

El PLA ESTRATÈGIC de Turisme de la Ciutat de Barcelona

El Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona endega un procés de reflexió sobre el turisme i la ciutat amb l'horitzó de l'any 2015. L'interès principal del Pla és la millora del sistema turístic i el seu encaix a la ciutat, mitjançant un procés de participació de tots els agents implicats que permeti definir estratègies d'actuació futures consensuades. El desenvolupament i el procés de treball del Pla es troba actualment en un punt clau. Després de la presentació pública de la Proposta Estratègica del Pla i els Reptes del turisme a Barcelona, el passat mes de gener, en un acte al Saló de Cent presidit per l'alcalde de la ciutat, Jordi Hereu, i el president de la Cambra de Comerç, Miquel Valls, s'ha encetat la fase de Propostes d'actuacions, que ha de definir, fins al mes de juny, els principals programes i actuacions del turisme amb vista al futur.

El turisme, en els seus diferents aspectes, ha esdevingut un dels fenòmens de major creixement i repercussió social i econòmica a la Barcelona dels darrers temps, i comporta canvis i efectes notables al conjunt de la ciutat, que avui dia és una destinació turística de consolidat reconeixement internacional. Per això, Barcelona es planteja nous reptes i propòsits, que requereixen un profund procés de reflexió que passa pel replantejament d'algunes qüestions clau, com ara el tipus de creixement i model de gestió turística, els límits territorials de la destinació, la quantitat i conseqüències dels impactes i efectes del turisme, i les formes de convivència que es produeixen entre barcelonins i visitants.

Fruit d'aquesta reflexió, l'Ajuntament de Barcelona va incloure l'elaboració del Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat dins les línies d'actuació integrades en el Programa d'Actuació Municipal (PAM) elaborat pel període 2008-2011 i aprovat a 31 d'octubre de 2008, i n'encarregà la gestió a Turisme de Barcelona. Així, el Pla es va posar en marxa a mitjan any 2008 i, amb una durada de dos anys, es preveu que finalitzi el proper estiu.

Un cop constituïts els òrgans de gestió del Pla (l'Oficina de Treball conformada per un coordinador, Enric Truñó, i un equip de tècnics pluridisciplinats; el Comitè Tècnic, el Consell d'Assessors i el Consell Directiu), es van definir els principis inspiradors del projecte: la identitat de ciutat, la sostenibilitat (econòmica, social i ambiental), la cooperació i participació, l'equilibri territorial, la qualitat, la innovació i l'alt valor afegit i, finalment, l'orientació a la clientela per gestionar la demanda. Els dos grans objectius de treball vers l'horitzó 2015 es van concentrar en afavorir la millora de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona, i la de l'encaix del turisme a la ciutat. Per assolir-los, el Pla se centra en quatre grans propòsits:



© Turisme de Barcelona / J. Trullàs

- 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.

La Fase de Diagnosi Estratègica

Aquesta fase (de setembre de 2008 a octubre de 2009) va desenvolupar la part analítica i de diagnosi del turisme a la ciutat. Ho va fer parant una atenció especial als aspectes territorials, sectorials, econòmics, socials i culturals, assumint una perspectiva integral del fet turístic, i comptant amb l'àmplia participació i implicació de la societat en la reflexió.

Tema

En aquest període van tenir lloc 6 sessions de treball Focus Grups, i la confecció, emissió i anàlisi d'un qüestionari sobre el turisme i la ciutat a un col·lectiu significatiu de persones relacionades amb el turisme i Barcelona, per tenir múltiples opinions i percepcions sobre aquesta temàtica. Simultàniament, es van recollir dades i informacions objectives per connectar amb precisió i rigor la realitat del turisme a Barcelona, es van encarregar estudis i informes a grups de recerca universitaris i a empreses especialitzades en l'anàlisi del turisme, es van crear cinc Grups de Treball Tècnic sobre aspectes específics del turisme a Barcelona, i es van realitzar entrevistes de persones representatives de la ciutat.

Les Comissions de Treball (Àmbit territorial, sectorial i de producte), amb la participació de més de 250 persones, van obrir debats i contrastar les visions a propòsit del turisme a Barcelona, amb la vocació d'elaborar una diagnosi en clau DAFO (debilitats i amenaces, fortaleses i oportunitats). També es va constituir la Taula Tècnica Turisme i Ciutat en el si de l'Ajuntament de Barcelona, com a instrument de coordinació transversal.

Fruit de tot aquest treball, la Fase va cloure, a la tardor de 2009, amb la presentació del document *Diagnosi Estratègica del turisme a Barcelona*. El cos central del text consistia en un llistat de 150 punts que, com a conclusions, conformaven el més destacat de la complexa realitat del turisme i la ciutat a Barcelona: els aspectes clau a considerar. Finalment, la Síntesi estratègica presentava el compendi de dades i informacions més destacades de l'anàlisi i diagnosi del turisme a Barcelona, des del punt de vista econòmic, social, cultural i territorial.

La Proposta Estratègica

La segona Fase del Pla s'ha dividit en la **Proposta Estratègica** (de novembre de 2009 a gener de 2010), on es defineix la Visió, el Model turístic i els Reptes del turisme a Barcelona; i el **Desenvolupament d'Actuacions i la definició de Propostes**, que durarà fins l'estiu de 2010.

La definició de la Proposta Estratègica es va presentar el passat 26 de gener al Saló de Cent de l'Ajuntament de Barcelona. A l'acte, presidit per Jordi Hereu, alcalde de la ciutat, i Miquel Valls, president de la Cambra de Comerç de Barcelona, van intervenir Joan Gaspart, president del Comitè Executiu de Turisme de Barcelona, Jordi Williams Carnes, tercer tinent d'alcalde i regidor d'Hisenda i Promoció Econòmica, i Enric Truñó, coordinador del Pla. També es va comptar amb l'assistència de prop de 300 participants en el procés de reflexió del Pla Estratègic.

El document inclou els següents punts:

1. El Model de ciutat

Aquest Model reuneix els principals aspectes i trets caracte-

rístics que defineixen la Barcelona actual i futura, és a dir, del tipus de ciutat al qual s'aspira d'acord amb la realitat existent. Com mostra el requadre adjunt, integra els trets definits per un gran conjunt d'actors de la ciutat (entre ells, el govern municipal, les institucions i els representants de sectors econòmics, socials i culturals) i s'entén

com un model desitjat que marca les principals decisions de ciutat i, per tant, conforma un element fonamental en el procés de conceptualització i proposta del Model turístic desitjat.

2. La Visió del TurismeBCN2020

Encara que el present Pla té un Horitzó 2015, s'ha projectat una Visió de la Barcelona turística del futur a 10 anys vista (2010-2020), per establir un treball de major recorregut:



© Turisme de Barcelona / J. Trullàs

BARCELONA VOL SER UNA CIUTAT...

- heterogènia i diversa, que posa l'accent en les persones.
- tolerant i cívica.
- inclusiva, que aposta per la cohesió social.
- amb actitud oberta per acollir el visitant.
- que aposta per la cultura i l'esport.
- que compta amb un teixit associatiu ampli i divers, que està compromès amb la ciutat.
- amb lideratge municipal i complicitats compartides.
- conformada pels seus barris.
- densa i compacta, que defuig la segregació o la compartimentació.
- plurifuncional, amb diversificació d'usos a nivell territorial.
- metropolitana.
- capital i motor de Catalunya.
- "capital" de la Mediterrània.
- diversificada, amb pluralitat de sectors econòmics, entre ells, l'activitat turística.
- emprenedora, creativa, innovadora, que aposta per formar, atreure i retenir el talent.
- on l'economia dels serveis i del coneixement en són peça clau.
- amb un comerç amb identitat pròpia i que fa ciutat.
- sostenible.
- amb forta projecció internacional, ben connectada i oberta al món, tot i que preservant les identitats pròpies.
- capdavantera i amb vocació de lideratge.

"Al 2020, Barcelona segueix essent reconeguda com la destinació turística més dinàmica i vibrant de la Mediterrània i una de les principals ciutats turístiques del món, i s'ha consolidat com una destinació que va molt més enllà dels seus límits administratius.

És una ciutat on el turisme està totalment inserit a la seva dinàmica econòmica, comercial, social i cultural, i on la ciutadania reconeix els visitants de tota mena com uns ciutadans (temporals) més. El caràcter hospitalari dels barcelonins fa que sigui una ciutat volguda, amable i diferent.

Una ciutat metropolitana que es distingeix per la seva sostenibilitat ambiental, per la seva excel·lència en el servei, per una contínua capacitat de sorprendre i per la novetat de les seves propostes. La cultura, la creativitat i el coneixement són motors de la ciutat i el seu territori.

La ciutat real, la seva identitat i el seu dinamisme són la base del seu atractiu i no hi ha lloc per als "guettos" ni per als barris exclusivament turístics.

L'activitat turística segueix contribuint a l'èxit de Barcelona i ho fa contribuint a la millora de la qualitat de vida dels seus ciutadans, al manteniment i creació de nous equipaments, a l'èxit d'altres sectors econòmics i a la difusió de Barcelona al món".

3. El Model turístic desitjat

Expressa el tipus de turisme al qual Barcelona aspira, el rol que aquesta activitat ha de jugar en la ciutat i en el conjunt del territori, i les complicitats que han d'acompanyar el seu desenvolupament. El Model justifica, respon i "treballa" per a la Visió definida, i es defineix mitjançant tres principis bàsics: la coherència amb el Model de ciutat, l'equilibri o relació sinèrgica visitant-resident, i la sostenibilitat econòmica, social, ambiental i patrimonial. Els principals trets són:

1. Una activitat considerada i gestionada com a transversal, multisectorial i d'ampli abast territorial.
2. Fonamentada en l'activa gestió pública, la cooperació i implicació interinstitucional i la concertació publicoprivada.
3. El turisme és un dels pilars econòmics de la ciutat, entre altres, i fomenta la distribució de rendes al conjunt del territori i a la ciutadania.
4. Una activitat turística integrada de manera natural a la vida ciutadana.
5. Una activitat turística ben integrada en la política econòmica i en la gestió global de la ciutat, on el binomi turisme i negoci és una prioritat.
6. Una activitat turística desenvolupada amb la complicitat ciutadana.
7. El visitant és "ciutadà temporal", més enllà del concepte tradicional de turista.

8. Una demanda diversificada, desestacionalitzada i multimotivacional.
9. Un turisme inclusiu i no exclouent, amb drets, deures i respectuós.
10. Una oferta turística caracteritzada per la seva excel·lència.
11. La cultura com un dels principals elements vertebradors de l'oferta.
12. Una ciutat per a la ciutadania que agrada als visitants.
13. Preservant i oferint els símbols d'identitat de Barcelona.
14. La ciutat s'ofereix com un tot, amb relats amplis i compartits entre ciutadans i visitants.
15. Una ciutat en la qual el barri és una peça clau.
16. Preservant la mixtura d'usos al territori.
17. Una ciutat metropolitana.
18. Barcelona, capital de Catalunya i de la Mediterrània.

4. Els Reptes del turisme a Barcelona

Són les principals palanques de transformació que han d'incloure canvis i millores en el turisme actual, en la línia del Model turístic desitjat per al futur de Barcelona. Perquè això sigui així, cal que el més ampli ventall possible d'agents implicats els assumeixi, generant acords, compromisos i actuacions compartides. Els 10 principals Reptes que, atesa la Diagnosi Estratègica expressada, cal afrontar per avançar en la línia del Model turístic i fer possible la Visió proposada són:

• Desconcentració territorial de l'activitat turística

1. De Barcelona a la destinació Barcelona
 2. De les icones tradicionals a les noves icones
 3. De les icones al barri
- La desconcentració implica l'ampliació de la destinació a l'àmbit metropolità, aprofitant les possibilitats del nou espai turístic i de l'entorn. Alhora, posa en valor nous recursos i espais urbans, i dona un major protagonisme als barris. Pretén ampliar el marc d'actuació de l'activitat, afavorir un repartiment més equitatiu dels efectes econòmics i socials produïts pel turisme, i un reequilibri territorial, i alleugerir, d'aquesta manera, la pressió que tenen algunes zones de la ciutat.

• Governança del turisme a la ciutat i l'entorn territorial

4. De turista a visitant
 5. De la promoció turística a una *governança* de l'activitat turística
 6. De les dades a la generació de coneixement compartit
- Els efectes de les transformacions socials i econòmiques, les dinàmiques pròpies de l'urbs, la sofisticació i importància creixent del turisme i la multiplicació d'actors públics i privats que hi intervenen, impliquen canvis, adaptacions i reformulacions en la forma de plantejar i governar les ciutats. Cal, doncs, des-



© Turisme de Barcelona / L. Bertran



© Turisme de Barcelona / J. Trullàs



© Turisme de Barcelona / J. Trullàs

envolupar noves estructures de gestió i coordinació de l'activitat turística i les seves relacions amb la ciutat i els territoris, tenint present els rols actuals i desitjats de les diferents institucions, governs i sector involucrats.

La generació i difusió d'informació ha de jugar un paper important per ajudar a la consecució de les complicitats necessàries, prendre les millors decisions i afavorir la credibilitat de l'activitat.

- **Generació de complicitats amb la societat i les institucions**
 7. De la indiferència a la complicitat ciutadana
 8. De la competència a la complicitat amb Catalunya

Per al bon funcionament i la natural integració del turisme a la ciutat és cabdal comptar amb el màxim de complicitats, destacant especialment la ciutadana (condició necessària per a la sostenibilitat econòmica i social de l'activitat) i la complicitat amb Catalunya i les seves institucions, quelcom ineludible que cal millorar en benefici mutu. Considerar el barceloní vol dir també fomentar l'hospitalitat, la bona acollida del visitant i la convivència i els intercanvis recíprocs.

Generar complicitats institucionals, en tots els àmbits, vol dir reforçar la capitalitat de Barcelona i la projecció de Catalunya.
- **Millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme**
 9. Del creixement "accelerat" en anys de bonança a la consolidació d'un creixement sostenible "postcrisi"
 10. De ciutat turística al lideratge en turisme i ciutat

El boom turístic de Barcelona experimentat en els darrers anys ha demostrat la fortalesa del producte, la solvència dels negocis i la competitivitat de la destinació fins avui; tot i això, l'enriment de l'entorn econòmic-financer actual, així com la forta competència entre destinacions, obliga a plantejar una evolució sostenible al llarg del temps, tot consolidant els mèrits obtinguts.

Tot i disposar de condicions i aptituds per assolir un lideratge en turisme urbà continuat en el temps, Barcelona ha de treballar per a la contínua millora de la competitivitat de la destinació i dels diferents sectors involucrats.

Per tal de donar resposta a aquests Reptes, la **Fase de Desenvolupament d'Actuacions**, que es desenvolupa actualment i es clourà aquest estiu, estableix línies d'acció agrupades en Programes i Subprogrames.

Més informació: <http://www.turismebcn2015.cat/>



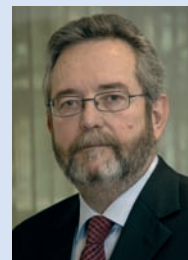
© Turisme de Barcelona / Espai d'imatge



Les opinions

A continuació s'exposen les opinions de Pere Duran, director general de Turisme de Barcelona, entitat que desenvolupa el Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona, i de diverses personalitats del món turístic sobre aquest projecte (per ordre alfabètic).

PERE DURAN DIRECTOR GENERAL DE TURISME DE BARCELONA



Membre del Comitè Tècnic
del Pla Estratègic

Turisme de Barcelona, per encàrrec de l'Ajuntament de la capital de Catalunya, està desenvolupant el Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona, el procés de reflexió que busca garantir l'encaix del turisme a la ciutat, així com la sostenibilitat i la continuïtat de l'èxit turístic barceloní. El Pla vol implicar positivament la ciutadania en el projecte turístic de Barcelona, en la mesura que pretén construir les bases d'un model turístic que potencii l'equilibri entre residents i visitants, tot preservant els valors d'identitat i de convivència a la ciutat.

El Pla consta de dues fases: una inicial de diagnòstic de la realitat, que s'ha desenvolupat durant el 2009, i una de decisiva, que durant el 2010 analitzarà el model del sector, les línies estratègiques i el pla d'actuacions. El Pla establirà objectius i accions de futur amb l'horitzó del 2015, i deixarà obert un espai permanent d'avaluació i de reflexió sobre l'activitat turística de la ciutat.

Per portar a terme el procés de reflexió, Turisme de Barcelona va constituir, en l'àmbit de l'entitat, una oficina de treball ad hoc -l'Oficina del Pla- a fi d'executar l'encàrrec de l'Ajuntament.

L'estructura de gestió del Pla s'organitza en funció de tres òrgans principals: el Comitè Tècnic, el Consell d'Assessors i el Consell Directiu (Comitè Executiu de Turisme de Barcelona), que garanteixen el desenvolupament del Pla. Així mateix, s'ha identificat un ampli col·lectiu de persones que es consideren coneixedores i líders d'opinió amb incidència en el sector, i representatives de totes les sensibilitats, per a participar en el Pla. Com a resultat s'ha obtingut l'aportació d'unes 500 persones, que s'ha enriquit amb una ingent tasca de documentació, recerca, debat i anàlisi que obre, ara, la decisiva Fase d'Estratègia i Propostes.

Des de Turisme de Barcelona afrontem aquesta última etapa amb la màxima energia i responsabilitat: hi ha en joc un sector que té una repercussió directa sobre l'economia de la ciutat de 7.500 milions d'euros, aproximadament el 10% del PIB barceloní, i 90.000 llocs de treball. ■

MANEL CASALS

SECRETARI GENERAL
DEL GREMI D'HOTELS
DE BARCELONA



Membre de les Comissions de Treball
i del Comitè Tècnic del Pla

El Pla és una eina fonamental en el procés estructural de l'economia i la societat de la capital catalana, i és en aquest sentit que he volgut col·laborar en la seva elaboració.

Pel que fa a l'organització del treball, l'estructura, els objectius i la finalitat, voldria destacar aspectes com ara la metodologia altament participativa que ha involucrat els agents de la ciutat relacionats o afectats pel turisme i, donada la importància del turisme per la ciutat, la concepció d'una governança adequada al sector. També la referència que el Pla fa de Barcelona, situant-la com a motor de Catalunya i referència per al sud d'Europa i la Mediterrània, i la projecció que fa dels fluxos de visitants, cercant l'equilibri pel que fa a motivació i estacionalitat. Barcelona té encara molt a oferir en el futur i, com reflecteix el Pla, això passa per avançar-nos a la demanda, per la innovació, la creativitat i el coneixement per dur a terme les accions pertinents. Cal destacar la importància d'haver definit el model turístic que desitgem per al futur, destacant com a trets principals l'acceptació i la integració del turista i la relació publicoprivada, la desestacionalització i diversitat en la demanda, i la qualitat del servei i dels visitants. ■

FRANCESC LÓPEZ PALOMEQUE

CATEDRÀTIC D'ANÀLISI
GEOGRÀFICA REGIONAL
DE LA UB



Membre del Consell Assessor
del Pla Estratègic

De la Proposta Estratègica cal subratllar tres aportacions, amb relació als antecedents en planificació i gestió del turisme:

1. Explicita la consideració del model de ciutat com a element clau per a la proposta del model turístic. El turisme és part de la ciutat. El model de ciutat marca les principals decisions de ciutat i, per tant, és referència fonamental en el procés de conceptualització i proposta del model turístic.
2. Formalitza el model turístic desitjat, que expressa el tipus de turisme al qual Barcelona aspira. Dels 18 trets que caracteritzen el model, cal destacar el fet que el turisme ha d'estar fonamentat en una activa gestió pública, una cooperació i implicació interinstitucional i una concertació publicoprivada.
3. Identifica els reptes de futur. Dels 10 reptes identificats destaca el primer, és a dir, el pas de Barcelona com a ciutat turística (municipi) a la destinació Barcelona, que abraça un territori metropolità i més ampli, que ultrapassa el municipi. Aquest nou escenari farà imprescindible una major i real cooperació i implicació interinstitucional. ■

JOAN COLL

EMPRENEDOR I GERENT
DE CULTRUTA, SL

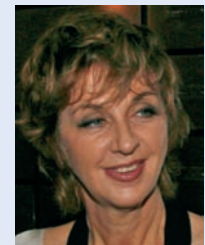


Un dels grans encerts d'aquest Pla Estratègic és que es posa en marxa justament quan parlem d'una consolidació de Barcelona com a marca turística i quan la ciutat s'ha posicionat com un dels destins urbans internacionals més atractius. Iniciar un procés de planificació en aquests moments representa una voluntat de millora del model existent, a través de la reflexió, l'autocrítica i el diàleg amb els agents implicats, especialment amb la ciutadania, que és qui més ha patit els impactes negatius d'un model turístic que ha crescut sense comptar amb ella.

Des de Cultruta compartim especialment la idea del Pla de "fer una ciutat per als ciutadans, que agradi als visitants." Amb aquest objectiu contribuïm a crear habitants orgullosos del lloc on viuen i els ensenem a mirar i a estimar Barcelona perquè es converteixin en els seus ambaixadors arreu del món. Creiem que involucrar la població de manera activa és necessari si el que volem és millorar el model actual i legitimar l'activitat turística, un sector imprescindible per al desenvolupament econòmic i sociocultural de la ciutat. ■

MARIA REIG

PRESIDENTA DE LA COMISSIÓ
DE PROSPECTIVA DEL PLA
ESTRATÈGIC METROPOLITÀ
DE BARCELONA



La nova Barcelona està cada vegada més enfocada a consolidar una economia basada en el coneixement, fet que implica que s'ha de garantir la qualitat en els serveis per millorar el posicionament de la ciutat i per aconseguir una major competitivitat i diferenciació. El turisme és un dels pilars econòmics de Barcelona. Ara, però, cal vertebrar una nova oferta, associant l'activitat turística a altres sectors que li aportin més valor afegit, per generar una demanda més diversificada, no tan estacionalitzada i *multimotivacional*. Hem d'aconseguir un producte competitiu que porti beneficis a la ciutat i a Catalunya, i que ofereixi complicitats econòmiques als altres sectors. Hem d'apostar per promoure un turisme associat a experiències autèntiques i serveis de qualitat. Per fer-ho, cal crear noves estructures de *governança*, gestió i coordinació de l'activitat turística que garanteixin la transversalitat amb la cultura, l'oci, els esports, la salut, l'educació, els congressos i fires, el disseny... Tot això, tenint cura de l'excel·lència en els productes i serveis, impulsant la professionalització del sector, i potenciant l'anglès com a llengua vehicular internacional. ■

FRANCESC SANTACANA

COORDINADOR GENERAL
DEL PLA ESTRATÈGIC
METROPOLITÀ
DE BARCELONA



Amb prop de 100.000 persones ocupades en un sector que ve a ser al voltant de l'1% del PIB de Barcelona, la realització d'un Pla Estratègic específic semblava una proposta assenyada.

El turisme, que s'ha desenvolupat d'una forma espectacular d'ençà de la gran transformació de la ciutat el 1992, és un dels elements més destacables de la nova imatge de la ciutat. Per la seva pròpia visibilitat i per la seva magnitud. Cal felicitar els responsables que ho han fet possible –òbviament el fenomen no s'ha produït d'una manera espontània– i que, a més, han considerat necessari obrir un període de reflexió sobre com reorientar el sector amb vista al futur. Des del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona hi ha dos temes prou rellevants de destacar del Model turístic desitjat: la transversalitat i el nou abast territorial, que va més enllà de la ciutat de Barcelona. El turisme no és una activitat aïllada. Influeix en molts altres sectors i, a la vegada, ve influït per molts d'altres que el poden afectar positivament o negativa. I, òbviament, no es pot deixar de banda que Barcelona ja és una metròpoli. ■

RAFAEL SERRA

PRESIDENT DE L'UCAVE

Membre del grup d'experts de les Comissions de Treball del Pla Estratègic



En vista dels difícils moments pels quals travessem, l'elaboració del Pla tindrà, d'aquí pocs anys, una importància que potser ara no sabem valorar. En ell, la Diagnosi i la Proposta Estratègica no es limi-

ten a veure com pot venir més gent; ben al contrari, assolixen un model de ciutat de component turístic, però que prima l'interès i el benefici del ciutadà, buscant la complicitat de la ciutat amb els visitants. Som amables perquè estem a gust i ens sentim orgullosos de la nostra vila; per això la volem compartir. No ens sentim envaïts; ens sentim visitats i valorats.

En efecte, més enllà d'institucions, estaments i organitzacions, el món turístic gira al voltant de les persones. I no podem amagar ni oblidar que certs models turístics, inclòs darrerament el de Barcelona, estaven en entredit. La ciutadania veia amb preocupació un cert deteriorament en el *target* dels turistes. I si al ciutadà l'incomoda la vinguda de gent, mala peça al teler. Afortunadament, un dels grans actius i encerts dels treballs del Pla ha estat que tots els actors socials de la ciutat n'han esdevingut claus, i les seves aportacions, bàsiques. Comptar amb ells ja permet que Barcelona es refermi com a destí turístic de primer ordre, primer pas per generar cultura turística, font de riquesa, generador d'oportunitats de negoci, creador d'ocupació. Tots ens hi sentim involucrats i compromesos. Tots hi guanyarem. ■