuntamiento, la Cámara de Comercio y la Fundación para la Promoción Internacional de Barcelona, así como de la Generalitat de Catalunya, del sector privado y de otras ins-

tituciones y organismos, además de los recursos generados por la comercialización de los productos y servicios ofrecidos.

En todo este proceso de diseño y creación del Plan Estratégico de Turisme de Barcelona, hemos de destacar el apoyo y la colaboración que se recibió en todo momento del Departamento de Comercio, Consumo y Turismo de la Generalitat de Catalunya y del sector privado.

Así, el Departamento de Comercio, Consumo y Turismo, a través del Consorcio de Promoción Turística de Catalunya, se integró al equipo de trabajo creado por el mismo Comisionado y formado, además, por representantes del Patronato de Turismo y de la Cámara de Barcelona. Igualmente, hemos de destacar que en la configuración de la cartera de productos propuesta por el Plan Estratégico, el sector privado, a través de los representantes y especialistas de los diferentes sectores turísticos, comerciales, culturales y sociales de la ciudad, tuvo un papel muy importante.

Finalmente, este proceso, expuesto ahora de forma breve, culminó el 8 de septiembre de 1993 con la firma de creación del Consorcio de Turisme de Barcelona, por parte del Alcalde de la ciudad y el Presidente de la Cámara de Barcelona, en presencia del Conseller de Comercio, Consumo y Turismo de la Generalitat de Catalunya.

Inmediatamente a su creación, el nuevo ente de promoción adoptó como marca y elemento visible el nombre de Turisme de Barcelona.

### **3. LA SITUACIÓN DEL TURISMO EN LA CIUDAD**

Antes de entrar a exponer los objetivos, estrategia y funcionamiento de Turisme de Barcelona, es conveniente hacer referencia, aunque sea de forma muy resumida y esquemática, a algunos indicadores de la situación y reciente evolución del turismo en nuestra ciudad, que configuran un nuevo marco de referencia para la ciudad.

Este nuevo marco turístico se caracteriza básicamente por :

1. Disponer de una ciudad renovada en cuanto a algunos de sus principales equipamientos, infraestructuras y servicios, gracias al extraordinario esfuerzo inversor público y privado realizado con ocasión de la celebración de los Juegos Olímpicos'92.

2. Estrechamente relacionado con el punto anterior, es necesario resaltar el crecimiento y mejora de la oferta turística de la ciudad y, de forma muy especial, el incremento de la oferta hotelera de alojamiento. Como ejemplo de estos cambios, cabe destacar el crecimiento experimentado en la oferta de hoteles de cuatro y cinco estrellas durante el período 1990-1993, con un aumento de casi el 60 por 100 en el número de habitaciones.

3. Disfrutar de una excelente imagen, conocida y reconocida mundialmente, en gran parte debido al éxito de los Juegos Olímpicos

4. Disponer, como ciudad, de unos grandes recursos —clima, patrimonio histórico

y cultural, calidad de vida...— y otros atractivos turísticos, cuantitativa y cualitativamente, para todo tipo de mercados: ferias, congresos, negocios, comercial, cultural, vacacional, etcétera.

5. Consenso unánime creciente de la actividad turística a la ciudad como sector generador de riqueza y de equilibrio territorial, juntamente con la consolidación de colaboración estrecha entre todos los agentes turísticos con responsabilidades en la promoción turística de la ciudad.

6. Creciente competencia entre ciudades como centros de destinación turística, tanto en el resto del Estado español como en Europa.

7. Existencia de cambios significativos en los comportamientos y hábitos de consumo de la demanda, así como en la estructura vacacional y del tiempo de ocio de la población: crecimiento del número de viajes cortos y culturales y baja del turismo de vacaciones largas, donde las ciudades representan una alternativa válida como respuesta a estas nuevas necesidades e inquietudes vacacionales.

Con objeto de mostrar la situación de la actividad turística de la ciudad y concretar algunas de las cuestiones planteadas, en los cuadros siguientes se puede observar la evolución y situación actual de las principales variantes en cuanto a la oferta y demanda de alojamiento de la ciudad.

Así, en los dos cuadros siguientes, se presenta la evolución de la oferta hotelera de Barcelona durante el período 1987-1993,

donde se puede observar como el crecimiento del número de habitaciones durante este periodo ha sido, aproximadamente, del 60 por 100. Cabe destacar además, que este crecimiento se produce de forma mas acusada en los años inmediatamente anteriores a la celebración de los Juegos Olímpicos, culminando en 1992, donde durante todo el año se ponen en oferta mas de 2.500 habitaciones adicionales a las ya casi 11.000 existentes en la ciudad.

El elemento cualitativo más destacado de este extraordinario crecimiento, es que éste se produce, fundamentalmente, en las categorías superiores de la planta hotelera, es decir, en hoteles de cuatro y cinco estrellas. En concreto, durante el período considerado, el crecimiento del número de habitaciones de estas categorías es superior al 80 por 100. En definitiva, el crecimiento de la oferta hotelera en la ciudad ha representado no sólo una mayor dotación de la oferta de alojamiento, sino también un aumento de sus estándares medios.

### Cuadro 1

#### EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA EN BARCELONA (A 31 de diciembre de cada año)

	Establecimientos	Habitaciones	Plazas
1987	96	8.736	15.737
1988	97	8.902	16.027
1989	107	9.650	17.497
1990	122	10.236	18.618
1991	132	11.010	20.216
1992	154	13.592	25.641
1993	155	13.906	26.291

Fuente: Turisme de Barcelona.

**Cuadro 2**  
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO**  
**DE HABITACIONES HOTELERAS**  
**(A 31 de diciembre de cada año)**

	5*	4*	3*	2*	1*	TOTAL
1987	1.881	2.469	2.826	805	755	8.736
1988	1.881	2.469	2.992	805	755	8.902
1989	1.594	2.996	3.395	800	865	9.650
1990	2.094	2.919	3.492	866	865	10.236
1991	2.385	3.415	3.418	808	984	11.010
1992	2.284	5.484	3.954	1.004	866	13.592
1993	1.071*	6.876*	4.014	1.201	924	13.906

\* Las variaciones respecto al año anterior se explican por el cambio de categoría de un número importante de hoteles de la ciudad a lo largo de este último año.

Fuente: Turisme de Barcelona.

Respecto a la actividad turística de la ciudad, analizada a través del número de visitantes y del número de reuniones de empresa, cabe destacar, en primer lugar, una ligera disminución del número de pernотaciones respecto al año anterior. Esta disminución se produce pese al aumento notable del número de visitantes y debido a la significativa disminución de la estancia media, que de 2,3 noches por persona en 1992, pasa a 1,7 noches en 1993.

**Cuadro 3**  
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE**  
**VISITANTES Y PERNOCTACIONES**

Año	Pernотaciones	Visitantes	Estancia media (noches)
1990	3.897.938	1.775.588	2,2
1991	4.089.510	1.727.610	2,4
1992	4.333.420	1.874.734	2,3
1993	4.256.524	2.455.249	1,7

Fuente: Turisme de Barcelona.

**Cuadro 4**  
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO**  
**DE REUNIONES**  
**(Se consideran únicamente grupos con más de 100 delegados por reunión)**

	1991	1992	1993
Nacionales	174	151	210
Internacionales	150	159	212
TOTAL	324	310	422*

\* Si se contabilizan los grupos de 40 a 100 delegados, el número total de reuniones ha sido de 710.

Fuente: Turisme de Barcelona.

**Cuadro 5**  
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO**  
**DE DELEGADOS ASISTENTES**  
**A REUNIONES**  
**(Se consideran únicamente grupos con más de 100 delegados)**

	1991	1992	1993*
Nacionales	107.869	62.208	86.548
Internacionales	61.097	46.256	72.606
TOTAL	168.966	108.464	159.154*

\* Si se contabilizan los grupos de 40 a 100 delegados, el número total de reuniones ha sido de 710.

Fuente: Turisme de Barcelona.

#### 4. OBJETIVOS DE TURISME DE BARCELONA

La definición de los objetivos básicos y estratégicos ha sido, juntamente con la definición de los programas y la estrategia de posicionamiento y comercialización de Tu-

risme de Barcelona, la columna vertebral de actuación del nuevo ente. Los objetivos básicos de Turisme de Barcelona han de servir para orientar el programa de acciones estratégicas. En concreto, los objetivos básicos son:

1. Consolidar el turismo actual.
2. Atraer nuevo turismo.
3. Potenciar y rentabilizar la oferta comercial de la ciudad.

En cuanto a los objetivos estratégicos, éstos son:

1. Potenciar la imagen de Barcelona

2. Posicionar el producto turístico "Barcelona".
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 comercial de la ciudad.
8. Rentabilizar la inversión pública y privada realizada con ocasión de los Juegos Olímpicos.
9. Impulsar los sectores económicos vinculados al turismo.
10. Asumir la plena ocupación de la oferta hotelera.

## 5. OBJETIVOS POR DEPARTAMENTOS Y PROGRAMAS

### OBJETIVOS POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS
<b>Planificación y control de gestión</b>	Establecer objetivos, criterios y parámetros para el análisis de viabilidad y seguimiento de los programas.
<b>Marketing</b>	<p>Obtener la información de base necesaria para valorar los resultados de los programas.</p> <p>Confección, seguimiento y control del Plan de Marketing global de Turisme de Barcelona.</p> <p>Definición de objetivos, estrategias y plan de acción en los apartados siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Imagen</li> <li>— Programas</li> <li>— Publicidad</li> <li>— Relaciones Públicas</li> <li>— Promoción</li> <li>— Distribución</li> <li>— Patrocinio</li> </ul>
<b>Administración</b>	<p>Realización de los trabajos internos del nuevo ente correspondientes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Administración</li> <li>— Personal</li> <li>— Informática</li> <li>— Servicios generales</li> </ul>

## OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS INTERNOS

PROGRAMA	OBJETIVOS
<b>Barcelona Convention Bureau</b>	Promocionar Barcelona como sede de congresos y convenciones Promocionar y potenciar Barcelona como receptora de viajes de incentivo.
<b>Escolares y tercera edad</b>	Potenciar el turismo escolar durante todo el curso, desde un punto de vista pedagógico y, a la vez, lúdico.  Atraer e incentivar el turismo de grupos de la tercera edad a través de la oferta cultural.
<b>Servicios turísticos</b>	Mejorar la acogida al visitante (Información Turística)  Optimizar el contenido y el uso del Banco de Datos de Información Turística.  Fomentar la formación y el reciclaje de los profesionales del sector turístico.
<b>Comercio</b>	Potenciar y rentabilizar la oferta comercial de la ciudad Conseguir un incremento de la demanda externa  Incentivar el gasto del visitante
<b>Vacacional</b>	Dar soporte a la creación de nueva oferta turística genérica  Situar el producto turístico "Barcelona" en las programaciones de los principales TTOO de turismo de ciudad.
<b>Ocio/cultura/deportes</b>	Conseguir una programación continuada de actos relevantes  Crear productos relacionados con el deporte desde una perspectiva turística.  Utilizar la oferta lúdica y de ocio de la ciudad en coordinación con el resto de la oferta turística

OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS EXTERNOS

PROGRAMA	OBJETIVOS
Fin de semana	Atraer e incentivar el turismo individual de fin de semana en la ciudad. Crear una oferta diversificada de fin de semana.
Ferias/negocios	Incrementar el uso de la oferta y la infraestructura turística y comercial de la ciudad por parte de los visitantes de Fira de Barcelona Motivar la visita turística, alargar la estancia en la ciudad, aumentar el número de acompañantes e incentivar el gasto de los visitantes por motivo de negocios.
Universidades	Crear productos que combinen la actividad académica y el turismo de forma atractiva Incentivar y potenciar las visitas de estudiantes y profesorado nacionales y extranjeros
Atracción de sedes	Atraer la implantación en la ciudad de sedes de organismos comunitarios, organismos públicos o privados, nacionales e internacionales y de empresas. Incentivar el uso de la ciudad por parte de los organismos y las empresas, una vez implantados en el municipio: jornadas, seminarios, congresos, reuniones, etc.
Estancias médicas	Rentabilizar el prestigio sanitario de Barcelona Promocionar la oferta sanitaria de la ciudad desde una perspectiva turística

Los Programas externos pretenden:

1. Incentivar, potenciar y ayudar a la creación de productos y programas externos.
2. Coordinar y facilitar las relaciones entre los ámbitos externos y otros departamentos y/o programas de Turisme de Barcelona.

**6. ORGANIZACIÓN**

La organización de Turisme de Barcelona responde a la estructura y planteamientos expuestos anteriormente, consis-

tente en la existencia de un Comité Ejecutivo y un órgano ejecutor estructurado en base a la Dirección General y Dirección, los Programas Internos y Externos desarrollados por Turisme de Barcelona y los Departamentos de servicios generales (*staff*), de soporte a la Dirección General y a los Programas.

Se trata, en definitiva, de una estructura organizativa en forma matricial adaptada a la filosofía general de actuación de Turisme de Barcelona: responsables de producto con una orientación eminentemente promocional y comercial los cuales reciben

apoyo de la propia organización en materia de administración, marketing y coordinación general de las actividades de la institución.

Esta estructura organizativa se caracteriza por dos elementos básicos: su adaptación constante a las prioridades promocionales y de mercado definidas por Turisme de Barcelona y la búsqueda de la máxima eficiencia en la asignación de recursos humanos y materiales a la promoción turística de la ciudad.

## 7. PRESUPUESTO

El presupuesto, como concreción de la política de actuación definida por Turisme de Barcelona, es el principal instrumento de gestión del nuevo ente. El presupuesto de Turisme de Barcelona para 1994, con una cuantía total en torno a los 675 millones de pesetas —de los cuales, como puede observarse en el cuadro adjunto, 100 millones corresponden a las aportaciones iniciales de las instituciones promotoras al Plan Estratégico de Turismo de Barcelona—, representa

### PRESUPUESTO TURISME DE BARCELONA 1994

<b>INGRESOS</b>		
	<b>Pesetas</b>	<b>%</b>
1. Ingresos propios.....	129.000.000	19
2. Transferencias corrientes.....	439.600.000	65
3. Ingresos patrimoniales.....	7.000.000	1
4. Aportación inicial Plan.....	100.000.000	15
<b>TOTAL INGRESOS.....</b>	<b>675.600.000</b>	<b>100</b>
<b>GASTOS</b>		
	<b>Pesetas</b>	<b>%</b>
1. Personal.....	201.000.000	30
2. Bienes corrientes y servicios.....	354.600.000	52
• Gastos generales.....	1.000.000	
• Programas y gastos promocionales.....	303.600.000	
3. Transferencias a programas externos.....	20.000.000	3
4. Inversiones.....	100.000.000	15
<b>TOTAL GASTOS.....</b>	<b>675.600.000</b>	<b>100</b>

un aumento significativo de los recursos asignados a la promoción turística de la ciudad respecto a ejercicios anteriores.

Los recursos económicos ordinarios de Turisme de Barcelona provienen, mayoritariamente, de las aportaciones institucionales —Ayuntamiento de Barcelona y Cámara de Comercio, a partes iguales—, con un 80 por 100 del total de recursos y de los recursos generados por la institución, con el 20

por 100 restante. Dichos ingresos propios, provenientes de la gestión de determinados productos y servicios turísticos de la ciudad —Barcelona Convention Bureau, Barcelona Aula Abierta, Bus Turístico, Monumento a Colón, entre los principales—, además de representar una parte importante del global de recursos son una fuente de ingresos estratégicos para un desarrollo futuro de las actividades a desarrollar por Turisme de Barcelona.