



**Generalitat
de Catalunya**



Pla estratègic de turisme de Catalunya 2013 – 2016
i Directrius nacionals de turisme 2020

Índex

1	Presentació	3
2	Introducció	4
3	Diagnosi	7
4	Reptes	13
5	Fonaments de futur	14
6	Visió i estratègia	15
6.1	Visió 2020	15
6.2	Objectius 2016	15
6.3	Model turístic	15
6.4	Directrius nacionals	17
6.5	Estratègia territorial	18
6.6	Estratègia de productes i mercats	20
6.7	Estratègia de gestió organitzativa i governança	22
7	Pla d'actuacions 2013 – 2016	24
7.1	Priorització	29
7.2	Pressupost estimatiu	31
8	L'escenari de la inacció	32
9	Metodologia	32
10	Annexos	34

1 Presentació

Aquest document presenta els resultats dels treballs d'elaboració del Pla estratègic de turisme de Catalunya per implementar en el període 2013 – 2016 així com les Directrius nacionals de turisme que han de fonamentar totes les actuacions en matèria de turisme a Catalunya a l'horitzó 2020.

Els treballs han estat realitzats per un equip multidisciplinari de professionals format per consultors externs especialitzats en diferents àmbits de la cadena de valor del turisme, juntament amb un equip intern de la Direcció General de Turisme de Catalunya, en un procés metodològic consultiu i participatiu en què representants del sector turístic d'arreu del territori han ajudat a construir la visió i l'estratègia, així com les propostes que formen el pla d'actuacions.

L'estructura del treball té en compte les següents temàtiques:

- Una diagnosi que presenta les principals conclusions de la fase d'anàlisi
- Els grans reptes del sector als que el Pla estratègic ha de donar resposta
- Els fonaments sobre els quals s'ha de sustentar el futur de la indústria turística catalana
- La visió, l'estratègia i les Directrius nacionals de turisme a l'horitzó 2020
- El pla d'actuacions prioritzat, calendaritzat i pressupostat
- Un sistema d'indicadors de seguiment i control
- L'escenari de la inacció, o què podria passar si no s'implementés el Pla estratègic
- Els mecanismes que facilitaran la posada en marxa del Pla estratègic

L'èxit d'aquest Pla estarà condicionat per la voluntat i el compromís que el sector, en conjunt, demostrï a partir d'ara. La combinació entre el saber fer del país, la col·laboració entre els actors i el compromís envers la implementació d'aquest Pla estratègic poden aportar canvis qualitatius de gran transcendència per assegurar el paper decisiu que el sector del turisme ha de jugar en el futur col·lectiu de Catalunya.

Annexats a aquest informe final es poden consultar documents previs que detallen de manera exhaustiva la diagnosi del sector turístic realitzada, entre d'altres.

2 Introducció

Catalunya és una de les principals destinacions turístiques mundials, rica en recursos naturals i culturals, amb un sector madur i relativament diversificat. El turisme modern començà a Catalunya a principi del segle passat, però la seva expansió es produeix a partir dels anys 50 amb la gran demanda de vacances procedent de l'Europa renascuda després de la Segona Guerra Mundial, uns turistes seduïts pel clima i per l'**extraordinària qualitat dels nostres paisatges** naturals i culturals, fet que va propiciar l'aparició del que avui anomenem el "sector turístic". Per poder entendre millor el model turístic català i en quin punt ens trobem podem explicar aquests seixanta anys de turisme a través de tres fets cabdals:

1. Primer fet cabdal: El desenvolupament d'un model de turisme de sol i platja massiu de gran èxit internacional però que a principi dels anys 80 començà a presentar els símptomes d'obsolescència a causa d'un monocultiu mancat d'innovació, diversificació i reinversió. Si bé des d'ençà sorgeix una consciència creixent per la necessitat d'apostar per un turisme diversificat, sostenible i de qualitat, els successius *booms* immobiliaris i la manca d'una visió turística consensuada han contribuït a envair els nostres paisatges litorals amb una oferta turística basada més en la quantitat que no pas en la qualitat, fins al punt que avui ens trobem amb un excés d'oferta que impulsa els preus a la baixa i una quantitat important de places d'allotjament turístic de la costa que ja només poden basar la seva competitivitat a reduir els preus i, en conseqüència, la qualitat. Tot i això, al llarg de la costa catalana podem trobar, cada cop més sovint, alguns bons exemples d'oferta turística diversificada, de qualitat, sostenible i responsable, però que malauradament no han aconseguit estendre encara prou el seu exemple. D'altra banda, cal igualment destacar l'èxit del projecte Port Aventura, que demostra com una oferta no basada en el sol i la platja, juntament amb una planificació territorial consensuada, pot contribuir a dinamitzar i reposicionar completament una destinació costanera. Ha d'ajudar també als increments de temperatura, deguts al canvi climàtic, que poden suposar una oportunitat per al sector que a la llarga veurà una extensió de la temporada ideal per al turisme de sol i platja. Malgrat els bons exemples, però, podem concloure que, en general, el nostre model de turisme de sol i platja, que genera més de la meitat de la demanda turística a Catalunya, no és prou competitiu en termes de qualitat.
2. Segon fet cabdal: El fabulós i inesperat èxit de Barcelona com a destinació turística global, que segueix superant rècords fins i tot en plena crisi econòmica. Aquest èxit turístic és especialment interessant tenint en compte que a l'inici no es deu a una planificació turística, que sens dubte a posteriori ha ajudat molt, sinó que es fonamenta en el desenvolupament d'un model de ciutat per als seus ciutadans, procés en què els JJOO del 92 va ser la clau de volta, ja que van permetre federar forces i recursos suficients per tirar endavant el model de ciutat i perquè alhora van significar una de les millors campanyes de comunicació global a les quals pot aspirar una ciutat. Aquest gran èxit de Barcelona com a destinació urbana és el que ha permès que la suma dels indicadors turístics de Catalunya creixés en termes de quantitat i també de qualitat en els darrers 20 anys. Sense l'èxit de Barcelona, que de passada ha ajudat a vendre millor la costa i l'interior, molt probablement els indicadors de turisme de Catalunya faria temps que estarien en decadència. L'èxit del model Barcelona ens ha de fer pensar per tant que qualsevol gran actuació que només estigui orientada a atraure turisme i no a avançar en el model estratègic de ciutat o de país podria no ser la millor manera de mantenir o enriquir el seu actual posicionament, sinó fins i tot de destruir-lo.
3. Tercer fet cabdal: El lent però sòlid desenvolupament del turisme d'interior i de muntanya, gràcies entre altres factors a la creació d'una extensa xarxa d'establiments de turisme i allotjament rural, a l'expansió del turisme actiu, dels esports d'aventura, l'ecoturisme, el golf o el turisme cultural, amb el suport clau d'una oferta gastronòmica cada cop més extensa, diversa, innovadora i reconeguda, que és una de les principals emocions que l'usuari s'emporta d'un viatge i un motiu per tornar i recomanar la destinació. A l'experiència gastronòmica, darrerament s'hi està afegint una oferta enoturística de similar potència. Aquest desenvolupament també hi ha contribuït de manera notable l'inexorable eixamplament cap a l'interior de les "fronteres" d'un turisme de costa cada cop més necessitat de diversificar la seva oferta. D'altra banda i en l'àmbit específic de la muntanya, ens trobem amb el cas particular del turisme de neu, de llarga tradició al nostre país i amb un gran nombre de practicants, un turisme del qual depenen econòmicament i socialment quasi de manera exclusiva una gran part de

les comarques de muntanya i que ha de conviure tant amb les endèmiques dificultats financeres de la majoria de les estacions d'esquí fruit, de models de negoci mal plantejats com amb una climatologia cada cop més adversa pels efectes del canvi climàtic. Tant el turisme d'interior com el de muntanya s'han desenvolupat i es mantenen només gràcies al turisme intern i de proximitat, una debilitat que s'està fent palesa ara en temps de crisi, però s'observa també una competitivitat creixent envers el turisme internacional. En qualsevol cas, el potencial dels recursos naturals i culturals dels nostres territoris de l'interior i de la muntanya, unit als nous paràmetres evolutius de la demanda, ens faran situar-lo com una de les principals apostes estratègiques del Pla.

En aquests seixanta anys el turisme ha anat creixent de manera constant fins a consolidar-se avui com **un dels puntals de la nostra economia**, atès que representa al voltant del 12% del PIB, té una gran capacitat tractors dels altres sectors productius, genera divises, i en l'actual context de greu crisi econòmica és un dels pocs sectors importants amb perspectives de creixement a curt termini. Malgrat la seva importància, però, el turisme és un sector encara força desconegut per part de la nostra societat i ple de tòpics que formen una visió superficial, sovint despectiva.

Un dels objectius prioritaris d'aquest Pla estratègic és fer entendre a tots els nivells que **el turisme no és un sector**, sinó una suma de molts sectors, tant productius com no productius, tant privats com públics. Durant la seva experiència, **el turista interactua de manera directa** com a client o com a usuari amb sectors com ara el transport, l'allotjament, les activitats d'oci, els esports, el comerç, la cultura, l'agricultura, la pesca, l'alimentació, el medi natural, el coneixement, la salut, l'educació, la seguretat, la justícia, el territori, les finances, les obres públiques o l'energia, per posar alguns exemples. La interacció directa del turista amb pràcticament tots els sectors de la nostra societat és el factor que configura i defineix la gran **transversalitat** del turisme a diferència de qualsevol altre sector. Els turistes són veritables "ciutadans temporals" que utilitzen els serveis públics i són clients directes dels sectors productius del país.

Tot i que la imatge tòpica del turista està associada a estrangers prenent el sol o envaint monuments, cal fer entendre que el turisme de **cultura, natura, negocis, congressos, convencions, mèdic, acadèmic, científic, religiós, gastronòmic, esportiu, de compres, de creuers o de luxe**, per posar només alguns exemples, és cada cop més important per al nostre país tant en termes quantitius com qualitatius.

Directament relacionat amb aquest fet, és també fonamental fer entendre que en un món global, i més particularment en una societat com la catalana, que sorgeix i es nodreix de la multiculturalitat, la frontera entre ciutadans i turistes tendeix a difuminar-se, ja que el turista no és altra cosa que **un ciutadà temporal** que contribueix a enriquir la nostra economia, la nostra societat i la nostra cultura. D'altra banda, els ciutadans de Catalunya som els primers turistes del país, i aquest turisme intern no només és important pel seu volum, sinó que és fonamental per la capacitat de contribuir a la diversificació, desestacionalització i a l'equilibri territorial de l'activitat turística.

Tot i ser un sector de sectors, el turisme, però, s'ha identificat principalment amb **el sector de l'allotjament**, i més particularment amb el de l'hostaleria, la qual cosa té cert sentit atès que, a part de les agències de viatges i els operadors turístics, podem dir que l'allotjament és l'únic sector que depèn o es beneficia de manera exclusiva del turisme. Aquesta és una de les principals raons per les que l'actual Llei de turisme catalana considera com a empreses turístiques únicament les d'allotjament i les de mediació, i per tant, és sobre les úniques que té competències en termes de regulació, registre o inspecció.

No obstant això, és també responsabilitat de la Direcció General de Turisme de Catalunya (DGT) "dissenyar, coordinar i executar les polítiques per al foment de la competitivitat del sector turístic, la innovació i la qualitat dels productes turístics de Catalunya". Com pot doncs la DGT complir amb la seva responsabilitat de manera efectiva sobre un sector de sectors quan només té competència directa sobre el sector de l'allotjament i la mediació? I com pot fer-ho en la complexitat d'una Administració en què tant a escala local, comarcal, provincial, nacional o estatal tothom té competències directes i sovint exclusives sobre alguna baula de la cadena de valor del turisme? Aquesta és una de les contradiccions i dificultats històriques del sector del turisme a la qual aquest Pla estratègic no només vol fer llum, sinó també donar propostes de solució en la mesura del possible.

Un altre objectiu instrumental d'aquest pla és fer entendre que **Catalunya no és tant una destinació com la suma de moltes, diverses i a vegades contraposades destinacions**. Una destinació pot ser un municipi, una comarca o una província, però també una ruta, un paisatge, un restaurant, un hotel, un càmping, una estació d'esquí o un parc temàtic, per posar alguns exemples. O una combinació d'aquests. En essència, una destinació és un espai amb la capacitat de proposar una experiència que motivi un viatge. Un espai que no respon a fronteres administratives. A mesura que els diferents actors d'una destinació tenen la capacitat de col·laborar coordinadament per tal d'oferir una cadena de valor orientada a la demanda, i alhora ho fan de manera planificada amb l'objectiu que els impactes del turisme siguin en

benefici econòmic, social i mediambiental del seu territori, obtindrem una destinació competitiva i sostenible, que és un dels objectius finals que persegueix aquest Pla estratègic.

La creació de productes i experiències turístiques és, doncs, la base sobre la qual es fonamenta qualsevol destinació. De res no serveix fer promoció d'una destinació si abans no s'és capaç d'oferir un producte competitiu. I la matèria primera essencial d'una destinació per crear productes turístics és el seu patrimoni natural i cultural, és a dir, **el seu paisatge en un sentit ampli**. El paisatge natural, urbanitzat i humà amb el qual ens relacionem, la "fesomia d'un territori amb tots els seus elements naturals i antròpics, però també les emocions que desperten en el moment de contemplar-los, la projecció cultural de la societat en el seu territori des d'una dimensió tant material com espiritual i simbòlica". Un paisatge que hem de recuperar i mantenir adequadament si el que volem és aspirar a un turisme de qualitat que alhora ens permeti generar recursos per a la millora, la gestió i la conservació.

Amb la planificació sectorial turística que el Pla incorpora també, s'haurà de reflexionar i tenir molt en compte els consums dels recursos del territori (aigua, sòl, biodiversitat, costa, etc.) per avançar cap a un turisme sostenible en tots els aspectes.

En aquests seixanta anys de turisme s'ha desenvolupat una extensa xarxa d'infraestructures de transport, allotjament, equipaments i serveis d'ús turístic, amb especial intensitat en les diferents etapes de creixement econòmic, sempre molt basades en el sector de la construcció. Malgrat això, patim encara d'alguns déficits importants que condicionen la nostra competitivitat global, és cert, però també hem creat infraestructures encara molt poc utilitzades i alhora disposem d'un important parc d'allotjament turístic obsolet. Tot indica que el que ara toca ja no és construir molt més, sinó sobretot fer rendible tot el que ja tenim construït i, d'altra banda, reorientar el nostre sector de la construcció cap a la rehabilitació d'allò obsolet i la recuperació dels paisatges malmesos, quelcom que podria representar feina per a molta gent i durant molt de temps.

El turisme és doncs **un tractor fonamental de l'economia catalana** i encara pot ser-ho més en aquests moments de greu crisi econòmica, cal, per tant, que tingui un tractament diferenciat i específic per tal que no perdi la seva capacitat tractora, sinó que l'augmenti. Malauradament, els recursos són molt escassos i, per tant, aquest Pla estratègic adopta com a seu el principi que cal "fer més amb menys", però també definirà quins han de ser els mínims per poder avançar. La posada en funcionament del fons per al foment del turisme (la "taxa") serà, en aquest sentit, de gran ajuda, sempre que a l'hora d'invertir-lo es tingui ben present que per davant de la promoció ha d'haver-hi un bon producte.

El turisme és un sector de sectors i, per tant, **un pla de turisme ha de ser un pla de país**. Aquest Pla estratègic haurà de fer passos "del maquinari al programari". De "despatxar llits" a vendre productes sofisticats en un mercat global competitiu. De disposar de molts recursos turístics a crear una cartera equilibrada i complementària de productes turístics. De ser una destinació de vacances a un país d'experiències. De rebre molts turistes a fidelitzar clients sostenibles. De la quantitat a la qualitat.

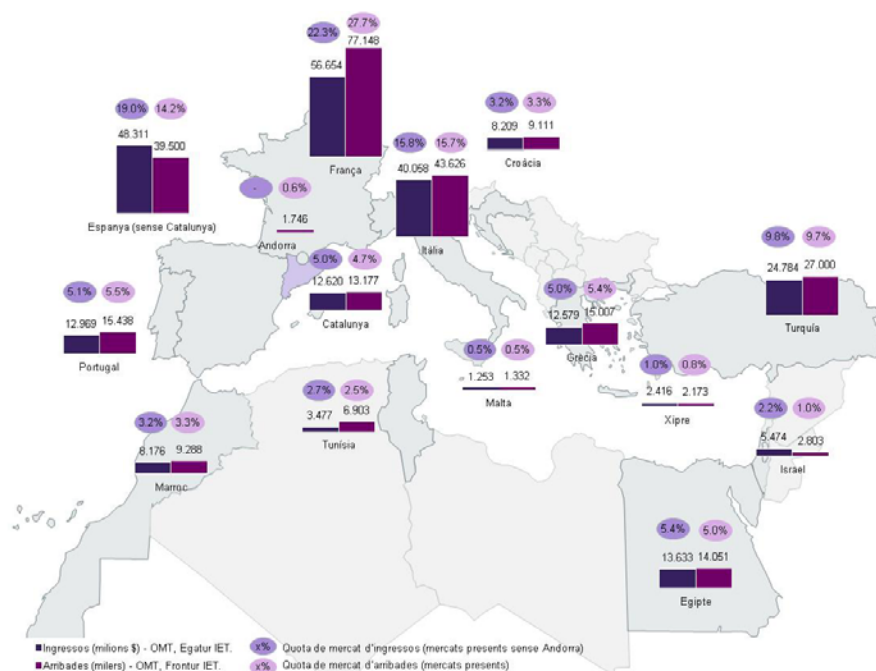
3 Diagnosi

El 2011 Catalunya va rebre 82 milions de visitants, dels quals 33,7 milions van ser turistes amb pernoctació i 48,5 milions visitants de dia. Aquests fluxos de turisme van generar al territori una despesa directa de 15.197 milions d'euros. Dels 33,7 milions de turistes amb pernoctació, **16,6 milions van ser catalans; 13,1 milions, estrangers, i 3,9 milions provenien de la resta de l'Estat espanyol.**



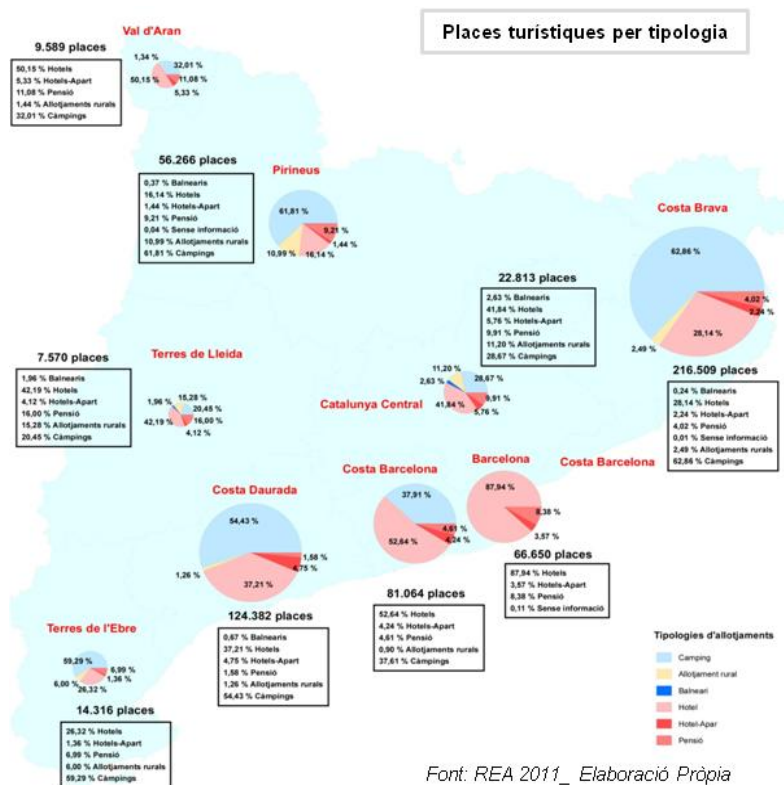
Font: Elaboració pròpia, a partir de les dades de Frontur, Egatur i Famiturb de IET i Port de Barcelona.

Catalunya és una destinació de referència en el seu àmbit competitiu turístic, el Mediterrani, i **Europa és el seu principal mercat emissor de turistes**

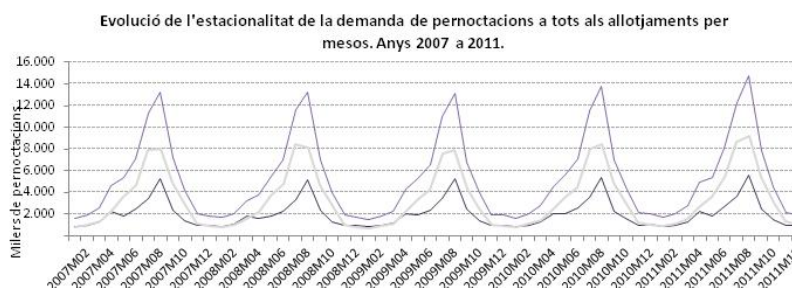


Mapa comparatiu d'arribades i despesa de turistes estrangers 2010. Font: OMT, Frontur i Egatur de IET per Catalunya.

Catalunya disposa al voltant d'unes **600.000 places d'allotjament turístic regularitzat**, de les quals el 48% són de càmping; el 48%, hoteleres, i el 4%, de turisme rural. El 80% de les places es troben localitzades al litoral. Es calcula, però, que **el nombre de places d'allotjament en habitatges d'ús turístic no regularitzat és superior a 1.000.000 de llits**.

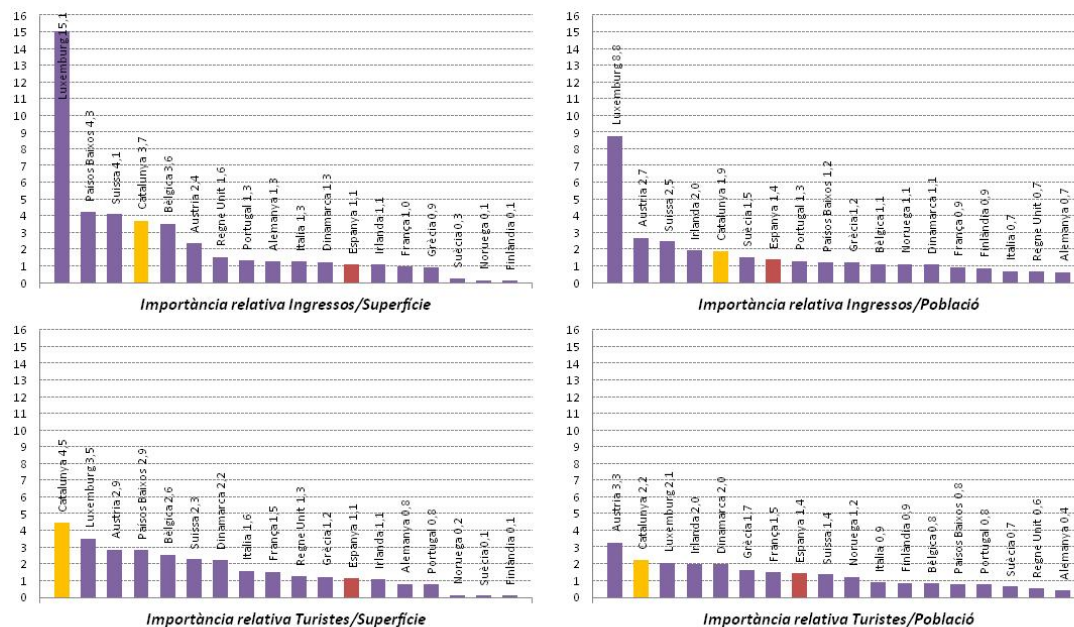


Catalunya té un patró d'estacionalitat molt marcat per la temporada d'estiu, però amb **una ocupació mitjana màxima en temporada alta del 58%**, la qual cosa implica que en la punta de la temporada turística del 2011 va haver-hi **242.845 places d'allotjament que van quedar desocupades**.



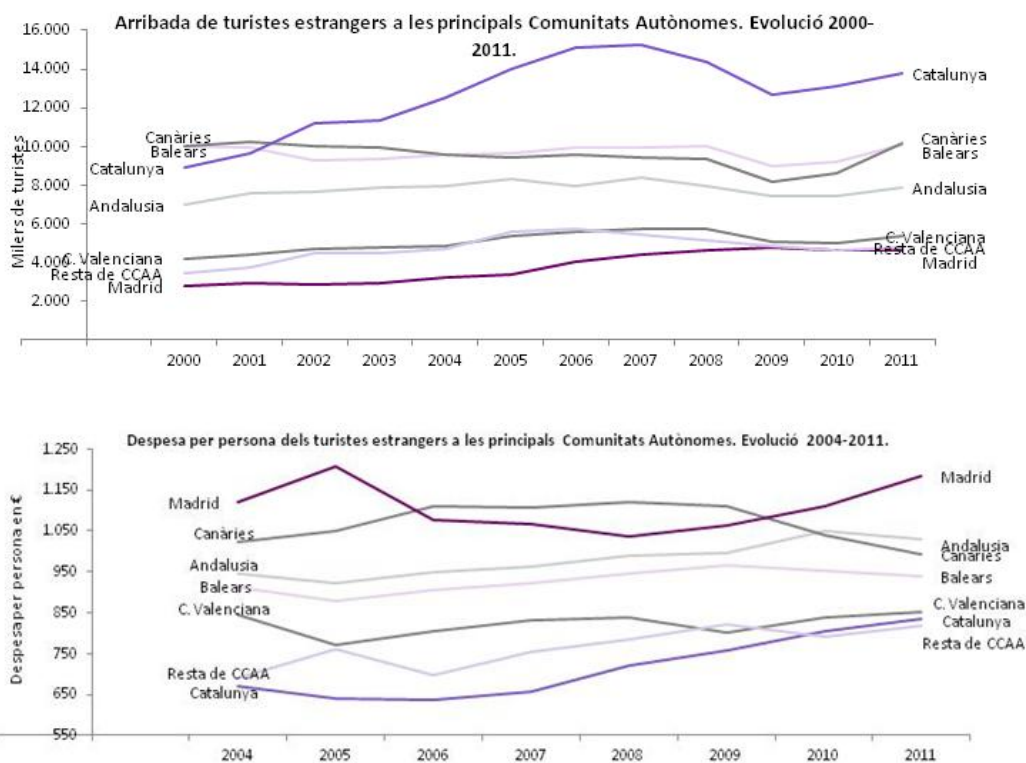
Ocupació de les places d'allotjament regularitzades, 2011					
Marques Turístiques	Total Parc places	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Barcelona	66.687	52,9%	76,5%	86,1%	60,6%
Catalunya Central	22.821	16,9%	23,5%	32,0%	21,0%
Costa Barcelona	76.445	8,0%	38,6%	70,5%	14,4%
Costa Brava	203.639	4,6%	24,3%	55,8%	7,3%
Costa Daurada	127.533	3,2%	33,5%	66,6%	8,1%
Pirineus	55.355	8,4%	10,7%	25,4%	9,1%
Terres de l'Ebre	14.329	5,3%	22,8%	45,1%	6,2%
Terres de Lleida	8.136	11,6%	16,0%	19,3%	13,6%
Val d'Aran	9.601	31,6%	7,0%	24,9%	9,4%
Catalunya	584.546	11,7%	32,4%	58,5%	15,3%

Catalunya és una de les principals destinacions turístiques mundials, **però cal matisar que aquest lideratge, evident en termes quantitius, no ho és tant en termes qualitius**. Si dividim el nombre de turistes que arriben a Catalunya per superfície de territori som al capdavant de tot Europa amb diferència, però si dividim els ingressos del turisme per superfície de territori **baixem a una cinquena posició, superats fins i tot per països que no tenen costa**.



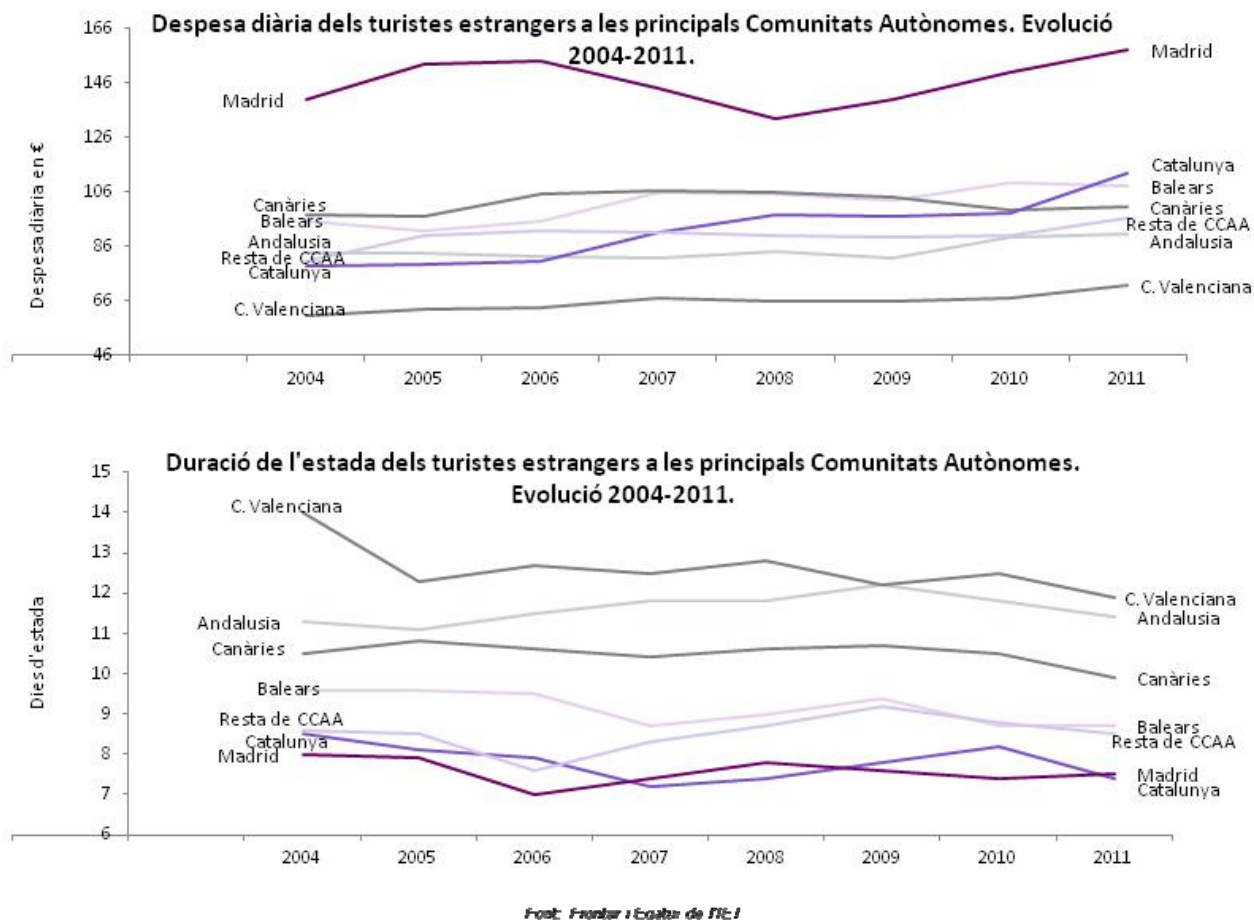
Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'OMT, Banc Mundial i Frontur i Egatur de l'IET per Catalunya, 2011

En l'àmbit estatal, Catalunya és la primera destinació en quantitat de turistes, **però una de les darreres en despesa per estada**, per sota de comunitats com ara Madrid, Andalusia o les Canàries.



Font: Frontur i Egatur de IET

Catalunya **ha millorat en la despesa diària del turista**, però continua sent una de les darreres comunitats turístiques pel que fa a la durada de l'estada.



Podem doncs concloure que tenim un “sector turístic” que, malgrat la seva maduresa i la qualitat dels recursos naturals i culturals sobre els quals s'ha edificat, encara ha de millorar en termes de valor afegit. Malauradament, en molts àmbits ha predominat una visió especulativa a curt termini que ha envaït bona part dels millors paisatges de Catalunya amb un urbanisme agressiu i una arquitectura de baixa qualitat, beneficiant-se d'un paisatge comú que no ha contribuït a millorar amb la riquesa generada, ans al contrari. En certa manera, podem concloure que el “sector turístic” en conjunt i particularment en l'àmbit litoral, en molts casos no ha estat a l'alçada de la qualitat dels recursos turístics dels quals s'ha aprofitat. En aquest sentit, és simptomàtic que disposant de recursos turístics com ara la gastronomia, la cultura o l'esport en els quals Catalunya ha assolit la genialitat i el lideratge global, siguin encara excepció els establiments catalans que destaquen en les llistes dels millors allotjaments del món.

No obstant això, els darrers anys, i gràcies als esforços de molts emprenedors per millorar i diversificar l'oferta amb criteris d'innovació i qualitat, així com al gran pes de la destinació Barcelona, en una enquesta dirigida als principals operadors turístics internacionals en el marc d'aquest projecte, per primera vegada observem que la destinació Catalunya està associada a productes com la cultura o la gastronomia per damunt del sol i la platja.

Les conclusions principals de la fase d'anàlisi s'han sintetitzat en el següent quadre de diagnosi en matriu "DAFO" (debilitats, amenaces, fortaleeses, oportunitats).

Debilitats

- L'herència d'un model turístic basat més en la quantitat que en la qualitat, especialment a la costa
- Degradació del paisatge, la matèria primera del turisme
- Excés i obsolescència de l'oferta d'allotjament en alguns àmbits, baixos nivells d'eficiència energètica en les edificacions
- Fragmentació i descoordinació dels actors privats i públics
- Baixos nivells de servei i coneixement d'idiomes
- Baix ús de les noves tecnologies de la comunicació i baixos nivells d'innovació
- Baixos nivells d'informació estadística i de coneixement
- Xarxa d'oficines d'informació obsoletes i desaprofitades
- Limitades connexions aèries de llarga distància
- Deficient senyalització de carreteres
- Dèficits de finançaments dels municipis turístics
- Una administració de turisme mancada de recursos i influència suficients

Amenaces

- Augment de la competència global, tant en productes de valor afegit com de baix cost
- Augment de la competitivitat dels competidors mediterranis
- Augment de la conflictivitat social de resultes de la crisi
- El canvi climàtic, que afectarà la nostra diversitat de recursos i reforçarà la competitivitat del nord
- La crisi econòmica dels mercats emissors prioritaris
- Increment del preu del transport
- Manca de continuïtat dels plans pels canvis polítics
- La manca de visió compartida i de coordinació entre els actors del turisme
- Les restriccions pressupostàries que poden limitar l'abast del pla

Fortaleeses

- Gran diversitat i riquesa de recursos turístics en un espai abastable
- Referent europeu en turisme de sol i platja
- Ubicació geoestratègica i bona connectivitat amb els mercats europeus
- Àmplia oferta d'allotjament concentrada en poques destinacions
- Teixit empresarial madur i arrelat al territori
- Infraestructures i serveis públics que generen confort i seguretat al turista
- Demanda i oferta creixent de serveis turístics de qualitat
- Demanda elevada de turisme intern amb pernoctació i sense pernoctació

- País amb tradició emprenedora i capacitat d'especialització, reconegut en recerca, coneixement i formació, amb gran tradició empresarial associativa i alguns models de governança de referència internacional
- La marca Barcelona, una de les més valorades al món

Oportunitats

- El turisme mundial seguirà creixent, en particular als països emergents
- Es mantindrà alta la demanda de turisme de costa, però amb un client cada cop més segmentat i exigent quant a experiències de qualitat
- Augment de l'ús de les noves tecnologies de la informació i comunicació per part dels viatgers, amb una orientació social, mòbil i local
- Posada en valor de la gran diversitat de recursos naturals i culturals en forma de productes i experiències turístiques competitives i sostenibles
- L'increment de les temperatures, que pot suposar una extensió de la temporada per al turisme de sol i platja
- Posada en valor del gran potencial de la xarxa d'oficines d'informació turística
- Aprofitament del caràcter emprenedor de la nostra societat
- Construcció d'una imatge internacional potent de Catalunya com a país basada en valors com ara el seny, la rauxa, l'espai de vida, l'estil de vida, la tradició i la modernitat, de gran atractiu turístic
- Potenciació de les sinergies turístiques entre els territoris i els actors
- La consideració del turisme com a sector estratègic per a la UE
- Desenvolupament de l'economia verda i un turisme mediambiental sostenible com a eina de competitivitat

La diagnosi ens porta a concloure que Catalunya, és en el conjunt, una destinació madura, diversa, competitiva i en expansió, però amb una part important de la seva oferta en estat d'obsolescència, **amb el repte principal d'equilibrar la quantitat amb la qualitat del turisme**. Un repte que pot assolir, ja que disposa de prou recursos, però que només serà possible amb una nova orientació en la governança del turisme.

Resum de la diagnosi

- 12% del PIB i 15% de la ocupació
- 82 MM de visitants i 15.200 MM d'Euros
- 600.000 places d'allotjament legal, amb ocupació màxima només del 58%
- 1.000.000 places estimades d'allotjament no regularitzades sense control estadístic, fiscal o de qualitat turística oficial
- Gran dependència del turista europeu i alta estacionalitat a l'estiu
- Lideratge en quantitat de turistes per superfície de territori, però no en ingressos turístics per superfície de territori o per població
- Estada i despesa per turista per sota de les CCAA espanyoles turístiques
- Gran èxit de Barcelona, que compensa en part un model turístic basat en la explotació poc sostenible del litoral tant en termes ambientals com econòmics
- Concurrencia competencial entre administracions que genera duplicitats i ineficiències
- Manca de coneixement sobre la oferta, la demanda i la competència

Repte principal

- Una proposta de valor sostenible i competitiva que permeti augmentar els indicadors de qualitat sense renunciar a un model turístic inevitablement lligat a la quantitat

4 Reptes

El principal repte a què ha de fer front Catalunya com a destinació turística és el d'**equilibrar la quantitat amb la qualitat del turisme, atraient un turisme de més valor afegit que permeti assegurar-ne la sostenibilitat econòmica, social i mediambiental** de cara al futur. No obstant això, l'assoliment d'aquest repte principal passa prèviament per considerar altres reptes fonamentals.

El repte de la governança

Aspectes com la gran fragmentació del sector públic a Catalunya, la concurrència competencial en matèria de turisme entre diferents administracions en un mateix territori, l'atomització del sistema associatiu de les pimes turístiques, la representació del sector concentrada en uns actors no prou representatius o una cultura de baixa col·laboració entre el sector públic i el sector privat són aspectes que condicionen el desenvolupament d'un nou model turístic. D'altra banda, cal un focus particular en acompanyar l'esperit emprenedor del país facilitant la creació i el desenvolupament de l'activitat empresarial i de l'ocupació en el sector del turisme, amb una clara orientació envers els mercats internacionals.

El repte del desenvolupament sostenible

Aspectes com un urbanisme agressiu, el poc respecte envers el paisatge, la creació de llits turístics sense valor afegit, la manca d'innovació empresarial, l'absència de reinversió o el monocultiu turístic han fet que en certes destinacions el cost econòmic, social i ambiental que representen alguns segments de turistes sigui superior als beneficis que generen. Cal per tant, en primer lloc, identificar les destinacions o les empreses que fonamenten el model turístic o el model de negoci en criteris insostenibles, com a pas previ per influir en un procés de transformació obligatòria cap a models sostenibles. En aquest apartat, cal posar un accent particular en assegurar una adequada mobilitat turística tant d'accés com interna entre les diferents destinacions del país.

El repte de la creació de nous productes turístics

Podem afirmar que Catalunya és rica en recursos turístics, però encara pobre en productes turístics estructurats, innovadors, competitius i vendibles, sobretot en l'àmbit internacional. Començant pel sol i la platja, que és i ha de seguir sent un dels principals motors del nostre sector turístic, hi ha molt camí per endavant en el desenvolupament de productes i experiències turístiques al nostre territori, un procés en el qual, com veurem, el temps disponible i la combinació de diferents recursos són dos dels factors clau, juntament amb l'ús de les noves tecnologies de la comunicació.

El repte del coneixement i la intel·ligència

Sense informació no hi ha coneixement, i sense intel·ligència es fa molt difícil marcar objectius assumibles i definir estratègies adequades. La gran complexitat del sector turístic català, unit a la dependència de moltes fonts d'informació externes, fan que ara com ara la Direcció General de Turisme de Catalunya no disposi d'informació prou extensa, homogènia i estable per poder desenvolupar adequadament la seva tasca. Les possibilitats i les fonts d'informació actuals són molt grans i disperses, i cal, per tant, potenciar una unitat de coneixement amb capacitat de centralitzar aquesta informació per després poder posar-la a disposició de tot el sector turístic.

El repte de l'excel·lència

Podem afirmar que aspectes clau com l'ús avançat de les noves tecnologies de la comunicació, el coneixement dels idiomes, la formació, l'atracció de talent, la gestió de la innovació, l'actitud emprenedora o la qualitat del servei són algunes de les assignatures pendents que té el nostre sector turístic i que representen frens importants per poder assolir els nivells d'excel·lència que cada cop són més necessaris en un entorn de crisi i d'alta competència.

5 Fonaments de futur

El sector del turisme està tan íntimament lligat a la realitat socioeconòmica, cultural i mediambiental de Catalunya que el futur d'aquesta indústria depèn de manera directa d'uns pilars que també fonamenten el model del nostre país.

1. Node geoestratègic de turisme mediterrani, europeu i mundial

Històricament, Catalunya ha sabut treure prou profit de la seva privilegiada ubicació geogràfica, no només per desenvolupar una cultura pròpia i diferencial a partir de moltes i diverses influències, sinó també per desenvolupar una xarxa de comunicacions físiques, virtuals i personals que l'han convertit en un node geoestratègic a en el marc mediterrani, europeu i mundial. Aquest fet ha facilitat un intens i permanent flux de persones, tant intern com extern, ja sia per motius personals, laborals o de lleure, que són els que han anat formant el nostre sector turístic. El futur del nostre turisme depèn, per tant, en gran part de mantenir i desenvolupar aquesta xarxa de comunicacions internament i alhora connectada amb el món.

2. Gestió integral i sinèrgica de la destinació Catalunya juntament amb les diverses destinacions que la formen

De la mateixa manera que la riquesa territorial de Catalunya s'ha fonamentat en part en el desenvolupament d'unes estructures administratives locals que han permès una gestió molt propera a la realitat de cada municipi, de cada comarca o de cada província, juntament amb el Govern de la Generalitat, la potència turística de Catalunya es fonamenta en l'existència de moltes i diverses destinacions que han desenvolupat experiències turístiques pròpies i diferenciades. Cal, per tant, poder combinar un model de gestió autònoma que asseguri la particularitat de les diferents destinacions juntament amb un model integral que potencii Catalunya com a destinació de destinacions, evitant duplicitats i ineficiències, i desenvolupant la multiplicitat de sinèrgies que existeixen entre les nostres destinacions.

3. Gran diversitat d'experiències basades en la riquesa del patrimoni i la identitat plural de Catalunya

Catalunya és una destinació rica en recursos turístics gràcies a la qualitat i a la diversitat del patrimoni natural i cultural. El fonament del sector turístic és en la capacitat dels actors per transformar aquests recursos en productes turístics vendibles que acabin sent experiències gratificants per als usuaris. Posant com a exemple l'àmbit litoral, de la mateixa manera que als anys 50 per tenir un bon producte de sol i platja n'hi havia prou amb construir una pensió al peu del mar, avui és necessari oferir un ampli catàleg d'activitats en què el territori interior sigui cada cop més present. El futur del nostre sector passa per innovar de manera

permanent en el desenvolupament de noves experiències per gaudir el nostre patrimoni natural i cultural, una tasca en la qual el paper dels petits i mitjans emprenedors és clau.

4. Cooperació entre actors i el saber fer en totes les activitats de la cadena de valor turística

L'experiència turística és el resultat d'una complexa i extensa cadena de valor que implica una gran quantitat d'actors tant públics com privats. Perquè la cadena de valor funcioni és necessari que cadascuna de les baules (transport, allotjament, activitats, neteja, seguretat, etc.) funcioni de manera autònoma mitjançant el bon "saber fer" i que alhora els diferents actors actuïn de manera coordinada perquè la cadena de valor flueixi mitjançant la cooperació, per la qual cosa és indispensable fomentar la col·laboració tant publicoprivada, com pública-pública i també privada-privada, quelcom que és també fonamental perquè el país funcioni.

5. Plataforma d'innovació, creativitat i excel·lència

El turisme ha estat un sector en general menys necessitat que d'altres per innovar o cercar l'excel·lència gràcies a uns recursos naturals i culturals de gran atractiu turístic que li han vingut donats. Però en temps de crisi greu i de dura competència, es fa imprescindible que la innovació i l'excel·lència formin part del dia a dia de tota la societat, particularment en el sector del turisme. La formació continuada, el coneixement dels idiomes o l'ús avançat de les noves tecnologies són algunes de les eines que cal incorporar per posar el nostre país i el nostre sector en el camí de l'excel·lència.

6 Visió i estratègia

6.1 Visió 2020

«**Catalunya 2020, referent turístic global** fruit de la riquesa d'experiències de qualitat creades en base als actius i a la seva identitat, formant una **proposta de valor sostenible i competitiva** gràcies a un **model de lideratge públic i privat** compartit i innovador que prioritzi **la qualitat per sobre de la quantitat**, amb l'objectiu final que el turisme contribueixi a **augmentar la riquesa i a millorar la qualitat** de vida dels catalans»

6.2 Objectius 2016

Els objectius prioritaris del Pla estratègic en l'horitzó de l'any 2016 tenen un marcat accent en la millora dels indicadors de la qualitat turística:

1. Augmentar la despesa diària del turista
2. Augmentar els ingressos totals del turisme
3. Augmentar els ingressos fora de la temporada alta (de setembre a juny)
4. Augmentar l'estada mitjana del turista
5. Augmentar l'índex de repetició del turista
6. Augmentar l'índex de satisfacció del turista
7. Reduir l'oferta d'allotjament obsoleta
8. Incrementar el poder de la marca Catalunya
9. Millorar l'equilibri territorial del PIB turístic
10. Millorar l'ús turístic del patrimoni natural i cultural de manera sostenible

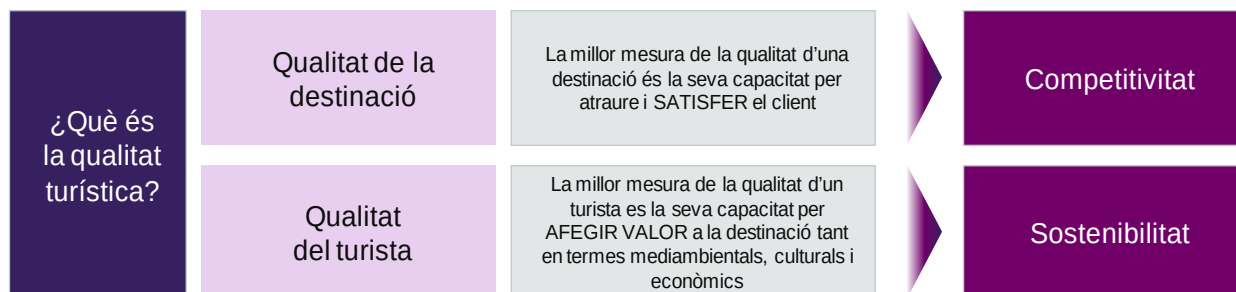
La Visió 2020 i els objectius 2016 formen la base sobre la qual es proposaran les Directrius nacionals 2020 i el Pla d'actuacions 2013 – 2016.

6.3 Model turístic

La gran dimensió que ha assolit el sector del turisme a Catalunya ja no permet renunciar a un model basat en la quantitat, però cal un impuls decidit per millorar la qualitat apostant per un turisme de més valor afegit

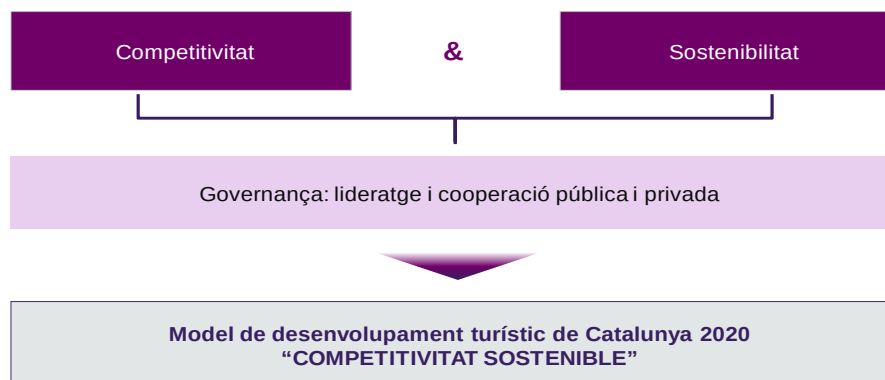
en termes econòmics, culturals i mediambientals. El Pla estratègic prioritzarà per tant les actuacions enfocades al creixement en termes de qualitat.

La qualitat turística s'ha de mesurar des d'una doble perspectiva d'oferta i demanda:



En aquest sentit, la qualitat és el resultat de treballar alhora amb criteris de competitivitat i sostenibilitat.

En el sector del turisme aquest equilibri entre competitivitat i sostenibilitat només es pot assolir mitjançant un sistema de governança basat en la cooperació entre el sector públic i el sector privat.



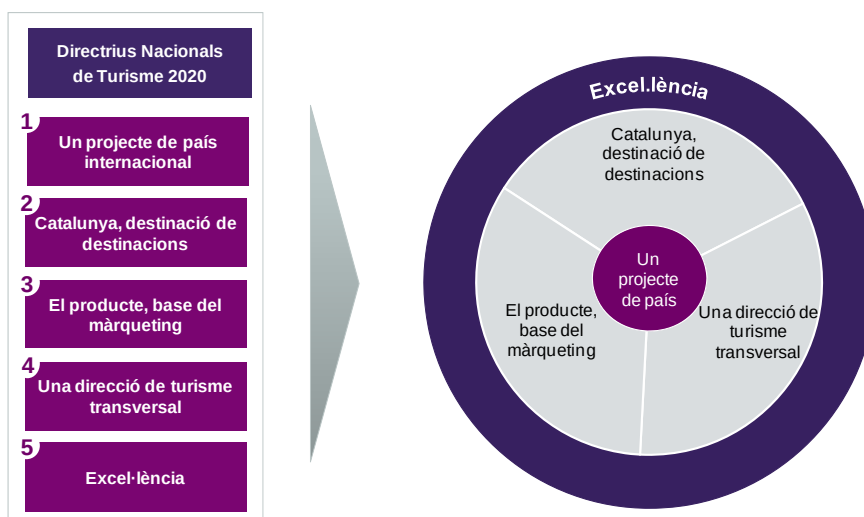
El model de "competitivitat sostenible" es fonamentarà en unes Directrius nacionals de turisme 2020, es desenvoluparà mitjançant un Pla d'actuacions 2016 i el seu grau d'acompliment es podrà mesurar a través d'una llista d'indicadors.

6.4 Directrius nacionals

Les Directrius nacionals formen els fonaments estratègics a llarg termini sobre els quals cal estructurar les actuacions del Pla. Les cinc Directrius nacionals són:

1. **Un projecte de país internacional:** el turisme com un dels fonaments del projecte nacional de Catalunya, amb una projecció cada cop més internacional.
2. **Catalunya, destinació de destinacions:** Catalunya, un conjunt harmònic de destinacions autònomes, sostenibles i competitives.
3. **El producte, base del màrqueting:** una oferta de qualitat orientada a una demanda de qualitat.
4. **Una direcció de turisme transversal:** intel·ligència, eficiència i influència transversal com a fonaments de la Direcció General de Turisme.
5. **Excel·lència:** formació, innovació, idiomes, noves tecnologies i sostenibilitat ambiental com a elements clau per a l'excel·lència.

El turisme com a projecte de país és la directriu central, mentre que l'excel·lència és una directriu transversal que ha d'impregnar tot el procés del Pla estratègic.



6.5 Estratègia territorial

La destinació Catalunya s'ha d'estructurar basant-se en quatre grans àmbits territorials que ofereixin experiències diferenciades i complementàries. El model territorial es basa en la "competitivitat sostenible" de cada àmbit turístic, afegint la generació de sinergies entre àmbits. Aquests quatre àmbits són:

El litoral

- Àmbit configurat per tota la franja litoral catalana.
- Destinacions amb una demanda molt elevada a l'estiu i concentrada en el sol i la platja, però amb una oferta creixent i diversificada la resta de l'any.
- Model que combina grans destinacions massificades, viles marineres i petits pobles amb encant.

L'urbà

- Àmbit configurat principalment per Barcelona, amb una importància creixent de les capitals de província i altres capitals de comarca.
- Destinacions que ofereixin experiències tot l'any amb un fort component modern i cosmopolita.

La muntanya

- Àmbit configurat principalment pel Pirineu, però també amb altres espais de gran potencial com ara els Ports de Beseit o el Montseny.
- Model que combina valls amb estil, paratges d'alta muntanya i aventura.

L'interior

- Àmbit configurat per la gran franja situada entre el litoral i la muntanya.
- Destinacions que ofereixen experiències tot l'any conservant la seva ànima tradicional.
- Model que combina paratges culturals i rurals amb territoris enològics i gastronòmics.

En cada àmbit destaquen uns models particulars que actuen com a marcs de referència per al desenvolupament de les destinacions. Aquests models de referència no són únics, tancats o excloents.

Models estratègics per a les destinacions turístiques de Catalunya

Litoral	Grans destinacions	Vil·les marineres		Pobles costaners amb encant	
					
Urbà	Capital global i cosmopolita		Ciutats amb caràcter		
					
Interior	Paratges culturals	Terres enològiques i gastronòmiques		Paisatges rurals i naturals	Pobles pintorescs
					
Muntanya	Valls d'oci i aventura		Valls singulars		Paisatges d'alçada
					

6.6 Estratègia de productes i mercats

L'estratègia de productes està basada en el desenvolupament de 17 productes turístics classificats en dues grans categories

Productes principals

- Urbà
- Cultural
- Costa
- MICE
- Creuers
- Enogastronomia
- Neu

Són motiu principal o influeixen decisivament en la decisió del viatge i asseguren un volum destacat d'arribades

Productes de nínxol

- Luxe
- Educació-coneixement
- Actiu-Natura
- Grans esdeveniments
- Esportiu
- Lleure-oci
- Golf
- Rural
- Wellness
- Mèdic

Representen un volum d'arribades menor però atrauen segments de mercat de qualitat i alhora enriqueixen la oferta principal fent-la més atractiva

L'estratègia de mercats proposa una classificació àmplia dels mercats en tres categories

Són aquells mercats que suposen la principal font d'ingressos del turisme de Catalunya i els que hauran de captar la majoria d'esforços pressupostaris.

Són aquells mercats amb importància secundària en ingressos turístics per Catalunya, però que tenen un gran potencial en el curt/mig termini.

Són aquells mercats que actualment no generen una gran quantitat d'ingressos per Catalunya, però que suposen una oportunitat orientant l'acció comercial cap a segments específics i, per tant, generant un valor de futur

Mercats Principals
• Catalunya • Resta Espanya • França • Regne Unit • Itàlia • Alemanya • Països Baixos • EEUU • Canadà • Bèlgica • Rússia • Suïssa • P. Nòrdics

Mercats Complementaris
• Portugal • Irlanda • Àustria • P. Bàltics • Europa Central • Països ex soviètics • Brasil • Xina • Japó

Mercats de Nínxol
• Orient Mitjà • Asia Oriental • Sud-àfrica

P. Nòrdics (Dinamarca, Finlàndia, Noruega, Suècia) Nord
P. Bàltics (Estònia, Letònia, Lituània)
Orient Mitjà (Israel, Àrabia Saudí, Emirats Àrabs, Kuwait)

Amèrica (Canadà, Estats Units)
Europa Central (Polònia, República Txeca i Eslovènia)
Asia Oriental (Corea S, Hong Kong, Macao, Taiwan, Singapur)

Països ex soviètics (Ucraïna, Bielorrússia)

Aquesta matriu presenta el potencial de desenvolupament dels diferents productes de Catalunya en els diferents mercats identificats en l'Horitzó 2020.

Matriu productes – mercats per a Catalunya en l'Horitzó 2020

		Productes Principals								Productes de Nínxol									
		TOTAL	Urbà	Cultural	Costa	MICE	Creuers	Eno-Gastron	Neu	Luxe	Coneixement	Mèdic	Actiu-Natura	Grans esdev.	Esportiu	LLeure	Golf	Rural	Benestar
Principal	Mercats																		
	Catalunya																		
	Resta d'Espanya																		
	França																		
	Itàlia																		
	Suïssa																		
	Regne Unit																		
	Benelux																		
	Alemanya																		
	P. Nòrdics*																		
	Rússia																		
	Nord Amèrica																		
Complementari	Portugal																		
	Irlanda																		
	Àustria																		
	P. Bàltics																		
	Europa Central																		
	Països ex soviètics																		
	Japó																		
	Brasil																		
Nínxol	Xina																		
	Orient Mitjà																		
	Àsia Oriental																		
	Sud-àfrica																		

Font: T&L, 2012

6.7 Estratègia de gestió organitzativa i governança

La implementació d'aquest Pla estratègic requereix l'aplicació d'un model de governança adequat que determini instruments, persones i organitzacions que han d'assumir responsabilitats concretes, la posada en marxa, gestió i avaluació del Pla, tenint en compte la gran transversalitat del sector com a principal dificultat i, per tant, la cohesió com a principal repte.

Els principis sobre els quals es basa el model de governança turística són:

- **Capacitat institucional i marc competencial.** Enfortir la capacitat institucional i el marc competencial dels agents públics; fomentar la representativitat i la cohesió dels agents privats.
- **Lideratge** del Govern de la Generalitat a través de la Direcció General de Turisme.
- **Alineació, compromís i coparticipació activa** del conjunt d'agents públics i privats de la indústria turística.
- **Partenariats publicoprivats.** Impulsar el desenvolupament territorial, empresarial i productiu mitjançant partenariats.
- **Gestió amb criteris d'eficàcia i eficiència**, aprofitant al màxim les estructures de gestió existents i racionalitzant la gestió de l'Administració pública
- **Gestió i finançament.** Dotar el sector de mecanismes per a la gestió de projectes i per a la captació de recursos de capital.

L'administració de turisme de Catalunya s'haurà d'estructurar en quatre grans àrees que hauran d'estar plenament coordinades entre si i, per tant, dirigides per gestors amb una visió molt transversal de l'organització.

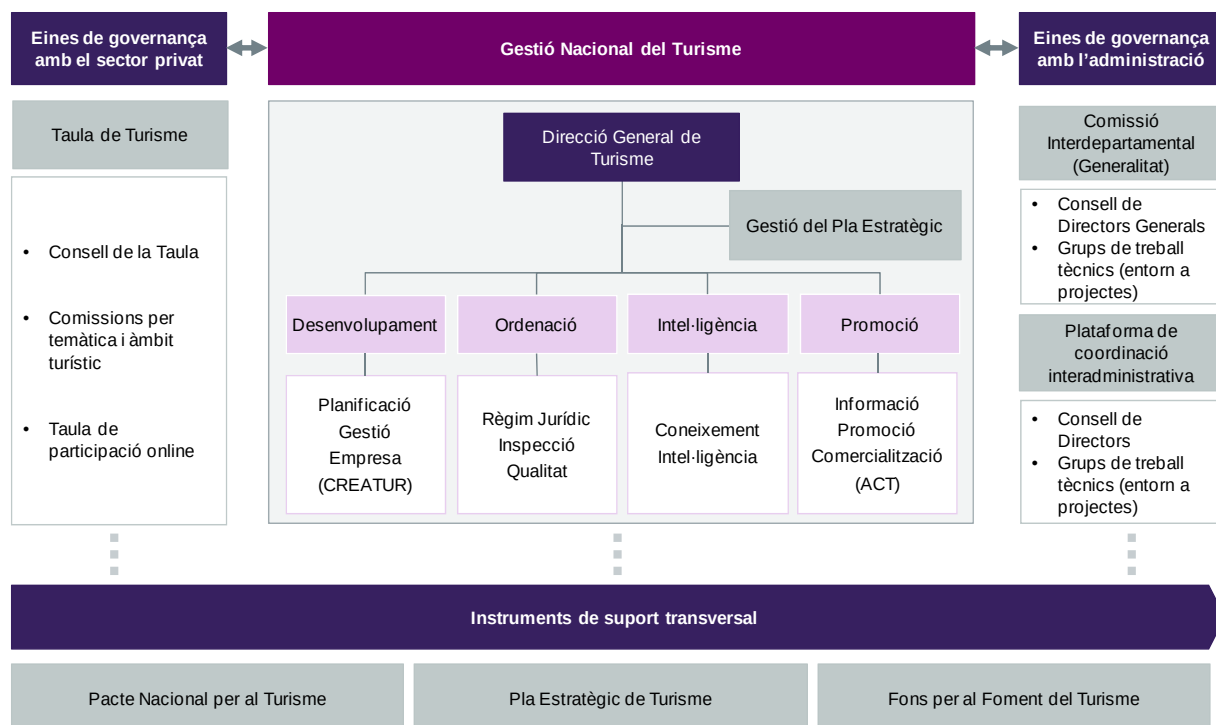
Model de gestió organitzatiu de l'administració de turisme



Font: T&L, 2012

Per evitar les duplicitats que causa la concurrència de competències, cal obligar les diferents administracions de turisme a treballar conjuntament, sumant recursos i consensuant objectius, estratègies i plans d'acció.

Model de governança del sector turístic



Font: T&L, 2012

- La **Taula de Turisme** esdevé una eina de relació fonamental amb el sector privat
- La **Comissió Interdepartamental** i la **Plataforma de Coordinació Interadministrativa** tenen com a objectiu enfortir la coordinació pública-pública entre departaments de la Generalitat, d'una banda, i entre la resta d'administracions amb competències de turisme, de l'altra.
- El **Pacte Nacional per al Turisme** té com a missió que els principals actors del sector assumeixin com a propi el **Pla estratègic de turisme** i es comprometin per escrit a implementar-lo.
- El **Fons per al Foment del Turisme** ha de permetre generar els recursos econòmics per a la implementació efectiva dels fonaments del Pla estratègic.
- **CREATUR** serà el servei d'acompanyament a empreses, emprenedors i inversors amb una presència activa a tot el territori.

7 Pla d'actuacions 2013 – 2016

El Pla estratègic de turisme de Catalunya es concreta en el següent Pla d'actuacions per ser implementat en l'horitzó 2016 i s'estructura a partir de les cinc Directrius nacionals de turisme que fonamenten l'estratègia turística de Catalunya en l'Horitzó 2020. Cada directriu té, doncs vinculat, un programa d'actuacions específic.

Les Directrius nacionals i els programes d'actuació

Directrius Nacionals	1	2	3	4	5
	Un projecte de país internacional	Catalunya, destinació de destinacions	El producte, base del màrqueting	Una direcció de turisme transversal	Excel·lència
Programes	1. Sistema de Governança	2. Desenvolupament de destinacions	3. Desenvolupament de productes	4. Administració i Gestió Turística	5. Excel·lència de la indústria turística
Subprogrames	1.1 Marc d'acord 1.2 Eines de governança 1.3 Dinamització empresarial amb projecció internacional	2.1 Territori 2.2 Oferta i Infraestructures 2.3 Qualitat 2.4 Gestió	3.1 Gestió de producte 3.2 Grans projectes	4.1 Normativa 4.2 Organització i gestió 4.3 Intel·ligència	5.1 Formació 5.2 Innovació i tecnologia 5.3 Sensibilització social 5.4 Sostenibilitat ambiental

Font: T&L, 2012

El Pla d'actuacions consta de cinc programes. Els programes es formen de 16 subprogrames, i aquests, en una proposta de 37 projectes que tenen com a missió conjunta ajudar a assolir els objectius del Pla estratègic. Es presenta a continuació la relació de programes i els objectius específics de cada programa.

Programa de governança

Tal com s'assenyala en les Directrius, el Programa de governança és nuclear, en el sentit que difícilment es podrà dur a terme el Pla estratègic si primer no s'ha establert un clar i efectiu marc de governança.

Els objectius específics del Programa són:

- Articular una política d'estat a llarg termini en matèria turística sota la Visió 2020 i amb el compromís de tots els departaments del Govern i de l'Administració.
- Generar un marc de col·laboració intensa entre els agents públics i privats sumant esforços per assegurar el bon funcionament de la cadena de valor turística.
- Aprofitar les sinergies existents entre les diferents organitzacions de gestió turística optimitzant recursos, evitant duplicitats i assolint la màxima eficiència.
- Establir una dinàmica activa i coordinada de treball per poder implementar el model turístic, les Directrius nacionals i el Pla d'actuacions que estableix el Pla estratègic.

Les línies principals del sistema de governança són:

- **Subprograma 1.1 Marc d'acord.** L'establiment d'un Pacte nacional per al turisme a Catalunya que comprometi el Govern, els empresaris i la societat civil a desenvolupar un model de turisme

sostenible que es consolidi com un dels motors principals per a l'impuls que la societat i l'economia catalana necessiten en aquests moments de greu crisi.

- **Subprograma 1.2 Eines de governança.** L'establiment d'eines específiques de governança del sector públic i privat per tal de generar compromís, alinear objectius i col·laborar en projectes.
- **Subprograma 1.3 Dinamització empresarial.** La formació d'eines de dinamització empresarial que incentivin la creació i el bon funcionament de projectes empresarials i d'inversió, traient màxim profit de la col·laboració publicoprivada d'agents nacionals i internacionals.

Programa de destinacions

Aquest és el programa que ha d'assentar les bases del desenvolupament a l'espai turístic sota el model de competitivitat sostenible. Els objectius del programa són:

- Crear nous instruments d'ordenació i planificació de l'ús de l'espai turístic i dels recursos que el turisme consumeix en el territori, passant per tota la cadena de valor de l'experiència turística (les infraestructures de mobilitat, la planta hotelera, els recursos i les activitats turístiques...).
- Generar experiències pilot per crear nous models de destinacions intel·ligents (*smart destinations*).
- Desenvolupar manuals de suport que ajudin les destinacions a desenvolupar-se turísticament d'acord amb el model turístic proposat.
- Augmentar la qualitat de l'experiència turística en tots els àmbits.

Els eixos principals del Programa de desenvolupament de destinacions són:

- **Subprograma 2.1 Territori:** El subprograma proposa elaborar un pla sectorial territorial de turisme que defineixi l'espai turístic i n'ordini l'ús, digitalitzar els paisatges turístics per a la promoció, l'ordenació i la planificació de nous productes i experiències turístiques, i finalment identificar i posar en marxa un projecte que integri la senyalització turística a Catalunya.
- **Subprograma 2.2 Oferta i infraestructures:** El subprograma proposa accions concretes per tal de rehabilitar la planta d'allotjament obsoleta, tenint en compte també les noves situacions climàtiques, incrementar l'eficiència energètica i l'energia renovable al sector turístic, regularitzar els habitatges d'ús turístic i finalment potenciar la mobilitat turística des d'una perspectiva àmplia de transport.
- **Subprograma 2.3 Qualitat:** El subprograma de qualitat pretén donar un gran impuls a la qualitat de l'oferta renovant-la i assolint els estàndards que requereixen cadascuna de les destinacions, així com distingir i posicionar adequadament en el mercat les empreses i activitats que s'hi adhereixin.
- **Subprograma 2.4 Gestió:** El subprograma planteja desenvolupar 4 destinacions intel·ligents a Catalunya, com a prova pilot, així com crear un manual per al bon desenvolupament dels models turístics territorials que es proposen per a les destinacions i municipis turístics de Catalunya.

Programa de producte

Aquest programa té com a missió desenvolupar una oferta de productes turístics diversificada, competitiva i sostenible que permeti competir en un entorn internacional i atreure un perfil de clients cada cop més segmentat i exigent.

Els objectius del programa són:

- Atraure un perfil de turista de més despesa i estada.
- Diversificar l'oferta de producte evitant una excessiva dependència dels productes clàssics, generant noves fonts d'ingressos, i reduir la pressió sobre els recursos turístics tradicionals.
- Millorar l'equilibri territorial atraient més turistes a l'interior i la muntanya, cridats per la nova oferta de producte.
- Augmentar l'índex de satisfacció del turista gràcies a les noves experiències turístiques que es creen i a la millora de l'oferta de productes nous o ja existents.
- Extreure més profit dels recursos i els atractius turístics del país estructurats entorn d'una nova oferta de producte enriquida, competitiva i diversificada.

Les línies principals del programa són:

- **Subprograma 3.1 Gestió de producte.** Es plantegen una sèrie de projectes que pretenen desenvolupar, ordenar i promocionar el producte turístic per tal de poder competir internacionalment amb una oferta variada, estructurada i consolidada.
- **Subprograma 3.2 Grans projectes.** El suport actiu a grans projectes turístics respon a dos factors:
 - o La voluntat de crear grans icones que destaquin i posicionin Catalunya en el mapa turístic mundial.
 - o La voluntat d'impulsar oportunitats d'inversió en qualsevol dels àmbits turístics de Catalunya per tal de generar empresa i ocupació.

Composició del Pla d'actuacions 2013 – 2016

Font: T&L, 2012

Programa d'administració i gestió

El Programa d'administració i gestió turística té com a missió adequar el model organitzatiu i les eines de gestió de l'administració de turisme amb criteris d'eficiència i eficàcia per tal de poder assumir adequadament els reptes i el Pla d'actuacions que planteja el Pla estratègic.

Els objectius que es marca el programa són:

- Crear un marc administratiu i competencial sota els valors de la col·laboració institucional evitant les duplicitats entre les diferents administracions turístiques i no turístiques.
- Concebre un model de gestió apropiat per implementar els projectes definits en el Pla.
- Generar uns fons de foment per al turisme que ajudin a finançar el desenvolupament i la promoció de productes i destinacions.
- Assegurar l'existència d'un potent sistema d'informació, coneixement i intel·ligència per al sector turístic català.

Els eixos principals del programa són:

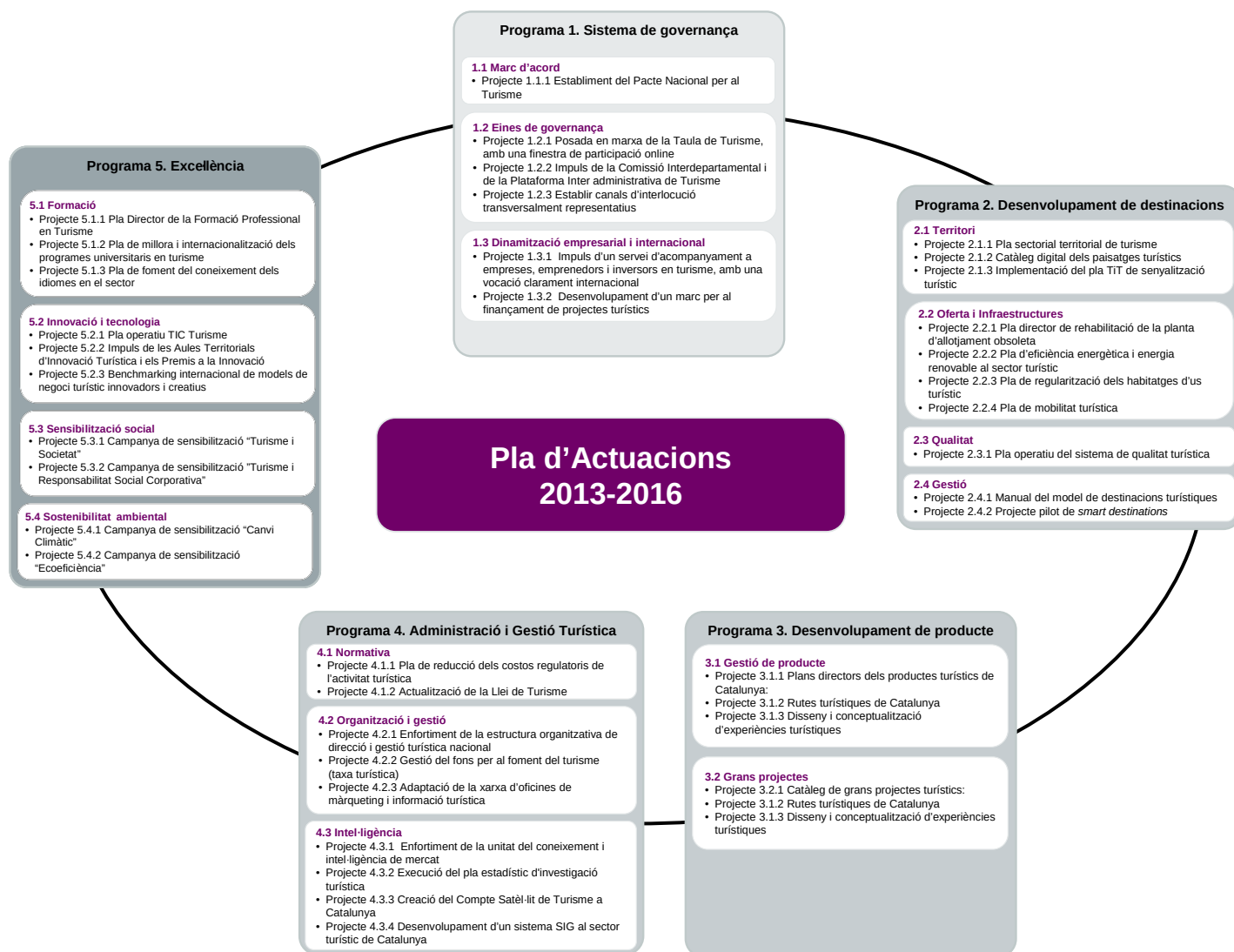
- **Subprograma 4.1 Normativa:** El subprograma presenta una proposta d'actualització integral de la Llei de turisme per tal de donar el suport legal necessari i suficient per al Pla estratègic de turisme i un pla de reducció de costos reguladors que simplifiqui els processos administratius a les nostres empreses i emprenedors turístics.
- **Subprograma 4.2 Organització i gestió:** El subprograma proposa l'adaptació de les estructures de gestió actuals de l'administració general de turisme per tal de poder assumir adequadament la implementació del pla així com els grans reptes del sector.
- **Subprograma 4.3 Intel·ligència:** Es proposen projectes orientats a formar eines de recollida d'informació i tractament de dades per tal, no només de generar coneixement, sinó també intel·ligència predictiva i orientada a la presa de decisions.

Programa d'excel·lència

El Programa d'excel·lència pretén actuar com a element estratègic transversal que orienti el treball amb criteris d'excel·lència. Elements com la formació, la tecnologia, la innovació, els idiomes i la responsabilitat social són alguns dels essencials que el programa proposa. La finalitat és posicionar Catalunya a l'avantguarda de les destinacions turístiques internacionals.

Les línies principals del programa són:

- **Subprograma 5.1 Formació.** A partir de la diagnosi efectuada pel Consell Econòmic i Social de Catalunya s'elaborarà un pla de millores per solucionar les mancances actuals del sistema de formació professional actuant des de les escoles de turisme. Una atenció específica tindrà la millora del coneixement dels idiomes al sector, particularment de l'anglès.
- **Subprograma 5.2 Innovació i tecnologia.** El subprograma té com a missió impulsar dues de les mancances més significatives del sector turístic català: la innovació i l'ús avançat de les noves tecnologies. Estudis preliminars elaborats ens indiquen on es troben particularment aquestes mancances, així com propostes d'actuació per desenvolupar.
- **Subprograma 5.3 Sensibilització social.** El subprograma de sensibilització social incorpora dues campanyes que pretenen conscienciar la societat de la importància del turisme per al país i les empreses catalanes de la necessitat d'orientar-se cap a un sistema empresarial de responsabilitat social.
- **Subprograma 5.4 Sostenibilitat ambiental.** El subprograma tracta, juntament amb els aspectes de sostenibilitat mediambiental que ja formen part del Programa de destinacions, incidir en la conscienciació al sector turístic de la importància dels elements i efectes del canvi climàtic i de la implementació dels criteris de l'ecoeficiència als establiments.



La implementació dels programes i subprogrames del Pla estratègic requerirà la formulació, definició i execució de projectes i actuacions detallades que facilitin el desenvolupament i la concreció dels objectius i les línies estratègiques del Pla, per assolir gradualment i en definitiva el model turístic definit en l'Horitzó 2020 per a Catalunya, en la seva integritat com a destinació.

El Pla estratègic de turisme de Catalunya conté, a mode d'annex, una proposta inicial de projectes específics en els sentit de la progressiva aplicació programàtica i implantació territorial. Són 37 projectes identificats amb la corresponent fitxa, on es relacionen, identifiquen i despleguen els elements essencials que s'han de considerar en cada acció: eixos de treball, objectius operatius, agents públics i privats d'implicació, i pressupost aproximat per a la realització.

És important ressaltar en aquest punt que el pressupost estimat fa referència al projecte concret, considerat en si mateix, no als costos d'execució de les mesures i accions que se'n derivin. Aquests, com no pot ser d'altra manera, seran assignats en el marc de la programació i planificació que es determini per a cadascun dels 37 projectes o actuacions concretes proposades pel Pla estratègic o per les noves mesures i accions que es puguin derivar en el context evolutiu del Pla.

En aquest ordre de coses, cal ressaltar la naturalesa propositiva dels 37 programes que s'exposen a l'annex d'aquest document. Aquests projectes estan subjectes a evolució constant, fruit del seguiment i l'evolució de desplegament del Pla estratègic en el seu conjunt i al seguiment pel conjunt d'operadors públics i privats que puguin intervenir en el desenvolupament i l'execució. Fruit d'aquest escenari, pot donar-se l'agrupació de projectes, la modificació de la intensitat i extensió les actuacions, la determinació de nous projectes o, fins i tot, la supressió o l'ajornament a una nova fase estratègica, en el marc de la visió determinada per les Directius nacionals de turisme 2020.

En aquest marc, resulta obvi que caldrà atendre, en cada moment i etapa de desplegament del Pla, el context pressupostari i financer a què necessàriament caldrà subjectar tots i cadascun dels projectes i les actuacions d'execució del Pla. Aquest escenari pressuposa un calendari gradual de desplegament del Pla sobre l'orientació determinada per a la proposta de projectes continguda en l'annex del Pla.

7.1 Priorització

Tots els projectes presentats s'han avaluat en base a dos grans eixos, *importància* i *facilitat*, que ens permeten visualitzar un marc de prioritzacions que serà d'utilitat en funció de la disponibilitat pressupostària per a la implementació del Pla estratègic. Aquest eixos es componen de diferents criteris:

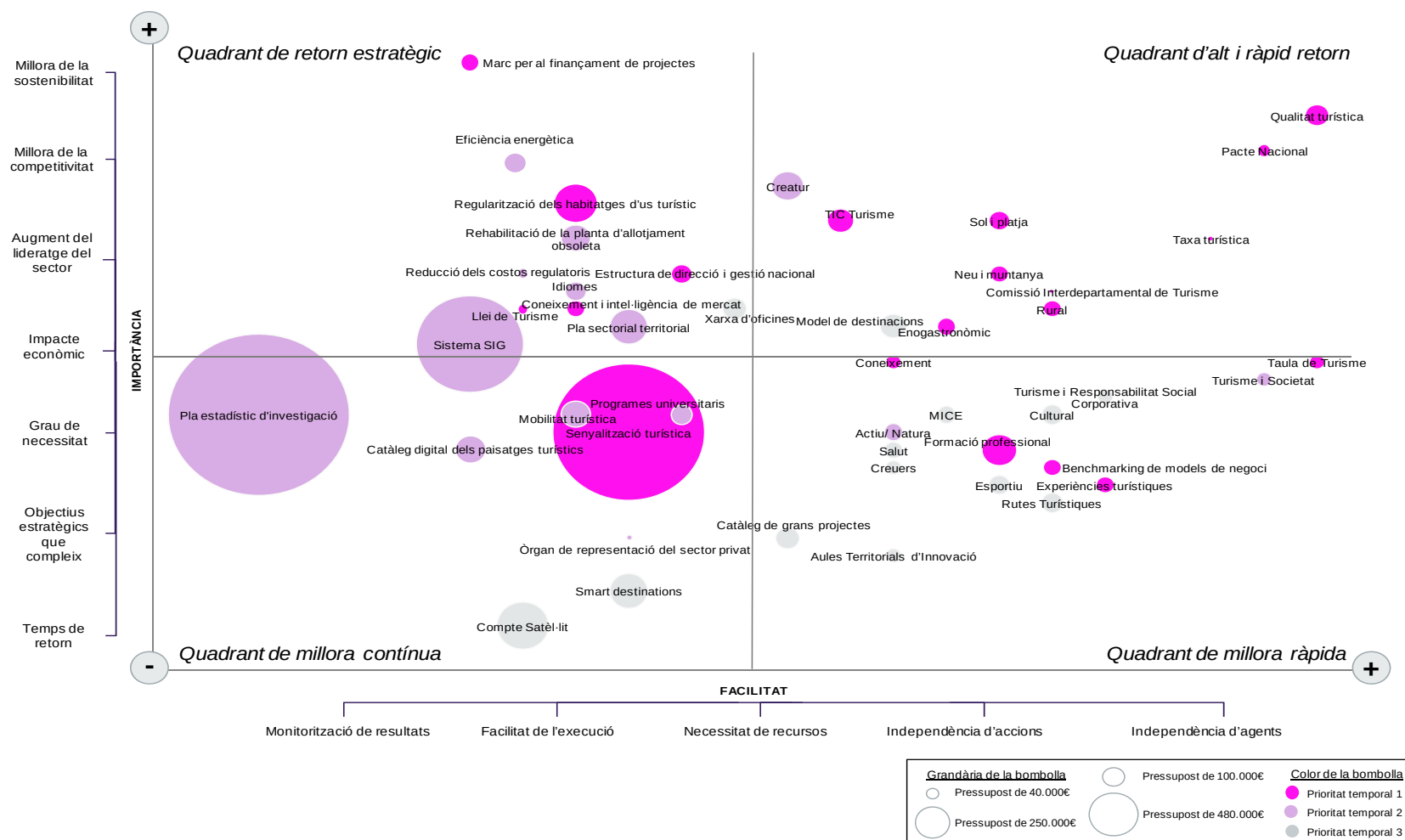
- **Criteris d'importància del projecte:**
 - o Millora de la sostenibilitat
 - o Millora de la competitivitat
 - o Augment del lideratge del sector
 - o Impacte econòmic
 - o Necessitat del projecte
 - o Objectius als quals respon
 - o Temps de retorn
- **Criteris de facilitat de projecte:**
 - o Monitorització de resultats
 - o Facilitat de l'execució
 - o Necessitat de recursos
 - o Independència d'accions
 - o Independència d'agents

Els projectes avaluats en base als criteris anteriors es posicionen a la matriu de priorització de projectes com a marc d'execució del Pla. Cadascun dels quadrants de la matriu aporta una referència específica.

- **Quadrant d'alt i ràpid retorn:** El quadrant en què es situen els projectes més importants i beneficiosos per al compliment dels objectius i que tenen menys dificultat a l'hora de ser implementats. Són projectes per posar en marxa a curt i mitjà termini.
- **Quadrant de retorn estratègic:** Són els projectes més importants i beneficiosos. El seu compliment requerirà un esforç important, donada la seva complexitat. Si bé alguns poden no ser implementats a curt termini, no s'han de deixar per al final, ja que la seva complexitat impediria finalitzar-los dins del període del Pla.
- **Quadrant de millora ràpida:** Mesures d'impacte relatiu, tot i que comparativament fàcils de realitzar. Es poden posar en marxa en qualsevol moment.
- **Quadrant de millora contínua:** Projectes d'alta complexitat i menor impacte relatiu, factors que els situa en una segona escala de prioritats. La seva execució s'ha d'abordar de manera contínua a mitjà i llarg termini.

Si bé els quadrants donen una imatge clara de prioritats d'acord amb la importància i facilitat de cada projecte, la determinació del calendari en el qual s'ha de posar en marxa cadascun pot venir marcada per altres factors. És a dir, l'escenari ideal d'implementació possiblement vingui marcat per una implementació en paral·lel de projectes de diferents quadrants i, per tant, de diferents escales de prioritat a causa de la interdependència que hi ha entre alguns projectes i la complexitat d'altres que requereixen temps per ser implementats. Aquesta escala de prioritats combinada, que ha de reflectir-se en el calendari de la implementació, s'ha transmès a través dels colors de les bombolles de la matriu de priorització de projectes.

Matriu de priorització de projectes



7.2 Pressupost estimatiu

Aproximació al pressupost d'execució de la despesa que pot representar les actuacions del Pla.

Programa	Projecte	Total	2013	2014	2015	2016
Total		15.847.000 €	3.935.000 €	5.475.000 €	4.135.000 €	2.592.000 €
Programa 1. Sistema de Governança		300.000 €	90.000 €	210.000 €	- €	- €
1.1 Marc d'acord		30.000 €	30.000 €	- €	- €	- €
1.1.1	Establiment del Pacte Nacional per al Turisme	30.000 €	30.000 €	- €	- €	- €
1.2 Eines de governança		40.000 €	- €	40.000 €	- €	- €
1.2.1	Posada en marxa de la Taula de Turisme, amb una finestra de participació online	40.000 €	- €	40.000 €	- €	- €
1.2.2	Impuls de la Comissió Interdepartamental i de la Plataforma InterAdministrativa de Turisme	- €	- €	- €	- €	- €
1.2.3	Establir canals d'interlocució transversalment representatius	- €	- €	- €	- €	- €
1.3 Dinamització empresarial		230.000 €	60.000 €	170.000 €	- €	- €
1.3.1	Impuls d'un servei d'acompanyament a empreses, emprenedors i inversors en turisme (Creatur)	170.000 €	170.000 €	170.000 €	- €	- €
1.3.2	Desenvolupament d'un marc per al finançament de projectes turístics	60.000 €	60.000 €	- €	- €	- €
Programa 2. Desenvolupament de destinacions		5.580.000 €	1.570.000 €	1.730.000 €	1.570.000 €	1.050.000 €
2.1 Territori		4.400.000 €	1.000.000 €	1.330.000 €	1.070.000 €	1.000.000 €
2.1.1	Pla sectorial territorial de turisme	250.000 €	- €	180.000 €	70.000 €	- €
2.1.2	Catàleg digital dels paisatges turístics	150.000 €	- €	150.000 €	- €	- €
2.1.3	Implementació del Pla T&T de sèrnyalització turística	4.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €
2.2 Oferta i Infraestructures		680.000 €	100.000 €	400.000 €	130.000 €	50.000 €
2.2.1	Pla director de rehabilitació de la planta d'allotjament obsoleta	150.000 €	- €	150.000 €	- €	- €
2.2.2	Pla d'eficiència energètica i energia renovable al sector turístic	80.000 €	- €	- €	80.000 €	- €
2.2.3	Pla de regularització dels habitatges d'us turístic	300.000 €	100.000 €	100.000 €	50.000 €	50.000 €
2.2.4	Pla de mobilitat turística	150.000 €	- €	150.000 €	- €	- €
2.3 Qualitat		100.000 €	100.000 €	- €	- €	- €
2.3.1	Pla operatiu de la qualitat turística	100.000 €	100.000 €	- €	- €	- €
2.4 Gestió		370.000 €	370.000 €	- €	370.000 €	- €
2.4.1	Manual del model de destinacions turístiques	120.000 €	- €	- €	120.000 €	- €
2.4.2	Projecte pilot de smart destinations	250.000 €	- €	- €	250.000 €	- €
Programa 3. Desenvolupament de productes		920.000 €	345.000 €	285.000 €	185.000 €	25.000 €
3.1 Gestió de producte		820.000 €	320.000 €	260.000 €	160.000 €	- €
3.1.1	Plans directors dels productes turístics de Catalunya:	680.000 €	260.000 €	260.000 €	160.000 €	- €
• Sol i platja		80.000 €	80.000 €	- €	- €	- €
• MICE		60.000 €	- €	- €	- €	- €
• Creuers		40.000 €	- €	- €	60.000 €	- €
• Esportiu		80.000 €	- €	80.000 €	40.000 €	- €
• Salut		60.000 €	- €	- €	60.000 €	- €
• Coneixement		40.000 €	- €	40.000 €	- €	- €
• Cultural		80.000 €	- €	- €	- €	- €
• Enogastronòmic		60.000 €	60.000 €	- €	- €	- €
• Rural		60.000 €	60.000 €	- €	- €	- €
• Neu i muntanya		60.000 €	60.000 €	- €	- €	- €
• Actiu/ Natura en espais naturals		60.000 €	- €	60.000 €	- €	- €
3.1.2	Projecte 'Rutes Turístiques de Catalunya'	80.000 €	- €	- €	80.000 €	- €
3.1.3	Disseny i conceptualització d'experiències turístiques	60.000 €	60.000 €	- €	- €	- €
3.2 Grans projectes		100.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
3.2.1	Catàleg de grans projectes turístics	100.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
• Barcelona World		- €	- €	- €	- €	- €
• El Bulli Foundation		- €	- €	- €	- €	- €
• Barcelona Pirineu 2022		- €	- €	- €	- €	- €
• Xarxa d'establiments "Catalunya Patrimoni"		- €	- €	- €	- €	- €
• Escull artificial		- €	- €	- €	- €	- €
• Resort "Catalunya Wellness" (Spa, Enogastronomia, MICE)		- €	- €	- €	- €	- €
• Oficina Central de Turisme de Catalunya a Barcelona		- €	- €	- €	- €	- €
• Centres de postgrau de referència internacional		- €	- €	- €	- €	- €
Programa 4. Administració i Gestió Turística		8.457.000 €	1.670.000 €	3.010.000 €	2.300.000 €	1.477.000 €
4.1 Normativa		40.000 €	30.000 €	10.000 €	- €	- €
4.1.1	Pla de reducció dels costos regulatoris de l'activitat turística	20.000 €	20.000 €	- €	- €	- €
4.1.2	Actualització de la Llei de Turisme	20.000 €	10.000 €	10.000 €	- €	- €
4.2 Organització i gestió		180.000 €	80.000 €	- €	100.000 €	- €
4.2.1	Enfortiment de la estructura organitzativa de direcció i gestió turística nacional	80.000 €	80.000 €	- €	- €	- €
4.2.2	Gestió del fons per al foment del turisme (taxa turística)	- €	- €	- €	- €	- €
4.2.3	Adaptació de la xarxa d'oficines de màrqueting i informació turística	100.000 €	- €	- €	100.000 €	- €
4.3 Intel·ligència		8.237.000 €	1.560.000 €	3.000.000 €	2.200.000 €	1.477.000 €
4.3.1	Enfortiment de la unitat del coneixement i intel·ligència de mercat	60.000 €	60.000 €	- €	- €	- €
4.3.2	Execució del pla estadístic d'investigació turística	5.700.000 €	1.500.000 €	1.400.000 €	1.400.000 €	1.400.000 €
4.3.3	Creació del Compte Satèl·lit de Turisme a Catalunya	477.000 €	- €	300.000 €	100.000 €	77.000 €
4.3.4	Desenvolupament d'un sistema SIG al sector turístic de Catalunya	2.000.000 €	- €	1.300.000 €	700.000 €	- €
Programa 5. Excel·lència de la indústria turística		620.000 €	260.000 €	240.000 €	80.000 €	40.000 €
5.1 Formació		360.000 €	80.000 €	200.000 €	40.000 €	40.000 €
5.1.1	Pla Director de la formació professional en turisme	200.000 €	80.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
5.1.2	Pla de millora i internacionalització dels programes universitaris en turisme	80.000 €	- €	80.000 €	- €	- €
5.1.3	Pla de foment de coneixement dels idiomes	80.000 €	- €	- €	- €	- €
5.2 Innovació i tecnologia		220.000 €	180.000 €	- €	40.000 €	- €
5.2.1	Pla Operatiu TIC Turisme	120.000 €	120.000 €	- €	- €	- €
5.2.2	Impuls de les Aules Territorials d'Innovació Turística i els Premis a la Innovació	40.000 €	- €	- €	40.000 €	- €
5.2.3	Benchmarking internacional de models de negoci turístic innovadors i creatius	60.000 €	60.000 €	- €	- €	- €
5.3 Sensibilització social		40.000 €	- €	40.000 €	- €	- €
5.3.1	Campanya de sensibilització "Turisme i Societat"	40.000 €	- €	40.000 €	- €	- €

8 L'escenari de la inacció

El canvi no és fàcil, però la inacció té més cost.

La no-implementació d'aquest Pla estratègic podria significar un increment del turisme de poc valor afegit juntament amb una disminució del turisme d'alt valor afegit que comporti una reducció progressiva de la sostenibilitat del sector turístic català en termes mediambientals, culturals i econòmics, juntament amb el deteriorament de la marca Catalunya com a destinació i com a país.

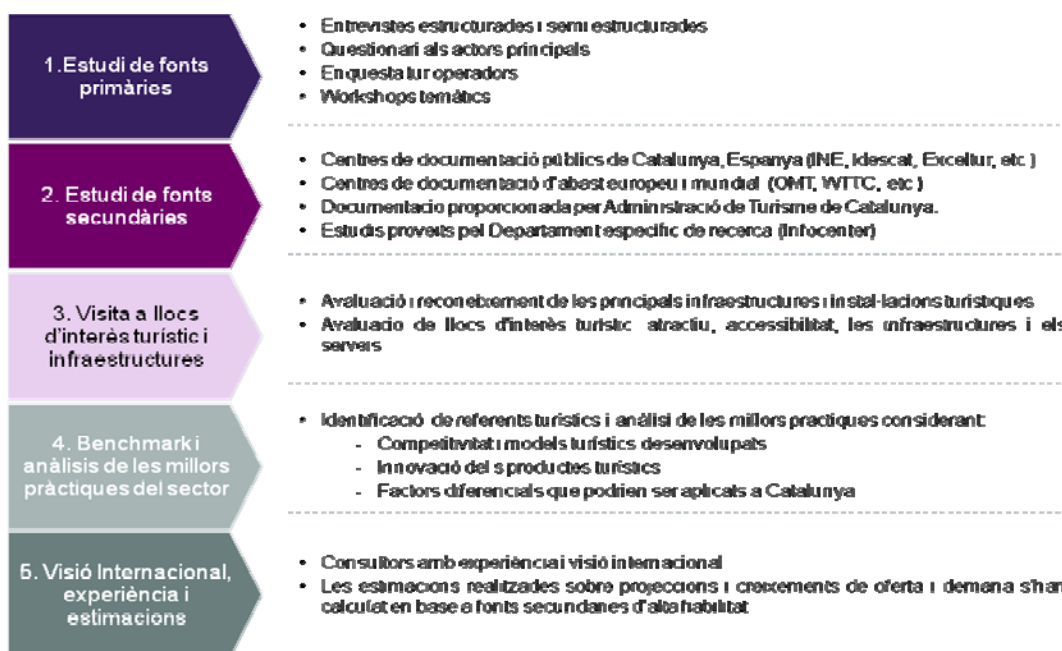
Tan perjudicial com la inacció és també una implementació poc professional del Pla. En aquest sentit, hi ha tres qüestions que es consideren essencials en aquest procés:

- Tecnificació, professionalització i gestió del rendiment dels equips de treball.
- Mesura rigorosa de l'evolució i l'assoliment d'objectius.
- Comunicació clara i constant entre totes les parts implicades.

El Pla estratègic presenta un ampli ventall de recomanacions i propostes en l'àmbit de la política turística que indirectament influeixen en altres departaments. Ben implementat, el Pla té potencial per dur a terme una transformació integral a escala de país.

9 Metodologia

En el procés s'han fet servir diferents fonts i eines metodològiques:



1. Fonts primàries

• Entrevistes personals

S'han realitzat prop de 100 entrevistes personals amb múltiples parts interessades tant del sector públic com del sector privat. S'ha demanat la col·laboració activa d'entitats públiques com ara ajuntaments, patronats i institucions turístiques locals i territorials, o gestors dels principals atractius turístics, entre d'altres.

- **Qüestionaris per correu electrònic**

El qüestionari obert ha estat enviat a més de 120 agents, i s'han obtingut 61 respostes. En aquest qüestionari també s'hi ha implicat agents del sector públic i del sector privat. Aquesta enquesta recull dades sobre la consciència de la necessitat d'un Pla estratègic de turisme, els principals reptes que afronta el sector des de les diferents perspectives dels actors i, finalment, la contribució que aquests agents poden fer per millorar el sector turístic des de les organitzacions i empreses a les quals pertanyen.

- **Enquesta a operadors turístics**

L'enquesta es va preparar en 5 idiomes diferents (anglès, francès, castellà, xinès i japonès) i ha estat enviada a un total de 9.683 operadors turístics. El nombre de respostes obtingudes ha estat de 311, d'aquestes, 260 són de la versió anglesa, 35 de la versió en espanyol, 12 de la versió francesa, 3 de la japonesa i 1 de la xinesa.

L'objectiu d'aquest qüestionari ha estat obtenir informació completa i actualitzada sobre diferents aspectes:

- Perfil d'operadors turístics internacionals amb interessos a Catalunya.
- Perfil de turistes internacionals que actualment viatgen a Catalunya.
- Competitivitat de Catalunya respecte d'altres destinacions i productes turístics.
- Posicionament i imatge de la marca Catalunya als principals mercats emissors.

- **Aules territorials**

S'han organitzat quatre aules territorials, una per capital provincial, com a eina consultiva dirigida als representants més destacats del sector turístic de la zona. Les aules han comptat amb la participació dels principals agents del sector turístic (tant de l'àmbit de l'empresa privada com de les institucions públiques i del món universitari), en el marc d'un procés de consulta orientat a la validació de les estratègies proposades i a l'obtenció de propostes per configurar el Pla d'actuacions.

A les aules territorials hi han participat un total de 106 professionals del sector turístic de Catalunya provinents de:

- L'Administració pública nacional, provincial i local.
- Les federacions i associacions sectorials.
- Les empreses líders del sector.
- Els professionals de la investigació turística i dels mitjans especialitzats.

- **Fonts secundàries**

S'han emprat un gran nombre de fonts secundàries per tal de realitzar una anàlisi exhaustiva i detallada del sector, entre les quals destaquem:

- Centres de documentació públics de Catalunya i estatals (INE, Idescat, Exceltur, Turespaña, etc.)
- Centres de documentació d'abast europeu i mundial (OMT, WTTC, Travel and Tourism Competitiveness Index, etc.).
- Informació proporcionada per administració de turisme de Catalunya.
- Informació proporcionada pel departament de recerca propi, Infocenter, a través del qual s'ha accedit a més d'una cinquantena d'estudis específics d'interès.

2. Visita a llocs d'interès turístic, instal·lacions i infraestructures turístiques

S'ha avaluat de primera mà el potencial de llocs d'interès turístic incloent aspectes com ara l'atractiu, l'accessibilitat, les infraestructures i els serveis. També s'ha realitzat una avaluació i reconeixement detallat sobre les principals infraestructures de transport i comunicació.

3. Benchmarking i anàlisi de les millors pràctiques del sector

S'han escollit destinacions destacades en el desenvolupament de diferents productes i models turístics de referència internacional i se n'ha fet l'anàlisi amb l'objectiu d'identificar models turístics de referència per a Catalunya com a destinació turística amb una oferta plural i que destaquen en excel·lència.

4. Visió Internacional, experiència i estimacions

L'equip de treball compta amb consultors amb anys d'experiència en el sector i amb visió internacional. Les estimacions realitzades en el projecte per projectar demandes i creixements de mercat s'han calculat a partir de fonts secundàries de la màxima fiabilitat possible.

10 Annexos

Aquest document principal del Pla estratègic de turisme de Catalunya 2013 – 2016 es complementa amb una llista de documents que s'han elaborat durant tot el procés de treball, concretament:

- Annex 1. Anàlisi i diagnosi del sector turístic de Catalunya
- Annex 2. Anàlisi de l'oferta turística a Catalunya
- Annex 3. Anàlisi de la demanda turística mundial i a Catalunya
- Annex 4. Pla d'actuacions 2013-2016
- Annex 5. Informe de resultats de les aules territorials de turisme
- Annex 6. Informe de resultats de l'enquesta a operadors turístics



**Generalitat
de Catalunya**