

ESTRATÈGIA TURÍSTICA DE GIRONA I EL SEU TERRITORI
PLA D'ACCIONS PER UN TURISME SOSTENIBLE I DE QUALITAT 2022

DOCUMENT D'ANÀLISI I DIAGNOSI

Març de 2018

CRÈDITS

Comitè Director

Joan Manuel Ribera

Jordi Comas

Ángel Díaz

Jaume Guia

Coordinació Tècnica

Dani Blasco (Anàlisi i Diagnosi)

Jordi Moll (Estratègia i Pla d'Accions)

Laia Masip (Secretaria tècnica)

Consell Assessor

José Antonio Donaire

Dolors Vidal

Equip investigadors UdG

Sílvia Aulet

Raquel Camprubí

Jordi Casassayas

Lluís Coromina

Rosa M^a Fraguell

Ariadna Gassiot

Joaquim Majó

Jaume Marín

Esther Martínez

Lluís Mundet

Saida Palou

Lluís Prats

Konstantina Zerva

ÍNDEX

1	<i>Presentació del Pla Estratègic de turisme</i>	9
1.1	Introducció	10
1.2	Objectius del Pla Estratègic de Turisme de Girona	11
1.3	Metodologia	12
1.3.1	Fonts d'informació	13
1.3.2	Procés participatiu	14
1.3.3	Fases del Pla	14
2	<i>Anàlisi</i>	16
2.1	Aspectes introductoris	17
2.1.1	Breu relació del desenvolupament de l'activitat turística a Girona	17
2.1.2	El turisme a l'Ajuntament de Girona	22
2.1.3	Revisió de material i informació turística existent	24
2.2	Conjuntura econòmica actual	40
2.2.1	Radiografia de la situació actual del turisme	40
2.2.2	Distribució de les activitats econòmiques vinculades al turisme	48
2.2.3	Retorn econòmic de l'activitat turística	71
2.3	Situació turística actual	80
2.3.1	Anàlisi del perfil de la demanda	80
2.3.2	Anàlisi de l'oferta turística actual	92
2.3.3	Anàlisi dels principals turoperadors i altres agents comercialitzadors	135
2.3.4	Anàlisi de la reputació <i>online</i> de la destinació Girona	141
2.3.5	Anàlisi de la competència	149
2.3.6	Actors i agents de la quàdruple hèlix a la destinació	173
2.3.7	Debats veïnals a propòsit del turisme	193
3	<i>Diagnosi</i>	202
3.1.1	Debilitats	202
3.1.2	Amenaces	204
3.1.3	Fortaleses	205
3.1.4	Oportunitats	207
	<i>Bibliografia</i>	209

ÍNDEX DE TAULES

TAULA 1. Descripció de les categories per realitzar l'anàlisi de la web de turisme	24
TAULA 2. Índex de continguts de la web de turisme de l'Ajuntament de Girona.....	28
TAULA 3. Número de seguidors a les xarxes socials	29
TAULA 4. Característiques dels fulletons bàsics de Girona.....	35
TAULA 5. Característiques dels fulletons específics de la destinació Girona	37
TAULA 6. Població dels municipis de l'entorn urbà de Girona.....	42
TAULA 7. Mobilitat dels estudiants universitaris	43
TAULA 8. Població ocupada resident i no resident (2011).....	44
TAULA 9. Visitants de la ciutat de Girona. Primer trimestre 2018.....	75
TAULA 10. Estada mitjana i despesa mitjana diària dels visitants de la ciutat de Girona.....	75
TAULA 11. Distribució de la despesa mitjana de no allotjament	76
TAULA 12. Despesa turística per tipologia de visitants.....	76
TAULA 13. Despesa directa total per concepte de despesa	77
TAULA 14. Multiplicadors TIOC.....	78
TAULA 15. Efectes indirectes de la despesa turística a la ciutat de Girona	78
TAULA 16. Visitants a l'Oficina de Turisme (Població total).....	81
TAULA 17. Càlcul de la mostra a partir del nombre de visitants de l'Oficina de Turisme	81
TAULA 18. Tipus d'allotjaments dels turistes de Girona.....	83
TAULA 21. Motivacions principals dels visitants.....	84
TAULA 22. Despesa mitjana per categories, per persona i dia	85
TAULA 23. Despesa mitjana segons lloc de procedència.....	86
TAULA 24. Valoracions d'ítems sobre la destinació (1-5)	86
TAULA 25. Nivell de recomanació segons lloc d'origen dels visitants.....	87
TAULA 26. Nivell de recomanació segons repetició de visita a la destinació	87
TAULA 25. Establiments i places d'allotjament turístic a la ciutat de Girona, 2017	94
TAULA 26. Establiments i places d'allotjament turístic a l'entorn de Girona	96
TAULA 27. Rendibilitat hotelera a la ciutat de Girona, 2016	99
TAULA 28. Evolució dels habitatges d'ús turístic per barris de Girona, 2007 - 2017	100
TAULA 29. Número de llicències de HUTs per finca, 2017.....	103
TAULA 30. Número de llicències d'HUTs per titulars, 2017	103
TAULA 32. Oferta de restaurants per tipus de cuina a la ciutat de Girona, 2017	109

TAULA 33. Oferta de restauració per barris de Girona, 2017	110
TAULA 34. Valoració de l'oferta hotelera per barris.....	141
TAULA 35. Valoració de l'oferta hotelera per categories	142
TAULA 36. Valoració dels restaurants de la ciutat.....	142
TAULA 37. Valoracions dels restaurants per barris.....	143
TAULA 38. Recursos urbans, culturals i d'oci per barris.....	145

ÍNDEX DE GRÀFICS

GRÀFIC 1. Procedència dels estudiants universitaris (CURS 2015-2016).....	44
GRÀFIC 2. Evolució del nombre d'empreses turístiques amb dipòsit de comptes al RM	50
GRÀFIC 3. Evolució del nombre d'empreses no turístiques amb dipòsit de comptes al RM	51
GRÀFIC 4. Creixement nº d'empreses turístiques de Girona (Base 2012=100)	51
GRÀFIC 5. Creixement nº empreses no turístiques de Girona (Base 2012=100).....	52
GRÀFIC 6. Comparativa de creixement d'empreses turístiques i no turístiques (2012 – 2016)	52
GRÀFIC 7. Percentatge d'empreses turístiques sobre total empreses de Girona.....	53
GRÀFIC 8. Ingressos d'explotació de les empreses turístiques de Girona (mil EUR)	53
GRÀFIC 9. Creixement ingressos d'explotació empreses turístiques (Base 2012=100).....	54
GRÀFIC 10. Ingressos d'explotació per branca d'activitat turística (mil EUR).....	54
GRÀFIC 11. Percentatge sobre total facturació per branca d'activitat	55
GRÀFIC 12. Ingressos d'explotació empreses no turístiques de Girona (mil EUR).....	55
GRÀFIC 13. Creixement ingressos d'explotació empreses no turístiques (Base 2012=100).....	56
GRÀFIC 14. Percentatge d'ingressos d'empreses turístiques sobre el total d'empreses.....	56
GRÀFIC 15. Evolució del total de les inversions empreses turístiques (mil EUR).....	57
GRÀFIC 16. Evolució total inversions empreses turístiques (Base 2012=100).....	57
GRÀFIC 17. Evolució inversions empreses no turístiques (mil EUR)	58
GRÀFIC 18. Evolució inversions empreses no turístiques (Base 2012=100)	58
GRÀFIC 19. Total inversions per empresa no turística (mil EUR)	59
GRÀFIC 20. Total inversions per empresa turística (mil EUR)	59
GRÀFIC 21. Costos de personal empreses turístiques (mil EUR)	60
GRÀFIC 22. Evolució nº Treballadors empreses turístiques.....	60
GRÀFIC 23. Evolució nº treballadors empreses turístiques (Base 2012=100)	61
GRÀFIC 24. Mitjana cost personal empreses turístiques (EUR)	61
GRÀFIC 25. Cost treballador empresa turística/Ingressos d'explotació empresa turística.....	62
GRÀFIC 26. Evolució nº treballadors empreses no turístiques	62
GRÀFIC 27. Evolució nº treballadors en empreses no turístiques (Base 2012=100)	63
GRÀFIC 28. Mitjana cost personal empreses no turístiques (EUR).....	63
GRÀFIC 29. Comparativa creixement de la mitjana del cost de personal entre empreses turístiques i no turístiques.....	64

GRÀFIC 30. Evolució de la diferència de cost persona en euros entre empreses no turístiques i turístiques (EUR).....	64
GRÀFIC 31. Comparativa creixement de la mitjana de treballadors entre empreses turístiques i no turístiques.....	65
GRÀFIC 32. Evolució resultats d'explotació empreses turístiques (mil EUR).....	66
GRÀFIC 33. Mitjana resultats d'explotació empresa turística (EUR).....	66
GRÀFIC 34. Evolució resultats d'explotació empreses no turístiques (mil EUR).....	67
GRÀFIC 35. Mitjana resultats d'explotació empreses no turístiques (EUR).....	67
GRÀFIC 36. Comparativa de creixement de la mitjana de resultats d'explotació entre empreses turístiques i no turístiques.....	68
GRÀFIC 37. Visitants de l'Oficina de Turisme per mesos, 2016.....	88
GRÀFIC 38. Procedència dels visitants de l'Oficina de Turisme (2016).....	89
GRÀFIC 39. Evolució dels establiments d'allotjament turístic tradicional a Girona, 2007 - 2017.....	93
GRÀFIC 40. Evolució de les places d'allotjament turístic tradicional a Girona, 2007 - 2017.....	94
GRÀFIC 41. Categories dels hotels de la ciutat de Girona, 2017.....	95
GRÀFIC 42. Distribució de les places d'allotjament turístic per barris i sectors.....	95
GRÀFIC 43. Evolució de les pernoctacions segons procedència a Girona, 2008-2016.....	97
GRÀFIC 44. Taxa turística per trimestres de la ciutat de Girona, 2012-2017.....	98
GRÀFIC 45. Càlcul de pernoctacions a partir de la taxa turística a Girona, 2016.....	98
GRÀFIC 46. Evolució dels habitatges d'ús turístic a Girona, 2007 - 2017.....	100
GRÀFIC 47. Distribució dels habitatges d'ús turístic per barris de Girona, 2017.....	101
GRÀFIC 48. Evolució dels habitatges d'ús turístic del centre de Girona, 2007 - 2017.....	101
GRÀFIC 49. Percentatge d'habitatges totals respecte habitatges d'ús turístic per barris, 2017.....	102
GRÀFIC 50. Evolució de la població resident del centre de Girona per sectors, 2007-2017.....	102
GRÀFIC 51. Habitatges d'ús turístic registrats a Girona segons si s'anuncien o no, 2017.....	104
GRÀFIC 52. HUTs anunciats a Girona, 2017.....	105
GRÀFIC 53. Resum de l'estat dels HUT a Girona, 2017.....	106
GRÀFIC 55. Oferta de restaurants per barris a Girona, 2017.....	110
GRÀFIC 56. Tipologies d'esdeveniments a la ciutat de Girona, 2017.....	125
GRÀFIC 57. Projectió dels esdeveniments de la ciutat de Girona, 2017.....	126
GRÀFIC 58. Públic dels esdeveniments de la ciutat de Girona, 2017.....	126
GRÀFIC 59. Localització dels esdeveniments a la ciutat de Girona en espais públics, 2017.....	127
GRÀFIC 60. Valoració dels recursos de la ciutat.....	147

ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

IL·LUSTRACIÓ 1. Resum de les principals tendències en turisme urbà.....	41
IL·LUSTRACIÓ 2. Localització dels habitatges d'ús turístics a la ciutat de Girona, 2017	107
IL·LUSTRACIÓ 3. Ampliació. Habitatges d'ús turístic al centre de Girona, 2017	107
IL·LUSTRACIÓ 5. Localització de l'oferta de restauració a Girona, 2017.....	111
IL·LUSTRACIÓ 6. Oferta de restauració. Ampliació del centre de Girona, 2017	111
IL·LUSTRACIÓ 7. Representació del percentatge de clientela turística en els comerços del centre...	123
IL·LUSTRACIÓ 8. Calendari Girona tot l'any, 2017	128
IL·LUSTRACIÓ 9. Oferta d'activitats que s'anuncia com a part de la destinació Girona.....	144
IL·LUSTRACIÓ 10. Recursos urbans, culturals i d'oci	145
IL·LUSTRACIÓ 11. Recursos urbans, culturals i d'oci. ampliació del centre	146
IL·LUSTRACIÓ 12. Recursos i activitats de natura	146
IL·LUSTRACIÓ 13. Representació gràfica de la xarxa d'agents de la destinació Girona	175
IL·LUSTRACIÓ 14. Rol de <i>betweenness</i> dels diferents agents de la destinació Girona	177

1 PRESENTACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME

L'any 2017, l'Ajuntament de Girona va aprovar una iniciativa per elaborar un Pla Estratègic de Turisme i disposar així d'un document que permeti guiar el consistori en la presa de decisions estratègiques en organització, infraestructures i serveis que potenciïn el desenvolupament d'un turisme responsable a la ciutat.

Existeix un consens generalitzat sobre la bondat d'aquesta iniciativa, constatat i confirmat per part de tots els actors que han intervingut aportant informació i coneixement a aquest projecte. Els canvis que a nivell general ha anat experimentant el turisme com a conseqüència d'innovacions tecnològiques, de l'evolució del comportament dels visitants, o dels nous impactes que el turisme té sobre determinades destinacions i comunitats locals, fa temps que s'estan observant a la ciutat de Girona. La intensitat d'aquests canvis és massa important per no fer-hi front amb l'instrument adequat, i aquest no és altre que un pla estratègic sectorial.

L'elaboració d'aquest pla s'ha dut a terme per una UTE formada per dues consultores (JMRibera i ALS) i un centre universitari de recerca (INSETUR-Campus Turisme UdG), que ha dut a terme una recollida exhaustiva d'informació a través de múltiples mecanismes: identificació i anàlisi de fonts secundàries, com ara fonts d'informació disponibles i estudis i treballs de recerca sobre temàtiques relacionades amb el turisme a la ciutat de Girona; enquestes a la demanda; entrevistes a actors prominents representatius de la totalitat de categories d'*stakeholders* del turisme de la ciutat; i *focus groups* amb un amplíssim nombre d'experts que operen i han operat en els sectors que conformen l'ecosistema turístic local.

Com a resultat de l'anàlisi temàtica i estadística d'aquesta informació, el document resultant es divideix en una primera part d'anàlisi i diagnosi, de la qual se'n deriva una segona on s'exposa el pla d'accions i recomanacions proposat. Així, el document comença presentant una anàlisi històrica de l'evolució del turisme i la seva gestió a la ciutat, seguida d'una anàlisi de la seva conjuntura actual. D'aquesta anàlisi inicial se'n deriva una diagnosi la qual és exposada en forma de DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), i de reptes estratègics pel que fa al model de turisme, la gestió del coneixement, la governança, la gestió, les infraestructures i el màrqueting turístic. La segona part del document està dedicada a les propostes i recomanacions derivades dels resultats de la recerca. En primer lloc es presenten els principis rectors i els reptes que inspiren i que hauran de governar les accions i recomanacions proposades. El document acaba amb una descripció d'un pla d'acció estructurat en 5 programes separats, on cadascun d'ells es focalitza en una de les àrees estratègiques de governança, de gestió del coneixement, de planificació municipal, de competitivitat i de màrqueting turístics. Cal, finalment, tenir en compte que com en tot pla a llarg termini, les accions i estratègies proposades sempre són susceptibles de modificació, quan durant la vigència del pla apareixen noves amenaces o oportunitats que així ho recomanin.

1.1 Introducció

La demarcació de Girona és un territori amb una llarga tradició com a destinació turística, amb la Costa Brava i el Pirineu com a espais més destacats, destinacions a les què en els darrers anys s'hi ha afegit amb força la ciutat de Girona amb una marca de ciutat molt apreciada i una creixent projecció exterior, que fan necessària una reflexió sobre el model turístic de ciutat i sobre el desenvolupament de l'activitat turística a la ciutat i la seva àrea d'influència a llarg termini.

Com a punt de partida, la ciutat compta amb atractius de primer nivell internacional com el Barri Vell amb tots els seus monuments, el Cellar de Can Roca, la xarxa de rutes ciclistes, l'esdeveniment Temps de Flors o el festival Temporada Alta, juntament amb l'ambient general de la ciutat, en un entorn urbà de qualitat, tranquil i agradable, on l'educació, el medi ambient, la salut, l'oci o la seguretat personal són alguns dels factors que estan contribuint a aquest èxit.

Hi contribueixen també la mida mitjana i accessible de Girona, un entorn territorial atractiu, i la capacitat dels seus agents socioeconòmics per a treure rendiment al bagatge històric, econòmic i cultural acumulat.

Molt a prop, la potència de Barcelona com a destinació amb una de les marques turístiques més reconegudes i valorades a escala global, esdevé un dels principals factors que s'han de tenir en compte, dimensionar i aprofitar a l'hora de dissenyar el futur de la destinació Girona.

El turisme és una activitat econòmica extraordinàriament transversal que té una important capacitat de creació d'ocupació i riquesa en la majoria dels sectors econòmics de manera directa o indirecta. També és ben sabut, però, que el turisme és un fenomen que pot tenir un alt impacte negatiu en el medi ambient, en la cultura local o en el benestar dels ciutadans quan és excessiu o no es gestiona amb criteris de sostenibilitat, responsabilitat i equilibri.

És per això que en aquesta fase d'èxit creixent del turisme a Girona i el seu entorn territorial, amb una economia tan diversificada, una societat complexa i cohesionada, juntament amb un entorn natural de gran valor, es fa necessari definir una estratègia de desenvolupament turístic amb visió de llarg termini que incorpori criteris de responsabilitat i de sostenibilitat, així com un pla d'accions per tal d'assegurar-ne i maximitzar l'impacte transversal positiu d'aquesta activitat en la ocupació i la distribució de la riquesa generada per l'activitat i alhora minimitzar els efectes no desitjats en el medi ambient, la cultura i la societat locals.

Aquest Pla Estratègic té com a objectiu definir el model de desenvolupament turístic local sostenible de la ciutat de Girona i el seu territori d'influència, amb estratègies i objectius a mig i llarg termini, així com la estructuració d'un pla d'accions realista per als propers 6 anys que permeti enfortir el posicionament i la notorietat de Girona com a destinació turística, i la competitivitat, tant de la destinació com de l'activitat turística, a llarg termini, posant un especial èmfasi en l'impuls de l'activitat productiva i en la creació d'ocupació i la preparació i formació de les persones que es dediquen a aquesta activitat.

El Pla Estratègic, liderat per l'administració local, vol escoltar i integrar totes les veus, incorporant la participació de tots els agents, públics i privats de la destinació, mitjançant entrevistes individuals, reunions de treball i enquestes puntuals per matèries específiques.

Amb el coneixement de les dades fonamentals en matèria històrica, geogràfica, cultural, social, econòmica i infraestructural del municipi i del seu territori turístic d'influència, l'essencial d'aquest procés és arribar a **copsar el veritable potencial que rau en la societat gironina per generar visions col·lectives de la ciutat com a destinació turística així com en les seves capacitats per assolir-les.**

1.2 Objectius del Pla Estratègic de Turisme de Girona

L'objectiu del Pla està orientat a **definir i activar l'estratègia turística de la ciutat de Girona i el seu entorn per als propers 6 anys, presentant el model turístic que es vol assolir per tal de potenciar les diferents activitats econòmiques vinculades al turisme i vertebrar una oferta turística sostenible, de qualitat i generadora de renda que permeti desestacionalitzar la temporalitat i diversificar l'oferta per productes i segments.**

Més concretament, es volen assolir els següents reptes:

- **Estructurar i enfortir la gestió de l'activitat turística a la ciutat** per part de les institucions públiques, amb el suport i col·laboració de les entitats privades, per tal de garantir la transversalitat, la sostenibilitat, la cohesió i la visió a llarg termini de la destinació.
- **Proposar un procés de millora continua de Girona com a destinació turística** per tal de fer-la més acollidora i atractiva per al visitant i per al resident i, aleshores, més competitiva en l'àmbit internacional.
- **Establir les línies de cooperació i col·laboració entre els sectors públics i privat**, per tal d'enfortir el posicionament competitiu de Girona com a destinació turística, i per crear sinergies de treball i potenciar l'efecte multiplicador dels resultats conjunts en les activitats relacionades directa o indirectament amb el turisme.
- **Potenciar l'articulació i la connexió entre els diferents actors econòmics i socials** del territori relacionats amb l'activitat turística per tal de crear sinergies de treball i potenciar l'efecte multiplicador dels resultats conjunts.
- **Fomentar la creació d'ocupació** a la ciutat i en el seu continu urbà fomentant els salaris justos, la igualtat d'oportunitats i la no discriminació.
- **Integrar iniciatives orientades a millorar la qualitat de vida** dels residents a través de l'oferta de serveis i de posar en valor la riquesa cultural i patrimonial de la ciutat amb l'ajuda de la innovació.
- **Connectar Girona i el seu territori** a partir d'iniciatives per a la formació, l'ocupació, l'emprenedoria i el desenvolupament i consolidació del teixit empresarial relacionat amb l'activitat turística.
- **Fomentar i diversificar la cartera de productes turístics** impulsant una àmplia xarxa d'activitats econòmiques generadores d'ocupació a fi i efecte d'augmentar el valor de Girona com a destinació, d'augmentar el seu atractiu sobre la base de la diversificació territorial i de disminuir la marcada temporalitat de l'activitat d'aquest sector.

- **Potenciar Girona com a *Smart Destination* a través de l'ús de les tecnologies digitals** tant en les infraestructures de ciutat com al llarg del *customer journey* del visitant, en l'abans-durant-després de la seva estada.
- **Estructurar i desenvolupar la funció de promoció i comercialització turística** de la destinació com a un element fonamental de col·laboració públic-públic i públic-privada per tal d'enfortir el seu posicionament, assegurar la seva competitivitat i garantir la sostenibilitat del model a llarg termini.
- **Posicionar, projectar i reforçar la marca Girona nacionalment i internacionalment** com a destinació d'alt valor afegit i origen d'activitat econòmica i turística, amb la implicació del teixit econòmic i tècnic del territori.

1.3 Metodologia

En tots els processos de planificació estratègica esdevé imprescindible tenir la capacitat d'escollir i desplegar una sèrie d'instruments d'acord amb un pla prèviament establert, un mètode, que permeti assolir satisfactòriament els objectius del pla, de forma sostenible, responsable i consensuada amb els agents. La metodologia és, doncs, l'apartat que ha de permetre, si es dissenya correctament, que totes les fases del procés es desenvolupin correctament, seguint la seqüència adequada que successivament alimenti les posteriors fases del procés.

El turisme és una activitat econòmica molt transversal que inclou de manera directa sectors com el transport, l'allotjament, el comerç, la restauració, la cultura, l'esport o la construcció, als que cal afegir sectors com l'educació o la salut en el cas de certs segments de turisme especialitzat. A més, aquest té un impacte directe en sectors com l'agroalimentari, l'industrial o el financer, així com també, requereix d'un reforç en els serveis públics, les infraestructures, la neteja, els residus, la seguretat o els subministres d'aigua i energia. El turisme té, per tant, una important capacitat de dinamització i de creació d'ocupació en la majoria dels sectors econòmics de manera directa i indirecta.

Tant la planificació estratègica d'una destinació com després la seva gestió han de tenir en compte una visió molt més ampla i disciplinar que la estrictament turística orientada a atraure visitants en base a una oferta atractiva.

En contraposició al model de '*resort* turístic' tancat, en les destinacions obertes com és el cas d'una ciutat com Girona i el seu territori, on el turista i el visitant interrelacionen de manera constant amb els ciutadans tant en l'espai com en el temps, es fa especialment necessari treballar amb una visió integral que tingui en compte el territori, els propis atractius turístics, l'economia, el medi ambient, la societat i la seva cultura així com el creixent impacte de les tecnologies, tant les digitals com les relacionades amb la sostenibilitat.

Per aquest motiu, el procés d'elaboració del Pla es nodrirà de dades tant qualitatives com quantitatives, primàries i secundàries, per tal de recollir informació de qualitat, fiable, i vigent.

1.3.1 Fonts d'informació

Principalment es poden establir dues tipologies de fonts d'informació: les fonts primàries i les fonts secundàries.

Per una banda, com a **fonts primàries**, en l'elaboració d'aquest Pla Estratègic s'han realitzat una sèrie de treballs de camp previstos en diverses fases del procés, que combinen mètodes quantitativs i qualitativs. A continuació es descriuen aquests treballs de camp:

- Enquestes a la demanda

Realització d'una enquesta a la demanda de la destinació de Girona. L'enquesta s'ha realitzat mitjançant intercepció als turistes que visiten la ciutat. Els resultats d'aquesta enquesta, així com la metodologia detallada, es presenten en l'apartat d'Anàlisi de la demanda d'aquest document. Estava previst, també, d'acord amb el què es recull a la proposta tècnica que es va presentar per part de la UTE, fer enquestes a la demanda a través de la oferta, tot i que el baix nombre d'enquestes recollides finalment no ha permès incloure els resultats, a nivell quantitativ, en el present informe.

- Entrevistes als agents turístics de la destinació

Realització d'entrevistes semi-estructurades en profunditat, per tal d'alimentar els apartats de l'anàlisi de la situació turística de la ciutat de Girona.

- *Focus groups* als agents turístics de la destinació

Al llarg del procés d'elaboració del Pla, s'han realitzat diverses sessions *focus group* amb els agents que conformen la Quàdruple Hèlix, un model per definir l'ecosistema innovador dels agents d'una destinació. Es detallen quatre àmbits, i a partir d'aquests es conforma la xarxa d'agents turístics de la ciutat.

- Sector acadèmic i agents R+D+I
- Sector públic, govern i administracions
- Sector privat, empreses, gremis i associacions empresarials
- Societat civil, ciutadans i col·lectius

Per altra banda, hem analitzat totes les **fonts secundàries internes**, és a dir, la pròpies de l'Ajuntament de Girona (documents i estudis, bases de dades, etc.), la Universitat de Girona (Tesis Doctorals, articles publicats en revistes científiques, projectes competitius, projectes de transferència de coneixement, etc.) i les dues empreses consultores JMR i ALS (documentació estratègica emprada en altres processos de planificació estratègica, estudis de viabilitat, documentació derivada de processos de participació, etc.). Així com també, **fonts secundàries externes** de bases de dades d'altres organismes, institucions, empreses o col·lectius com per exemple l'INE, IDESCAT, OMT, IET, Turespaña o EUROSTAT, entre d'altres.

1.3.2 Procés participatiu

El procés d'elaboració del pla estratègic ha estat obert a tothom, mitjançant el desplegament d'un procés participatiu innovador, extens i intens, que ha permès la construcció d'un model de desenvolupament turístic sostenible, plural i inclusiu. Aquest procés participatiu ha comptat amb els recursos tècnics i humans necessaris, donada la importància que té aquesta fase per a l'èxit del pla.

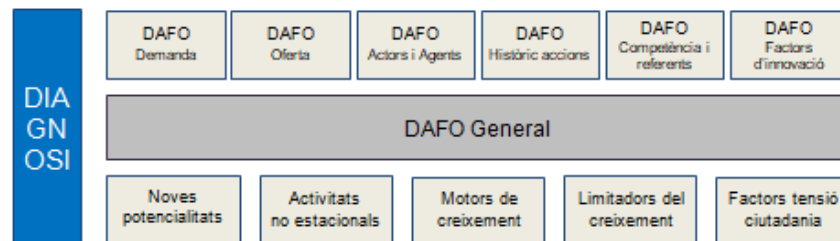
A part dels treballs de camp, en els que s'inclou la participació dels diferents agents identificats mitjançant el model de la Quàdruple Hèlix (com és el cas de les entrevistes en profunditat i les sessions *focus group*), s'han desplegat diversos treballs de participació. Per una banda, per la realització de l'anàlisi i diagnosi s'han organitzat vuit sessions *focus group* amb agents de diferents àmbits relacionats amb el sector turístic. També s'han realitzat una vintena d'entrevistes en profunditat amb agents vinculats a l'activitat turística de la ciutat de Girona. Així com també, durant la fase de desenvolupament del Pla d'accions s'han realitzat dues sessions plenàries amb la participació de tots els agents per recollir l'opinió entorn diferents aspectes que s'havien recollit durant l'anàlisi, i també sobre la prioritització de les accions que es deriven del Pla Estratègic. Finalment, com a eina per recollir l'opinió de la ciutadania, s'ha habilitat un correu electrònic per tal que tothom que ho desitges pogués fer arribar les seves aportacions a l'equip del pla, i s'ha habilitat un qüestionari en línia que ha estat publicat a la web oficial de l'Ajuntament de Girona, on els ciutadans podien expressar la seva visió sobre el turisme a la ciutat.

1.3.3 Fases del Pla

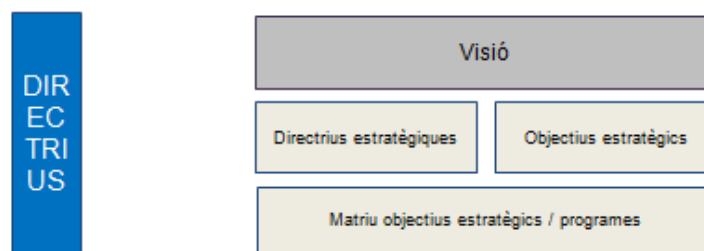
Fase I. La primera fase del Pla Estratègic és l'elaboració de l'anàlisi per tal d'entendre la situació actual del turisme a la ciutat. L'anàlisi és un procés llarg i viu que es nodreix de diverses fonts d'informació tant qualitatives com quantitatives. Durant aquest procés, s'han realitzat diverses accions participatives per tal de captar la visió i opinió sobre el turisme a la destinació Girona per part dels agents involucrats en el sector. Les dades que s'han recollit s'han contrastat i ampliat a través de dades objectives de diferents estudis sobre la destinació, instituts d'estadístiques, dades del propi Ajuntament, així com també a través d'una enquesta a la demanda.



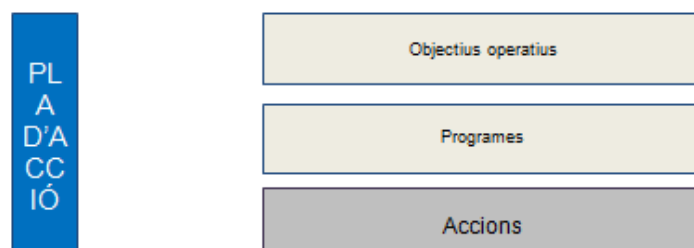
Fase II. A partir de totes les dades recollides en la fase d'anàlisi s'ha realitzat una diagnosi a través d'una matriu DAFO, que permet plasmar les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats del sector turístic a la destinació. Per la realització d'aquesta diagnosi s'han considerat les dades procedents de diferents estudis, dades oficials de l'administració pública, treballs de camp, i sessions participatives.



Fase III. Per a la construcció d'un full de ruta competitiu és necessari concretar i prioritzar les Directrius i els Objectius estratègics. En aquesta fase del treball s'identificaran i definiran els elements del model turístic desitjat, la Visió, les Directrius de desenvolupament i els Objectius estratègics del turisme a Girona i el seu territori.



Fase IV. Finalment, l'anàlisi, la diagnosi i la visió estratègica, permeten l'elaboració del Pla d'Accions. El procés de generació i estructuració de les propostes d'actuació es realitza en base a la participació d'agents o experts, i l'experiència de l'equip de treball. En aquesta fase es realitzaran taules de treball que permetran prioritzar els objectius estratègics, concretar els objectius operatius i definir propostes.



2 ANÀLISI

L'anàlisi constitueix la primera fase del treball del Pla Estratègic, i recull tota la informació disponible i generada *ad-hoc* sobre la situació turística actual a la destinació. Aquesta informació és analitzada per a elaborar una diagnosi sobre la situació, en la fase i capítol següent.

Així doncs, el present capítol es divideix en tres blocs. Primer, s'hi troben els aspectes introductoris, com els projectes relacionats amb el turisme desenvolupats a la destinació en els darrers anys, i els materials i informació turística existents a la destinació Girona. Seguidament, hi ha tota la informació referent a la conjuntura social i econòmica que afecta a la destinació, amb apartats específics per a descriure i analitzar la situació econòmica i social actual, la distribució de les activitats econòmiques vinculades al turisme, i el retorn que genera l'activitat turística a la destinació Girona. El tercer i darrer bloc d'aquest segon capítol s'ocupa de la situació actual del turisme, i inclou apartats específics com l'anàlisi del perfil de la demanda turística, l'anàlisi de l'oferta de serveis turístics que existeix a la destinació, la identificació dels agents de la quàdruple hèlix de l'ecosistema del sector turístic, un resum i anàlisi de les accions executades en turisme a la destinació, els principals turoperadors i altres agents comercialitzadors rellevants per a la destinació Girona, una anàlisi d'algunes de les principals destinacions competidores, i els principals factors d'innovació turística que afecten i sobretot que podrien planificar-se per al futur de la destinació.

2.1 Aspectes introductoris

A continuació es recullen les informacions relatives a l'assoliment de les principals fites del desenvolupament de la destinació Girona, per tal de comprendre quin ha estat el camí que ha portat a la Girona turística actual. També s'incorpora una anàlisi dels serveis tècnics de l'àmbit del turisme dins de l'Àrea de Promoció Econòmica de la l'Ajuntament de Girona, i es fa un repàs dels principals materials de promoció i informació turística de la destinació.

2.1.1 Breu relació del desenvolupament de l'activitat turística a Girona

A principis del segle XX, coincidint amb els moviments artístics del modernisme i el noucentisme, personatges com Rafael Masó, Prudenci Bertrana, Xavier Montsalvatge, Carles Rahola, entre d'altres, van promoure una nova sensibilització per la conservació i difusió del patrimoni històric del Barri Vell de Girona. L'any 1914 es va crear La Societat d'Atracció de Forasters i Turistes a Girona, un sindicat turístic que tenia com a objectiu facilitar als forasters que visitaven Girona els mitjans necessaris per gaudir del patrimoni i paisatges de la capital. Posteriorment, coincidint amb la declaració de la República, l'any 1931 es va suprimir la Direcció General del Turisme i seguidament gran part de les competències en turisme van passar a ser de la Generalitat de Catalunya, aquest fet dóna lloc a la creació de l'Oficina de Turisme de Catalunya. Malgrat els avenços en turisme dels darrers anys, l'esclat de la Guerra Civil espanyola posa fi a aquest desenvolupament turístic.

A mitjans del segle XX, s'inicia un nou model turístic, conegut en la història del turisme com a model fordista, un model caracteritzat per l'homogeneïtzació de l'oferta i la demanda. Durant aquest període es popularitza el turisme de sol i platja, i això provoca que la ciutat de Girona quedi eclipsada pel gran pol d'atracció de la Costa Brava. En conseqüència, aquesta pèrdua de centralitat afecta el turisme, però també a altres sectors econòmics. La ciutat de Girona, acaba sent coneguda com la Girona Gris, una ciutat decadent, amb misèria i pobresa. No és fins a la dècada dels 80, que Girona comença a recuperar la capitalitat administrativa, passant de la *Gran Gerona* a l'àrea urbana de Girona (Oliver, 2000).

La gran fita que s'assoleix en aquests anys, és probablement el Pla Especial del Barri Vell (PERI). Aquest pla té com a objectiu recuperar l'espai emblemàtic del centre històric de Girona per als seus ciutadans. Galí (2005) descriu el Pla Especial del Barri Vell com la plasmació d'una utopia urbana, i apunta les accions del pla que van tenir una major repercussió en el procés turístic posterior: la creació d'un espai viu, la rehabilitació de les cases de l'Onyar, el Passeig de les Muralles, la rehabilitació monumental i la dinamització comercial. El Pla Especial del Barri Vell, s'emmarca en ciutats europees que havien realitzat una rehabilitació dels seus centres històrics. El Pla incentiva una intervenció estructural al barri, començant per les entranyes, és a dir, els subterranis, el sistema de clavegueres, el cablejat, per tal de solucionar problemes com la humitat, i seguidament es rehabiliten els edificis i carrers. Per tant s'intervé en el conjunt del centre històric, millorant l'espai públic per tal que els particulars s'involucrin en la vida del barri. Aquesta millora dóna lloc a inversions d'immobiliàries, ja que els edificis rehabilitats del barri es perceben com un nínxol de negocis amb un gran potencial (Nadal, 2003).

Les accions, executades en el marc del PERI, han donat lloc al model de ciutat que tenim actualment a Girona. La rehabilitació de les façanes de l'Onyar i la neteja del riu (1979-1983), és una de les

accions que més impacte té en l'actualitat, esdevenint aquesta part de la ciutat una de les icones de la Girona turística. S'inicien polítiques per rehabilitar pis per pis seguint la normativa, es realitza un inventari de desperfectes i s'acorden contractes socials amb els propietaris: és rehabiliten els pisos amb subvencions públiques a canvi que aquests es comprometin a no llençar les escombraries al riu i a no augmentar els preus del lloguer, millorant així el comportament dels ciutadans envers la neteja i la conservació de l'espai del riu Onyar. No obstant això, tal com apunta Galí (2004) el riu actua com a frontera entre la part històrica i la ciutat moderna, dificultant la integració turística entre les dues parts. Tot i que, com aspecte positiu, a part de la creació de la icona turística i simbòlica de la ciutat, l'oferta comercial també es veu reforçada, i integrada al centre històric, creant eixos comercials a banda i banda del riu Onyar.

Una altra acció amb un gran impacte a la ciutat que coneixem actualment, és la cessió de l'edifici de les Àligues i Sant Domènec a la Universitat de Girona (1985), a través d'un conveni amb el Ministeri de Defensa, que dóna lloc a una inversió pública al centre històric de la ciutat, rehabilitant aquests edificis per convertir-los en Facultats, tal com les coneixem en l'actualitat. Aquest procés suposa una revolució en els pisos de lloguer al barri, a causa de l'arribada d'estudiants. Això no obstant, tal com apunta Nadal (2003) el Pla no suposa una gentrificació del barri, ja que gran part dels habitatges estaven buits, i per tant, el que succeeix és que arriben nous ciutadans al Barri Vell de la ciutat.

Un altre espai, que en aquell moment estava tancat, era l'antic hospital militar, que es reconverteix en l'actual Centre Cultural de la Mercè. A partir de la rehabilitació d'aquest espai, es desenvolupa també la rehabilitació del passeig de la muralla, com a element complementari i contingent del Pla Especial. El passeig de la muralla, permet veure la ciutat des de dalt cap a baix, oferint un mirador panoràmic a la ciutat, en forma de camí de ronda.

Així doncs, el Pla, sense ser un pla pròpiament turístic, acaba afectant decisivament aquest àmbit. De manera que un pla pensat per la rehabilitació del Barri Vell, per als seus ciutadans, acaba creant una ciutat atractiva pel turisme.

En aquell moment, es van prendre també decisions respecte a alguns esdeveniments de la ciutat. Per exemple el manteniment de la Processó de Setmana Santa subvencionant una part de l'acte organitzat per la Confraria i els Manaies. O bé, la reconversió de Temps de Flors, que va passar de celebrar-se en un sol espai de la ciutat, Sant Pere de Galligants, a obrir-se a tot el barri, obrint espais com patis i jardins de particulars. Així com el suport a la creació del festival Temporada Alta, festival d'arts escèniques que ha assolit un gran reconeixement en els darrers anys, fins a convertir-se en un festival de referència de la ciutat.

L'any 1994 s'aprova el Pla de Ciutat de Girona, el primer pla que integra el turisme en les estratègies que es proposen. El Pla té com a objectiu que la ciutat esdevingui un centre econòmic i cultural. En termes turístics, el Pla fa referència a la cooperació entre el sector públic i el sector privat i a la promoció de la ciutat. L'estratègia que es planteja fa referència al suport de les iniciatives turístiques del sector privat, per tal que la ciutat esdevingui un centre de turisme urbà de referència europea, incentivant la creació d'una ciutat per a la ciutadania, un lloc per viure-hi, i conseqüentment una ciutat atractiva també pels seus visitants. El Pla de Ciutat es caracteritza per la participació i implicació de la ciutadania. El model turístic derivat del model de ciutat que es defineix en el Pla, es caracteritza per la voluntat d'esdevenir una ciutat amb turistes, i no una ciutat pels turistes (Salamaña, 2017).

Des d'aleshores fins a l'actualitat no trobem altres Plans de Ciutat, que tinguin en compte l'àmbit turístic, ni plans pròpiament d'aquest àmbit. Podem veure, però, altres plans estratègics que s'han desenvolupat des de diferents àrees de l'Ajuntament, i que indirectament tenen repercussió en el turisme. Per exemple: el Pla d'urbanisme (2010), Pla estratègic de cultura (2010), Pla de mobilitat (2014), Pla de promoció econòmica (2015), Pla Estratègic de l'esport (2017), entre d'altres. A més, actualment des de l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament s'està treballant en l'elaboració del Mapa Cultural de la ciutat.

A finals dels anys 90, com a fet revolucionari en el sector turístic, trobem l'arribada de la companyia de vols de baix cost *Ryanair* a l'Aeroport de Girona. La Diputació de Girona, va realitzar una important inversió a l'Aeroport, com a oportunitat de creixement turístic i comunicació per la Costa Brava. A partir d'aquest moment, comença un període d'esplendor per l'Aeroport de Girona, posicionat amb viatges de curta estada, i com a Aeroport del nord de Barcelona i de baix cost. Es constata que, tot i que la majoria de passatgers que arribaven a Girona tenien com a destinació final la ciutat de Barcelona, una part d'aquests aprofitava per visitar també la ciutat de Girona. Uns anys després, *Ryanair* comença a operar a l'Aeroport de Barcelona, suposant aquest fet una gran pèrdua de passatgers a l'Aeroport Girona – Costa Brava.

L'any 2003 es creen els serveis tècnics de l'àmbit del turisme dins de l'Àrea de Promoció Econòmica de la ciutat. Malgrat no establir una planificació generalitzada i uns objectius a llarg termini, des de l'àrea han sorgit nombrosos projectes, fruit de subvencions o oportunitats a la ciutat, que han permès desenvolupar l'oferta turística de Girona i gestionar el turisme. De manera que des de l'àrea es treballa més la gestió turística dia a dia, que no pas la gestió amb una visió de futur estratègica establerta. El seu principal objectiu és generar activitat econòmica a partir dels sectors del comerç, restauració, hotelier, etc., apostant així per la dinamització de l'activitat turística a la ciutat.

Tres anys més tard, l'any 2006, s'inaugura el Palau de Congressos de Girona, amb una capacitat per a més de 1.800 congressistes. I també, com a oferta complementària, la ciutat compta amb espais singulars per a la celebració de congressos, reunions o convencions com el Centre Cultural la Mercè, el Museu dels Jueus, el Saló de descans del Teatre Municipal, entre d'altres. A més, l'oferta de la ciutat, el seu llegat històric i patrimonial, la gastronomia, la seva mida accessible i el seu entorn privilegiat, fan de la ciutat el lloc ideal per la promoció dels viatges d'incentius per les empreses. Des de l'Àrea de Promoció Econòmica, es van iniciar polítiques per la captació de congressos a la ciutat, mitjançant la presentació de la ciutat en diverses candidatures i la creació del *Girona City Convention Bureau* que compta amb la participació dels membres de l'Associació d'Hostaleria de Girona, i des del qual s'ofereixen serveis d'assessorament als organitzadors de congressos, planificació, material turístic, etc.

Un dels grans projectes desenvolupats des de l'Àrea de Promoció Econòmica va ser el Pla de Foment Girona - Gironès de l'any 2007, que pretenia diversificar l'oferta turística de la ciutat, actuant en 4 àmbits: cultura, gastronomia, noves tecnologies i senyalització. Dins de cada àmbit es van crear diverses iniciatives. Per exemple en el cas de Gastronomia es va crear l'Aula Gastronòmica del Mercat del Lleó i el col·lectiu 'Girona Bons Fogons'. Quant a cultura, es van organitzar les Festes dels Setges Napoleònics, la Ruta de la Pedra i la Ruta Masó, productes que encara avui en dia segueixen vigents. Respecte a les noves tecnologies, algunes de les accions que es van dur a terme, van ser la creació d'un sistema de demanda d'informació turística a través de *Bluetooth*, i la instal·lació de

tòtems d'informació turística amb pantalles digitals incorporades. Finalment, quant a senyalització, es va realitzar un pla de senyalització turística de la ciutat, on es van incorporar senyalitzacions que encara avui en dia s'utilitzen. Aquest pla va requerir també un elevat grau de coordinació entre diferents àrees dins de l'Ajuntament. El Pla de Foment Girona – Gironès va tenir una durada de tres anys, més un any de pròrroga, és a dir, quatre anys, i per tant va finalitzar l'any 2010.

Durant l'any 2010 i fins al 2011, es van desenvolupar petits plans de foment turístic a nivell local, que vetllaven especialment per desestacionalitzar l'activitat turística a Girona. En aquests plans es va treballar conjuntament amb agents privats del sector per crear paquets d'experiències turístiques, i productes per dinamitzar l'activitat turística.

L'any 2011 es crea la marca 'Girona Emociona' amb la idea d'iniciar polítiques de promoció turística per situar la ciutat en l'imaginari col·lectiu en l'àmbit internacional, i generar així ocupació i riquesa.

Des dels serveis tècnics de l'àmbit del turisme dins de l'Àrea de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Girona, es va participar en el projecte Res'pir, un projecte europeu que es va impulsar entre els anys 2010 i 2014, implementant un procediment de qualitat per al sector del turisme actiu, amb l'objectiu d'assegurar uns estàndards de qualitat en aquest sector turístic. El projecte va comptar amb l'adhesió de diferents empreses gironines relacionades amb el turisme actiu.

Dins del mateix àmbit de turisme actiu i de natura, l'any 2014 es va desenvolupar el projecte Natur'Acc juntament amb l'Ajuntament de Perpinyà i el Consorci Vies Verdes de Girona, un projecte transfronterer que tenia com a objectiu garantir l'accés per a tothom als recursos naturals i a l'experiència turística.

Des de l'Agència Catalana de Turisme, s'impulsa la creació de marques i segells en els quals les destinacions s'hi poden adherir. Aquests segells consten d'unes directrius específiques i uns requeriments per part de la destinació que es vol certificar. En el cas de la ciutat de Girona, l'any 2015 es van iniciar els procediments per obtenir la certificació de Destinació de Turisme Esportiu (DTE). Durant aquell any i els següents es va treballar per posicionar la destinació com a un referent en aquesta tipologia turística.

Aquest any 2017, s'ha obtingut un nou distintiu de l'Agència Catalana de Turisme, atès que la ciutat de Girona s'ha adherit al segell 'Ciutats amb Caràcter'.

Paral·lelament a aquests projectes, des de l'Àrea es treballa també la promoció i gestió turística dia a dia amb altres accions. L'àmbit turístic més desenvolupat és la promoció. Cada any es realitzen accions per promocionar el turisme a Girona, com per exemple l'organització de viatges de premsa (presstrips), de blogtrips, i viatges de familiarització (famtrips) amb agències de viatges i TTOO. En la majoria dels casos aquestes accions promocionals estan promogudes pel Patronat de Turisme Girona Costa Brava, i l'Ajuntament col·labora en l'organització de la visita a Girona. Es realitzen viatges de premsa de diferents temàtiques: turisme cultural, gastronòmic, per esdeveniments concrets com Girona 10 o Temps de Flors, entre d'altres. Una altra acció promocional que es realitza des de l'Àrea és l'assistència a fires de turisme, com per exemple Fitur, B-Travel, o d'altres més específiques com l'Unibike Madrid o la Fira del Corredor. Es realitza una promoció activa dels esdeveniments de la ciutat, sota l'eslògan 'Girona tot l'Any', i fins i tot s'ha impulsat la creació de nous esdeveniments com la festa de la llum 'VIBRA', l'any 2017.

A més des de l'Àrea es gestiona l'Oficina de Turisme, demandes específiques, torns, edició i renovació del material d'informació turística. També, es realitza promoció en mitjans *online* de la destinació Girona, com l'actualització de la web de Turisme Girona, promoció i campanyes en xarxes socials, i butlletins electrònics. En termes de promoció, també es realitza publicitat en mitjans internacionals, s'edita material de promoció com vídeos o fotografies i s'assisteix a jornades i workshops.

2.1.1.1 Síntesi del capítol

- El Pla Especial del Barri Vell va ser l'element clau que va donar inici a tot un seguit de canvis que han configurat en bona part la destinació que coneixem actualment. Aquest Pla Especial segueix vigent 31 anys després.
- El darrer pla de ciutat, que incloïa estratègies turístiques, és de l'any 1991.
- El següent pas important va ser el pla de promoció de la ciutat iniciat el 2012 per fer de Girona una ciutat pels seus residents, i que, consegüentment, esdevingués atractiva pels visitants.
- Des dels serveis tècnics de l'àmbit del turisme dins de l'Àrea de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Girona es realitzen plans de foment i altres projectes amb l'objectiu de diversificar l'oferta de la ciutat. Es creen iniciatives per desestacionalitzar, com el programa 'Girona Tot l'Any'.
- Es constaten algunes mancances en matèria de gestió integrada i planificada del turisme a la destinació, així com de la manca de prou dades que permetin una adequada presa de decisions turístiques estratègiques per a la ciutat.

2.1.2 El turisme a l'Ajuntament de Girona

El turisme en l'estructura de gestió de l'Ajuntament

En l'actualitat, l'estructura de gestió de l'Ajuntament de Girona està distribuïda en 8 àrees. Entre aquestes el servei de turisme es troba inclòs dins l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme. L'estructura d'aquesta àrea és la següent: Regidoria, Cap d'àrea i serveis administratius comuns. L'àrea està distribuïda en quatre àmbits: promoció econòmica, empresa, comerç i turisme. Dins l'àmbit de turisme, el qual depèn directament del Cap de l'Àrea, hi ha actualment 3 tècniques en turisme, a més del personal de l'Oficina de Turisme, que són 7 persones en plantilla, més 3 o 4 persones de reforç per la temporada d'estiu; en total, doncs, entre 10 i 14 persones a banda del Cap de l'Àrea i la Regidoria.

Les competències en turisme

Pel que fa a les competències en matèria de turisme de l'Àrea, aquestes són les següents:

- Planificació i gestió estratègica del turisme
- Desenvolupament, promoció i creació de productes i recursos turístics
- Gestió del *Girona City Convention Bureau*
 - Turisme de negocis: captació i organització
 - Organització de congressos
- Promoció turística i congressual
- Informació i atenció al visitant: Oficina de Turisme i Punt de Benvinguda

El turisme en el Pla de Govern

L'actual Pla de Govern (2016-2019) de l'Ajuntament de Girona manifesta la necessitat de donar resposta als canvis constants de la societat, per aconseguir el benestar social. En aquest sentit, el pla d'accions de les diferents àrees respon al desenvolupament de la ciutat de Girona com una ciutat moderna, cultural, sostenible i educadora. Dins de l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme, trobem diferents eixos d'actuació relacionals amb el turisme a la ciutat. Entre d'altres, s'apunten els objectius següents:

- ampliar la presència de la marca Girona a través de la promoció online
- reforçar els segells de qualitat turística per captar turisme cultural nacional i internacional
- donar suport als restauradors per convertir la gastronomia en ambaixadora de la ciutat
- atraure més i millors congressos a la ciutat
- atraure cicloturisme
- atraure el turisme d'autocaravanes
- aprofitar oportunitats per atraure nous segments turístics a la ciutat com la proximitat amb ciutats portuàries, o la celebració de grans esdeveniments com el *Mobile World Congress* a Barcelona.

Finalment, en termes de gestió, es destaca el fet de treballar per potenciar el turisme responsable i sostenible, millorar l'accessibilitat per persones amb mobilitat reduïda, accions per la desestacionalització, així com la redacció del present Pla Estratègic de Turisme.

Sistema d'informació i eines municipals de gestió relacionades amb el turisme

Pel que fa als sistemes d'informació, dins de l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme de l'Ajuntament de Girona, trobem l'Observatori de l'Economia i l'Ocupació que té com a objectiu recollir i analitzar dades sobre el mercat de treball i l'economia local.

L'Observatori publica dades demogràfiques, econòmiques, de qualitat de vida, mercat laboral, territori, urbanisme i habitatge. Dins els indicadors econòmics, es dedica una part als específicament relacionats amb el turisme, com són l'oferta d'allotjaments, pernoctacions, atur en el sector, afiliació de treballadors del sector turístic i visitants a la web de turisme. Aquesta informació és oberta i està disponible en versió *online*.

El turisme és una disciplina transversal, i per tant, es nodreix també de les iniciatives i polítiques d'altres àrees com poden ser cultura, esports, urbanisme, sostenibilitat, etc. De manera que les dades que es recullen des d'altres àrees també poden ser d'interès per la gestió i promoció turística de la ciutat. En aquest cas, des de l'Observatori es recopilen dades sobre assistència a festivals, visitants als museus, rodats a la ciutat, impacte acústic, gestió de residus, entre d'altres.

A més, des de l'Oficina de Turisme es recullen dades sobre els visitants a la ciutat de Girona. En aquest cas, es disposa d'una base de dades realitzada a partir d'enquestes que es fan als visitants que van a alguna de les Oficines de Turisme de Girona. Es recullen dades sobre perfil dels visitants (edat i procedència), motivacions, consultes realitzades, pernoctacions, acompanyants i segments turístics. El resultat de les enquestes es publica de manera anual a les Memòries de l'Àrea.

Es pot afirmar que no existeixen estudis sobre l'activitat o l'impacte econòmic del turisme a la ciutat, ni sobre la demanda turística, ja que els que visiten l'Oficina de Turisme són només una part respecte el total de visitants de la ciutat.

La relació de l'Ajuntament amb el sector

Com s'ha presentat anteriorment, el servei de turisme es troba dins l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme. Des de l'Àrea s'organitzen les anomenades "Taules de Promoció", on els principals representants del sector turístic també hi són representats. Aquestes taules anteriorment eren els CES (Consell Econòmic i Social). A finals del 2012 es va realitzar una reunió extraordinària del Consell Econòmic i Social, en la què s'exposava la intenció d'iniciar un procés per establir una nova forma de treball que consistís en un espai de col·laboració públic-privada en el qual institucions, empreses i agents interactuessin en processos de reflexió, elaboressin estratègies i executessin accions i projectes destinats a promoure el creixement. D'aquest manifest en va sorgir la creació de l'Agència de Promoció Econòmica l'any 2014, de la qual se'n deriven les taules de treball en indústria, comerç, cultura i turisme, aquestes tres darreres actualment estan incloses en una mateixa taula, la Taula de Promoció de la Ciutat.

La primera Taula de Promoció es va celebrar l'any 2016 i hi van assistir 18 persones. Aquestes taules de promoció, en general, es realitzen tres vegades a l'any i s'hi tracten temes d'actualitat en matèria de turisme a la ciutat, comerç, cultura, així com també presentació de dades, balanç d'actuacions desenvolupades, projectes en curs, etc.

Altres relacions que s'estableixen entre l'Àrea de Promoció Econòmica i els agents de la ciutat, es formalitza a través de convenis de col·laboració, amb diferents col·lectius com l'Associació de Guies de Girona o l'Associació d'Hostaleria. A més es manté una relació activa, col·laborant en diferents accions concretes amb els altres ens turístics de la província com el Patronat de Turisme Girona Costa Brava o el Consell Comarcal del Gironès.

2.1.3 Revisió de material i informació turística existent

En aquest apartat es realitzarà una anàlisi del material turístic existent a la ciutat de Girona, fent especial èmfasi en la informació oficial publicada a Internet per part de l'Ajuntament de Girona i al material promocional que es distribueix a través de la Oficina de Turisme.

2.1.3.1 Anàlisi de la pàgina web oficial de turisme de l'Ajuntament de Girona

Actualment els mitjans *online* han assolit una gran rellevància com a font d'informació de destinacions turístiques.

Per tal de realitzar l'anàlisi s'han tingut en compte variables incloses en la metodologia d'anàlisi web heurístic, descrit per Jacob Nielsen (1994), que té com a objectiu revisar l'usabilitat de les pàgines web, és a dir, la facilitat amb què l'usuari pot navegar per la pàgina web i assolir els objectius que l'han portat a visitar-la. Tot i tractar-se d'una referència poc recent, existeixen estudis acadèmics que encara en fan referència i apliquen el model de Nielsen (1994), com per exemple Muñoz i Osti, 2017 i Apolo i Michael, 2017, entre d'altres. En aquest cas, s'ha considerat oportú analitzar només algunes de les variables proposades en la metodologia esmentada, així com també afegir-ne d'altres relacionades de manera més directa amb les característiques i necessitats d'una web turística. En aquests casos s'han utilitzat com a referència articles acadèmics relacionats directament amb l'anàlisi de webs turístiques (Miranda et al., 2004; Doolin et al., 2002). A partir de les diferents referències ja esmentades, s'han establert les diferents categories a analitzar:

TAULA 1. Descripció de les categories per realitzar l'anàlisi de la web de turisme

Categoria	Descripció
Elements generals	En aquest apartat es tractaran aspectes com la coherència d'estructura i disseny, la facilitat de navegació i el domini web.
Identitat i informació	Anàlisi sobre com es mostra la informació de la web i l'adaptabilitat d'aquesta als diferents formats.
Llenguatge i redacció	Anàlisi sobre el llenguatge utilitzat en la web així com també la coherència d'aquest amb els objectius de la web.
Estructura i navegació	Anàlisi de l'estructura que segueix la pàgina web (índex de continguts, disseny cromàtic, posició dels elements, etc.) i facilitat de navegació del lloc web.
Elements multimèdia	Presència d'elements multimèdia com vídeos, imatges dinàmiques

Font: Elaboració pròpia

ELEMENTS GENERALS DE LA WEB

En aquest primer apartat, com a elements generals de la web, s'analitzarà el compliment dels objectius de la web, la coherència d'estructura i disseny, la facilitat per navegar i el domini del lloc web.

L'objectiu principal de la web és la promoció turística de la ciutat de Girona. En aquest cas l'estructura de la web respon a aquest objectiu, ja que aquesta mostra informació sobre com planificar la visita a la ciutat, sobre l'oferta turística classificada en tipologies de turisme (cultura, natura, gastronomia, esport, etc.), i s'incorporen fotografies de la ciutat que afavoreixen a la generació d'una imatge turística positiva de la ciutat. Per demostrar que es tracta de la web oficial, a la part inferior de la web hi trobem el text: "Web oficial de l'Oficina de Turisme". No obstant, aquesta frase es troba en un lloc relativament poc visible per l'usuari.

Podem veure clarament que la web forma part de l'Ajuntament de Girona. En aquest sentit, cal destacar que la web de turisme no disposa de domini propi, sinó que es tracta d'un enllaç de la web oficial de l'Ajuntament (www.girona.cat/turisme). Fins i tot a nivell d'adreça de contacte en la pàgina principal es proporciona l'adreça del Consistori, cal fer clic a la pestanya de contacte per tal de conèixer l'adreça de la Oficina de Turisme.

Quant al **disseny de la pàgina web**, podem veure que aquest és coherent en tots els apartats, és a dir, en tots els apartats es manté uniformitat a nivell d'estructura i disseny cromàtic. En la pàgina d'inici, es percep certa intenció d'incloure elements multimèdia com les fotografies en 360º que van apareixent en l'encapçalament, un vídeo enllaçat des de *YouTube*, i un núvol dinàmic de paraules mencionades en les xarxes socials de la institució, en la part dreta de la pàgina. No obstant, algun d'aquests elements com les imatges en 360º només són compatibles amb alguns navegadors, i cal fer clic a la icona de sota la imatge per veure-la en 360º, sinó el que es veu és una imatge estàtica.

A més, si es vol destacar l'ús de **les xarxes socials** i augmentar el número de seguidors, caldria replantejar la manera de representar les xarxes socials dins la web. El núvol dinàmic de paraules mencionades a *Twitter* no aporta informació sobre quins són els perfils de turisme a Girona presents en les diferents xarxes socials, tampoc hi ha un enllaç directe i visual a aquests perfils.

Tant en la **pàgina d'inici** (Portada) com en la resta de la web, cal guiar a l'usuari per tal d'assolir els nostres objectius. Per tant, l'estructuració dels continguts té una gran importància, ja que ens permetrà cridar l'atenció de l'usuari en els apartats que més convinguin, i gestionar la informació que es vol destacar per tal d'aconseguir transmetre un missatge concret a l'usuari i per fer que augmenti el temps de navegació a la pàgina web. En el cas de la web de turisme de Girona, en la pàgina inicial es mostra contingut d'actualitat: agenda, notícies i xarxes socials. Segons les directrius internacionals, en el món occidental la lectura de les pàgines webs es comença des de la part superior esquerra cap a baix i cap al centre. De manera que el vèrtex superior esquerre i la part central són les parts més visualitzades de la web. En el cas de la web de Girona, doncs, es destaca el logotip Girona Emociona, l'encapçalament amb fotografies de la ciutat i l'apartat de notícies d'actualitat. Cal plantejar, en aquest sentit, si convé que l'element més destacat de la web sigui el logotip, així com també si cal destacar els mateixos actes de l'agenda i notícies a tots els públics que visiten la web.

IDENTITAT I INFORMACIÓ

A continuació, es descriuen aspectes com la identitat de la web, és a dir si s'identifica amb facilitat el seu propietari, les URL (*uniform resource locator*) i el domini web, així com també la manera de presentar la informació.

Pel que **la URL**, és a dir, les adreces de cadascuna de les pàgines que formen el lloc web, l'adreça principal, com ja s'ha esmentat, no disposa de domini propi, sinó que és un enllaç de la web oficial de l'Ajuntament, i per tant això en pot dificultar l'accessibilitat a l'usuari. Respecte les URL de les diferents pàgines en alguns casos aquestes no corresponen exactament als títols dels apartats, per exemple en l'apartat Girona Tot l'Any la URL és <http://www.girona.cat/turisme/cat/activitats.php>, de manera que això afecta al posicionament orgànic de la web en motors de cerca, ja que no es detecta coherència entre el títol de l'apartat i l'adreça URL. Un altre fet que pot perjudicar al posicionament orgànic de la web, és que la URL no està traduïda als diferents idiomes, de manera que encara que estiguem navegant per la versió anglesa de la web les URL segueixen apareixent en català.

Un altre aspecte relatiu al posicionament orgànic de la web (SEO), però que també afecta al nivell de satisfacció de l'usuari, és el fet de disposar d'un disseny **responsive**, és a dir que el disseny i les característiques de la web s'adaptin als diferents dispositius. A través de la plataforma de Google per realitzar una prova d'optimització de les pàgines webs, es pot constatar que la pàgina web de turisme de l'Ajuntament de Girona no disposa d'un model *responsive*. Tenint en compte la política de Google del *Mobile first*, aquest és un aspecte especialment destacable per millorar el posicionament orgànic de la web (SEO).

Respecte l'experiència de l'usuari a la web, es pot destacar també la variable relacionada amb la **velocitat de la web**, en el cas de la web de turisme de Girona, segons l'aplicació *GoogleSpeed*, la velocitat de navegació des de dispositius mòbils és baixa, mentre que des de l'ordinador és moderada.

La web està traduïda en 4 **idiomes**: català, castellà, anglès i francès, el contingut que es presenta en cada idioma és el mateix i l'estructura de la web tampoc varia al canviar d'idioma. Aquest fet, és força rellevant, sobretot tenint el compte el tipus de contingut que es mostra a la pàgina d'inici de la web. Com ja s'ha esmentat, a la pàgina principal es mostra l'agenda d'esdeveniments, notícies i alguna imatge i vídeo de la ciutat. Els esdeveniments que es mostren són de qualsevol tipus, des de grans esdeveniments de la ciutat com Temps de Flors o Temporada Alta, fins esdeveniments més petits i més enfocats als locals com la Cursa i marxa popular de la Policia Local. El mateix passa amb les notícies, tant en trobem d'enfocades a l'oferta turística de la ciutat, com d'altres que informen sobre les accions que es realitzen des de la institució, de manera que no hi ha orientació de continguts a mercats.

LLENGUATGE I REDACCIÓ

Pel que fa els textos, en la majoria d'aparats les explicacions són breus, clares i concises, a més la informació està molt ben classificada per temàtiques de manera que la lectura és molt senzilla i entretinguda. Pel que fa al llenguatge, aquest té un estil promocional, i per tant adient considerant els objectius de la pàgina web. Les explicacions dels elements de la ciutat destaquen les particularitats i trets característics, animant a l'usuari a visitar la destinació. En general, els textos

estan en segona personal del plural, dirigint-se directament als usuaris. Alguns exemples de textos extrets del lloc web:

“Aproveiteu-vos-en en qualsevol moment de l'any i, si podeu, veniu més d'una vegada, perquè la ciutat és viva i sempre té sorpreses per oferir-vos”.

“És un dels barris jueus més ben conservats d'arreu del món i una mostra evident de la importància que va tenir la cultura jueva a Girona”.

“Si sou amants de la cultura, no us podeu perdre la programació regular de la ciutat i els seus esdeveniments més destacats”.

ESTRUCTURA I NAVEGACIÓ

Podem observar que la web segueix una estructura jeràrquica, a continuació es detallen l'estructura i els continguts que es mostren a la pàgina. Des de la plana d'inici, els aparats que apareix al menú principal: Portada, Què fer-hi, Planifica la Visita, Actualitat i Contacte. En total 5 títols, i en posar el cursor sobre d'ells es desplega un llistat de subapartats.

Pel que fa a la informació de cada apartat, podem destacar que en clicar sobre un dels 4 títols directament ens apareix el primer subapartat de la llista, amb un petit índex horitzontal a la part superior del títol de la pàgina en qüestió. Si naveguem pels subapartats del títol Què fer-hi, crida l'atenció el canvi de disseny que trobem en l'apartat Destinació de Turisme Esportiu (DTE). Tots els subapartats segueixen la mateixa estructura i disseny, un encapçalament en el qual automàticament va canviant la fotografia que s'hi mostra, un petit índex del contingut de l'apartat general, el títol i el contingut. En canvi en el cas de l'apartat de turisme esportiu, l'encapçalament dinàmic desapareix i n'apareix un de més ampli amb una imatge estàtica, el títol queda per sobre de la imatge i amb un disseny diferent de la resta de títols, i el mateix subapartat disposa de més apartats (presentació, marca DTE, esports, allotjament, equipaments, agenda i serveis) de manera que és com una nova web dins d'aquest apartat Què fer-hi. Això no ha de ser necessàriament negatiu, es pot considerar oportú revisar les necessitats de contingut de cada apartat i decidir l'estructura d'aquests de manera que es transmeti millor la informació a l'usuari.

En referència a l'apartat d'actualitat, en aquest s'hi destaquen notícies, l'agenda d'esdeveniments, el formulari de subscripció al butlletí mensual, les xarxes socials i informació meteorològica, aquest darrer potser tindria més sentit en l'aparat de Planifica la teva visita. El contingut d'aquest apartat és el que té més presència en la pàgina d'inici de la web.

I finalment, des de la pàgina d'inici podem accedir a l'apartat Contacte. La forma de contacte que s'ofereix és mitjançant un formulari, i a més s'anuncia el telèfon, adreça i correu electrònic de l'Oficina de Turisme. A la part inferior de la web s'anuncia el contacte de l'Ajuntament de Girona.

Generalment, en tots els apartats el contingut s'ajusta al títol, l'estructura és coherent, i el disseny segueix unes pautes, a excepció del cas ja mencionat de la informació de Destinació de Turisme Esportiu. Per tant, malgrat aquesta qüestió, es tracta d'una web amb facilitat de navegació, i força intuïtiva, amb apartats característics i habituals en una web turística.

TAULA 2. Índex de continguts de la web de turisme de l'Ajuntament de Girona

Títol	Subapartats
Portada	Botó de retorn a l'inici
Què fer-hi	Girona tot l'any La ciutat històrica Museus Cultura viva De compres per Girona Turisme Actiu i Natura Destinació de Turisme Esportiu Els sabors de Girona Girona a la nit
Planifica la visita	On dormir i On menjar Com arribar-hi Com moure-s'hi Accessibilitat Informació pràctica Girona <i>free wi-fi</i>
Actualitat	Agenda i Notícies Butlletí mensual El temps Xarxes socials
Contacte	Formulari de contacte

Font: Elaboració pròpia a partir de la web Girona Turisme

ELEMENTS MULTIMÈDIA

Per elements multimèdia entenem les imatges vídeos, animacions, etc., que enriqueixen el contingut de la web, i fan la pàgina més dinàmica alhora que ajuden a que l'usuari capti més informació i percebi la imatge turística de la destinació.

Com ja s'ha esmentat, la web de turisme de Girona mostra diverses **fotografies**. La capçalera de la web és fixa en els diferents apartats i consisteix en diverses fotografies de la ciutat que van apareixent de manera automàtica l'una darrera l'altra, i algunes ofereixen l'opció de visualitzar-les en 360º. Val a dir, però, que aquestes imatges són sempre les mateixes i no s'adapten al contingut de

cada apartat, és a dir, quan l'usuari mira l'apartat de Natura apareixen les mateixes fotografies que quan mira Cultura. Tanmateix, això passa només amb la capçalera, ja que sota el títol de cada apartat hi apareix una fotografia relacionada amb aquest. També, hi ha algunes imatges amb un peu de text, que no està traduït als diferents idiomes.

Els elements multimèdia tenen un pes molt important en la web de Girona, destaquen les fotografies, però també trobem **vídeos** i enllaços a altres webs. A la part inferior de la pàgina inicial hi trobem una sèrie **d'enllaços** a pàgines o apartats destacats. Aquests estan representats d'una manera molt visual, amb una fotografia o icona i el títol corresponent. Destaquen, per exemple, pàgines externes com la del Cellar de Can Roca, la pàgina de Ciutat de Festivals, Fira de Girona, etc., i apartats de la mateixa web de turisme com els allotjaments DTE, el turisme accessible, la guia per nens, entre d'altres. Cal destacar també que des de la web s'ofereix material en format PDF per descarregar, com per exemple els fulletons d'itineraris per la natura, el plànol de la ciutat o el tríptic del tren turístic. Finalment, sota d'aquests enllaços hi trobem el mapa de la web i sis *banners*, que principalment enllacen amb revistes de prestigi que han fet alguna menció a la ciutat de Girona, com per exemple el National Geographic Traveler.

2.1.3.2 Ús de les xarxes socials en turisme de l'Ajuntament de Girona

Un altre mitjà de comunicació i promoció *online* que ha experimentat un gran creixement en els darrers anys són les xarxes socials. La unitat de turisme dins l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme de l'Ajuntament de Girona, té perfils oberts i actius a les xarxes socials de *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* i *YouTube*. En la taula següent, es poden veure el nombre de seguidors que tenen els perfils de Girona Turisme a les diferents xarxes socials. En general són perfils força potents, la xarxa social amb més seguidors actualment és *Twitter* i la xarxa amb menys seguidors *YouTube*, tot i que també és la menys activa, ja que es publiquen vídeos de forma intermitent. El *klout*, és un valor de l'1 al 100 que indica la influència que un usuari té en les xarxes socials, basant-se en l'abast de les publicacions (a quants usuaris arriben), la interacció per part dels seguidors (comparticions, comentaris, *likes*...) i el tipus de seguidors que té el compte (usuaris actius, influents en les xarxes, etc.). La mitjana del *klout* dels usuaris és de 40, i a partir de 60, es comença a considerar que l'usuari té una certa influència en les xarxes.

TAULA 3. Número de seguidors a les xarxes socials

•	Nom d'usuari	Número de seguidors
Facebook	Girona Turisme (fanpage)	12.610
Twitter	@turisme_gi	15.598
Instagram	@turisme_gi	15.015
YouTube	GironaTurismeTV	446
•	•	•
Valoració segons klout	→	62%

Font: elaboració pròpia a partir dels perfils l'Ajuntament de Girona en les xarxes socials.

L'objectiu d'aquests perfils és promocionar el turisme de la destinació Girona, compartir fotografies, informar sobre esdeveniments i activitats, compartir notícies d'actualitat, informar sobre els actes i les accions que es realitzen des de l'Àrea, etc. Es pot afirmar que, observant el contingut dels perfils de Turisme Girona a les diferents xarxes no es percep cap tipus de segmentació, és a dir s'utilitzen totes les xarxes socials amb les mateixes finalitats, la promoció de la destinació i de les activitats de l'àrea. Pel que fa als idiomes, principalment predomina el contingut en català, tot i que cada setmana s'afegeix contingut en castellà, anglès i francès.

En l'actualitat, les xarxes socials són un dels canals principals que s'utilitzen des de l'àrea per realitzar les campanyes de promoció turística. Els perfils s'actualitzen a diari, i cada setmana es realitza una anàlisi setmanal sobre el creixement de les xarxes, revisant el número de seguidors, l'engagement (interacció en les publicacions, a través de *likes*, comentaris, comparticions, etc.), l'abast de les publicacions, el perfil dels seguidors, entre d'altres. Tot i així, l'estratègia que se segueix per augmentar l'abast dels diferents perfils en les xarxes socials és a través del posicionament orgànic (SEO), per tant no s'inverteix econòmicament en promoció a través d'aquests canals.

Un dels principals desavantatges que es pot percebre en quan a la gestió i planificació de les xarxes socials és la manca de segmentació en dos sentits. Per una banda segmentació de contingut segons les característiques de cadascuna de les diferents xarxes socials, és a dir, cal definir quin tipus de contingut es vol compartir a través de les xarxes socials i a qui va dirigit, a partir d'aquí es podrà escollir quina és la xarxa social més adient per compartir aquest contingut i arribar al públic objectiu. Per exemple, si es vol compartir informació sobre el funcionament de l'àrea, les accions que es realitzen, fires professionals a les que s'assisteixen, *networkings* que s'organitzen, etc., possiblement el públic sigui de proximitat, i per tant català, i un possible canal de comunicació pot ser Twitter, ja que es tracta d'una xarxa on es comparteixen continguts més professionals, breus i d'actualitat. En canvi, si l'objectiu és crear imatge de la destinació, promocionar els seus atractius i donar-la a conèixer, es pot valorar intentar arribar a un públic més internacional, i utilitzar xarxes socials més visuals on es destaquí l'ús de la fotografia, com per exemple Instagram.

Per altra banda, i relacionat amb aquesta darrera afirmació, si es vol arribar a un públic internacional, cal crear perfils en les xarxes en altres idiomes, en funció dels mercats objectius. L'etiqueta que s'utilitza per promoure el contingut de la destinació és *#GironaEmociona*, que és l'eslògan turístic de la ciutat. És positiu crear una etiqueta pròpia per incentivar que els usuaris comparteixin contingut sobre la destinació; en aquest sentit, alguns organismes i empreses organitzen concursos o trobades per promoure la creació de continguts sobre una destinació o una marca. En el cas dels perfils de turisme de l'Ajuntament, caldria que aquesta etiqueta fos comprensible en diferents idiomes, a més d'organitzar accions per promoure'n l'ús.

Actualment, tot i que es veu un cert interès en captar seguidors internacionals, la majoria dels seguidors de les xarxes de turisme de l'Ajuntament de Girona són nacionals, i especialment de Girona i els seus entorns.

2.1.3.3 Recull i anàlisi dels fulletons de promoció turística de la ciutat

Si ens basem en la literatura acadèmica, existeixen alguns estudis que han analitzat la imatge turística emesa a través de diferents canals de la ciutat de Girona. Per exemple, Galí (2005) apunta

que la imatge que s'emet de Girona és la d'una ciutat buida, solitària i misteriosa, parlant també d'aquesta visió romàntica que es transmet del recinte monumental del casc antic de la ciutat. Aquest fet el reafirma Camprubí (2009) en la seva tesi on realitza una anàlisi de contingut dels fulletons de Girona, i apunta que les fotografies que s'utilitzen per promocionar la ciutat són principalment imatges del Barri Vell de Girona, mostrant una imatge monumental i amb una visió romàntica de la ciutat. Segons l'autora, Girona es ven com una ciutat patrimonial amb una rica arquitectura de diferents estils i èpoques, i en menor mesura com una ciutat comercial, amb diferents esdeveniments i amb una gastronomia tradicional i de qualitat. A més destaca que la principal imatge de promoció de la ciutat són les cases de l'Onyar. En la descripció s'afirma també que, tant en els fulletons editats per l'Ajuntament com en els fulletons editats per hotelers o el Consell Comarcal, s'intenta destacar la posició geogràfica privilegiada de Girona.

Actualment, des de la Oficina de Turisme de la Rambla es distribueixen diferents fulletons d'informació turística, la majoria editats pel mateix Ajuntament de Girona. Per tal de realitzar l'anàlisi s'han classificat els fulletons en tres apartats: a) fulletons bàsics, on s'inclouen els fulletons que més es distribueixen des de la Oficina de Turisme quan un turista demana informació genèrica sobre la ciutat sense especificar cap àmbit o tipologia concreta; b) els fulletons específics, relacionats amb una tipologia turística concreta (per exemple natura, gastronomia, comerç, etc.); i c) els fulletons d'àmbit supramunicipal.

FULLETONS BÀSICS DE LA CIUTAT DE GIRONA

En aquest apartat s'analitzen els fulletons bàsics de la destinació Girona, que es distribueixen des de l'Oficina de Turisme. Aquests fulletons són els següents: el mapa de la ciutat, un fulletó sobre museus, un sobre el Call, un sobre els Banys Àrabs i finalment el fulletó Girona, una ciutat sorprenent.



El mapa de la ciutat presenta una portada amb fotografies de diferents espais de la ciutat: les cases de l'Onyar, el Pont Eiffel i les escales de la Catedral decorades per una edició de Temps de Flors. El mapa és desplegable, i ofereix també informació sobre alguns serveis turístics de la ciutat, com per exemple allotjament, llocs d'interès, parades del tren turístic i aparcament, en el revers del mapa es promou l'aplicació (app) GironaIn, on es pot trobar més informació sobre la ciutat.



En aquest cas el material disposa de més text, i està en quatre idiomes, català, castellà, anglès i francès. Es parla sobre el funcionament dels Banys i es mostren dades històriques. A més es mostra en un dibuix les diferents parts dels Banys Àrabs, i algunes fotografies sobre la restauració del conjunt de l'any 1930.



En aquest fulletó es mostra l'oferta de museus de la ciutat: Museu d'Arqueologia, Museu d'Art, Museu d'Història, Museu d'Història del Jueus, Museu del Cinema i Casa Masó. Tots disposen de la mateixa extensió d'espai en el fulletó, un paràgraf d'explicació sobre cada equipament, novament en quatre idiomes, català, castellà, anglès i francès.



Girona, ciutat sorprenent és un petit fulletó on es destaquen diferents aspectes de la ciutat: el centre històric monumental, la gastronomia fent referència al Celler de Can Roca, el turisme inclusiu, els rodatges de pel·lícules i sèries, el turisme de negocis, Temps de flors, mencions de la ciutat en mitjans internacionals com *The Guardian* o *National Geographic Traveler*, ciutat de festivals, oferta comercial i natura i esports. Aquest fulletó proporciona una informació més variada sobre l'oferta de la ciutat, en un format molt visual i esquemàtic. Les fotografies juguen un paper molt important en aquest suport, en aquest cas aquestes mostren una imatge viva i dinàmica de la ciutat, amb més presència de persones, amb fotografies d'esdeveniments, congressos, esportistes i terrasses de bars i cafeteries amb clients.



El fulletó del Call Jueu és en format tríptic i ofereix una petita explicació sobre la història del call, i informació sobre horaris de visita al Museu i a la biblioteca de l'Institut d'Estudis Nahmàndies, un mapa amb la situació i 10 fotografies. Les fotografies mostren parts del Museu, i diferents peces relacionades amb la cultura jueva, sense presència humana.



Es tracta d'un petit llibret, amb un format molt visual i atractiu, que cobreix els següents temes: informació pràctica, què visitar a Girona en 1 i en 2 dies, els imprescindibles, els museus, rodages que s'han fet a la ciutat, llegendes i tradicions, Temps de Flors, esdeveniments, gastronomia, compres, turisme actiu i de natura, destinació de turisme esportiu, turisme accessible, congressos, motius per celebrar un congrés a Girona, *after work* i connexions. S'amplia la informació, i es parla de diferents tipologies d'oferta (turisme gastronòmic, de natura, de negocis...) i es mencionen espais menys coneguts de la ciutat com el Jardí de l'Àngel, i activitats per allargar l'estada del turista com l'oferta de natura i esports, el mercat del lleó, oferta d'oci nocturn, compres, així com també els diferents esdeveniments que es realitzen al llarg de l'any. Aquest llibret, es distribueix exclusivament a aquells visitants que realitzen una estada més llarga, a fires turístiques o congressistes.

A continuació, es representen les principals característiques dels fulletons descrits en una taula. El ítems que es valoren han estat ja utilitzats en altres estudis acadèmics per analitzar fulletons turístics (Camprubí, 2009; Jenkins, 2003; Quelhas i Pratas, 2015) adaptats a la destinació de Girona ciutat. En aquest cas es valoren les següents variables:

- Idioma: en quants idiomes està editat el fulletó
- Predomini: especificar si hi predominen les imatges o el text
- Ús: especificar si el fulletó té un ús pràctic per la visita del turista a la ciutat o un ús promocional, és a dir, per donar a conèixer la ciutat.
- Tipologia d'oferta: cultural, gastronòmica, comercial, esdeveniments, negocis, natura, esports, etc.
- Grau d'humanització: si en les fotografies hi apareixen persones o només paisatge

- Localització de Girona ciutat: si en el fulletó s'especifica la localització de Girona, o com arribar-hi
- Promoció de l'entorn: si es promocionen altres espais fora de la ciutat de Girona
- Serveis turístics: si s'anuncien serveis turístics com allotjament, restauració, tren turístic, visites guiades, etc.
- Versió digital: Si existeix una versió digital del fulletó publicada a la web de Girona Turisme.

En la taula següent podem observar que la majoria de fulletons analitzats en aquest apartat estan editats en quatre idiomes. En general hi ha un predomini de fulletons més visuals, on es destaca més la fotografia que el text, aquestes fotografies solen ser dels elements de la ciutat sense presència humana, tot i que en les guies més actuals de la ciutat (Ciutat Sorprenent i Girona Pass) es comença a veure una tendència a afegir fotografies més dinàmiques i vives, on es veuen persones en terrasses de la ciutat, en esdeveniments, fent esport, entre d'altres activitats. De les sis guies analitzades en aquest apartat, dues fan referència de la situació geogràfica de Girona, però no es promociona ni es fa esment de l'oferta turística dels seus entorns. Hi ha relativament poca informació sobre serveis turístics i infraestructures.

En general, podem observar que hi ha un predomini en la promoció de la ciutat històrica i monumental, tot i que en els darrers fulletons, s'aprecia una diversificació de l'oferta, amb promoció de natura, gastronomia, turisme de negocis, comerç i esdeveniments.

TAULA 4. Característiques dels fulletons bàsics de Girona

•	Mapa	Museus	Call Jueu	Bany Àrabs	Ciutat Sorprenent	Girona Pass
Idiomes	Català	Català	Català	Català	Català	Català
	Castellà	Castellà		Castellà	Castellà	Castellà
	Anglès	Anglès		Anglès	Anglès	Anglès
	Francès (*)	Francès		Francès	Francès (*)	Francès (*)
Predomini (text o imatge)	Imatge	Text	Imatge	Text	Imatge	Imatge
Info. pràctica (horaris, preus, localització)	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Ús	Visita	Visita	Visita	Visita	Promoció	Promoció
Tipus d'oferta						
• Patrimonial/Cultural	x	x	x	x	x	x
• Natura	x	•	•	•	x	x
• Esports	•	•	•	•	x	x
• Gastronomia	x	•	•	•	x	x
• Comerç	x	•	•	•	x	x
• Esdeveniments	x	•	•	•	x	x
• Negocis	x	•	•	•	x	x
Humanització de les fotos	No	No	No	No	Sí	Sí
Localització Girona	Sí	No	No	No	No	Sí
Promoció oferta entorns de Girona	No	No	No	No	No	No
Serveis (allotjament, restauració, comerç...)	Sí	No	No	No	No	No
Mobilitat i infraestructura	No	No	No	No	No	Sí
Versió digital (web)	Sí	No	No	No	No	No

(*) Se'n ha fet una edició per a cada idioma

Font: elaboració pròpia

FULLETONS ESPECÍFICS DE LA CIUTAT DE GIRONA

Des de l'Ajuntament s'han editat altres fulletons més específics, que des de l'Oficina de Turisme es distribueixen a aquells turistes que ho demanen o que mostren un perfil més concret. Per exemple, existeixen una sèrie de fulletons on es detallen les rutes per la natura que hi ha a la ciutat, o fulletons específics de l'oferta esportiva de la ciutat. Alguns dels fulletons editats per l'Ajuntament són sobre itineraris Girona Natura i sobre turisme esportiu, sota la marca Destinació de Turisme Esportiu (DTE).



Pel que fa l'oferta de turisme de natura, trobem vuit fulletons en format tríptic que informen sobre els itineraris de natura de la ciutat. Aquests estan editats en català, castellà, anglès i francès, i tenen el mateix format, un mapa central amb diferents llocs d'interès marcats als llarg de l'itinerari proposat.



A partir de la marca DTE, s'edita un llibret amb informació genèrica de la ciutat (cultura, temps de flors, esdeveniments, etc.) i amb informació detallada sobre diferents modalitats esportives, instal·lacions i esdeveniments esportius.

A continuació es valoren els ítems descrits anteriorment en els fulletons específics de tipologies de turisme, que en aquest cas són natura i esport.

En aquest cas, podem observar que entre les tipologies turístiques que es destaquen en els fulletons bàsics més genèrics a nivell de turisme a la ciutat hi trobem el turisme gastronòmic, esportiu, de natura, comercial, cultural i esdeveniments. L'oferta sobre aquestes tipologies es tracta en aquests fulletons amb una visió de promoció, amb l'objectiu de donar a conèixer els recursos. Les úniques tipologies turístiques que disposen de fulletons específics per la visita del turista a la ciutat són el turisme esportiu i de natura. La resta es veuen cobertes per fulletons editats per altres institucions com el Patronat de Turisme o l'Agència Catalana de Turisme, i per tant tenen un abast territorial més ampli. Els fulletons sobre itineraris turístics estan també en versió digital publicats a la web de turisme, i estan enfocats a donar un servei d'orientació durant la visita turística a la ciutat a aquells visitants interessats en el patrimoni natural de Girona. En canvi, el llibret DTE ofereix informació sobre el producte esportiu de la ciutat, aportant informació sobre instal·lacions, allotjaments, oferta complementaria, empreses especialitzades, etc.

TAULA 5. Característiques dels fulletons específics de la destinació Girona

	<i>Itineraris de Natura</i>	<i>DTE</i>
Idiomes	<i>Català</i>	<i>Català</i>
	<i>Castellà</i>	<i>Castellà</i>
	<i>Anglès</i>	<i>Anglès</i>
	<i>Francès (*)</i>	<i>Francès</i>
Predomini (text o imatge)	<i>Text</i>	<i>Text</i>
Info. pràctica (horaris, preus, localització)	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
Ús	<i>Visita</i>	<i>Visita</i>
• Patrimonial/Cultural	x	x
• Natura	x	x
• Esports	•	x
• Gastronomia	•	x
• Comerç	•	x
• Esdeveniments	•	x
• Negocis	•	•
Humanització de les fotos	<i>No</i>	<i>No</i>
Localització Girona	<i>No</i>	<i>Sí</i>
Promoció oferta entorns de Girona	<i>No</i>	<i>No</i>
Serveis (allotjament, restauració, comerç...)	<i>No</i>	<i>Sí</i>
Mobilitat i infraestructura	<i>No</i>	<i>Sí</i>
Versió digital (web)	<i>Sí</i>	<i>No</i>

(*) Se'n ha fet una edició per cada idioma

Font: elaboració pròpia

ALTRES FULLETONS

A nivell provincial, es distribueix també un mapa, editat pel Patronat de Turisme Girona Costa Brava (Diputació de Girona), amb informació sobre l'oferta turística de la província (arquitectura romànica, gastronomia, natura, museus, etc.) en diferents idiomes: català, castellà, anglès, francès, alemany, italià i holandès.

El Patronat de Turisme Girona Costa Brava edita altres fulletons i guies de les comarques gironines que inclouen dades i informació sobre la ciutat de Girona. En aquest cas, podem trobar per exemple les guia d'eno-gastronomia i la de senderisme. Dos llibrets que ofereixen informació de tota la demarcació i recomanacions de diferents empreses turístiques relacionades amb cada temàtica.

En aquest cas, el fulletons del Patronat de Turisme sobre eno-gastronomia i senderisme ofereixen llistats d'activitat i empreses de diferents municipis agrupats per temàtiques i no per zones, de manera que apareixen algunes propostes a la ciutat de Girona però de manera barrejada amb la resta d'oferta. A més, no hi ha fotografies de Girona, sinó que hi predominen les de la Costa Brava.

Finalment a nivell autonòmic, a l'Oficina de Turisme es disposa també d'un fulletó editat per l'Agència Catalana de Turisme, sobre els principals atractius turístics de Catalunya, en aquest hi apareix una fotografia de la ciutat de Girona, concretament de les cases de l'Onyar, ofereix una visió més àmplia del territori (atractius, tradicions, gastronomia, etc.) i està editada en diversos idiomes com anglès, francès, rus, alemany, català i castellà.

2.1.3.4 Síntesi del capítol

ANÀLISI WEB I XARXES SOCIALS

- Si be existeix una web oficial de Turisme de Girona aquesta no té un domini propi i penja de la pàgina principal de l'Ajuntament de Girona, la qual cosa pot dificultar-ne el posicionament i l'accés directe per part dels usuaris.
- Les xarxes socials són un dels canals més utilitzats per la promoció de la destinació de Girona per part de l'Ajuntament de Girona. De manera que es considera que des de la web cal donar-li també més visibilitat. El núvol dinàmic de paraules, és només de *Twitter*, no hi ha elements visuals que enllacin amb les altres xarxes com *Facebook* o *Instagram*.
- La tendència de les webs és el desenvolupament cap a models i dissenys més centrats en les imatges i elements multimèdia.
- Segmentació per continguts. els continguts de la web no estan segmentats per idiomes. No té les mateixes necessitat un visitant local o dels entorns de la ciutat que visita la web per conèixer els propers esdeveniments de la ciutat, que un visitant estranger que visita la web per conèixer quina és l'oferta turística de la ciutat i què pot fer-hi.
- Posicionament orgànic de la web (SEO). Alguns aspectes que ja s'han destacat i que millorarien el posicionament orgànic de la web, així com també el nivell de comprensió i satisfacció de l'usuari són la coherència entre les URL i els títols dels diferents apartats de la web. I sobretot l'enfocament de la web cap a un model *responsive*, és a dir que s'adapti als diferents dispositius, ordinadors, telèfons mòbil i tauletes.

- Velocitat de navegació. Cal millorar alguns aspectes de la web que afavoreixin a la velocitat de navegació d'aquesta. Actualment, segons l'aplicació de *Google, PageSpeed Tools*, l'optimització de la web des de l'ordinador és mitjana (61/100), mentre que des de mòbils és baixa (41/100).
- El públic que segueix els perfils de Turisme de Girona és majoritàriament local.

FULLETONS TURÍSTICS

- Tendència a editar fulletons més visuals on s'inclou una oferta més variada de la ciutat. Per exemple: Ciutat Sorprenent, Plànol de la ciutat i la City Pass.
- Alguns elements de la ciutat es promocionen a través de fulletons individuals per a cadascun d'aquests, com és el cas dels Banys Àrabs i del Call Jueu.
- Manca de fulletons específics per tipologies turístiques que es vulguin ressaltar de la ciutat com la gastronomia, els esdeveniments, etc., que donin suport a la visita turística.
- Els fulletons que mostren varietat de l'oferta turística de la ciutat són per promocionar la ciutat i generar imatge (Ciutat Sorprenent i City Pass). En canvi a nivell pràctic, és a dir, material de suport per la visita a la ciutat, existeix només el plànol i els fulletons específics d'alguns espais.
- L'oferta de natura, tot i disposar d'uns itineraris i de material promocional, sovint roman invisible pel visitant. Actualment el material d'informació i promoció d'aquestes rutes són fulletons individuals per cada itinerari.

2.2 Conjuntura econòmica actual

En aquest apartat s'hi troben tots aquells aspectes rellevants que permetran contextualitzar la destinació en el seu entorn geogràfic i moment històric, permetent identificar aquelles qüestions que influeixen i poden influir en el desenvolupament de la destinació en el futur més pròxim.

2.2.1 Radiografia de la situació actual del turisme

En aquest apartat es descriuen primerament les principals tendències del turisme al món, fent referència especialment a aquelles relacionades amb el turisme urbà. A continuació, es realitza un resum de les principals característiques de l'entorn demogràfic, cultural i ambiental de la destinació Girona.

2.2.1.1 Principals tendències del turisme al món i turisme urbà

El turisme és un fenomen en creixement. Segons l'Organització Mundial de Turisme(OMT), el número d'arribades internacionals va créixer un 3,9% l'any 2016, arribant a la xifra de 1.235 milions de turistes internacionals, sent el setè any consecutiu que el turisme experimentava un creixement. Entre els mesos de gener i agost del passat any 2017 s'han registrat 901 milions de turistes internacionals, un 7% més que l'any anterior durant el mateix període, apuntant així a unes perspectives de creixement positives també per a l'any 2017.

Les regions que van experimentar un major creixement en turisme internacional l'any 2016, van ser Àsia i Pacífic, amb un augment del 9%, seguit per Àfrica, amb un 8%. Els països amb més turisme internacional van ser França, Estats Units, Espanya i Xina.

Les perspectives a llarg termini apunten que l'any 2030 es podria arribar a una xifra de 1.800 milions de turistes internacionals. I les arribades internacionals a destinacions emergents d'Àsia, Amèrica Llatina, Europa central i oriental, duplicaran el seu creixement respecte les destinacions d'economies avançades. Europa segueix sent el principal mercat emissor de turisme, seguit per Àsia i Pacífic i Amèrica. No obstant, Xina continua liderant el rànquing de mercats emissors segons despesa en turisme, seguit pels Estats Units. En el mercat europeu, els principals mercats emissors són Alemanya, Regne Unit i França.

A nivell de tendències mundials en turisme urbà, a part del creixement del turisme internacional i les perspectives d'increment en els propers anys, sembla ser que les tendències apunten cap a la sostenibilitat i el turisme d'experiències. La sostenibilitat ja no només entesa com el desenvolupament de productes d'eco-turisme, sinó com un fenomen transversal, aplicat a totes les tipologies turístiques i entès des de la seva triple vessant: medi-ambiental, econòmica i socio-cultural. Respecte a la segona idea, turisme d'experiències, aquesta fa referència a la idea que el turista no es vol reconèixer a si mateix com a tal, i vol viure experiències autèntiques que el facin sentir com un ciutadà de la destinació que visita. Arrel d'aquesta idea, o canvi de paradigma, han sorgit nous productes o models d'oferta, com els apartaments turístics, que per una banda satisfan la necessitat del turista de sentir-se com un local, però per altra banda, en algunes destinacions ha

generat o comença a generar problemàtiques de convivència, augment de preus dels habitatges, i competència deslleial amb altres tipus d'allotjaments turístics.

Les noves tecnologies també representen una eina rellevant en quant a tendències i innovació turística. El turista cada cop està més informat, i ja no actua només com a consumidor de producte, sinó que alhora és creador de contingut (*prosumer*). Les noves tecnologies representen un avantatge pel turista però també pel sector privat i pels ens de promoció i gestió turística, ja que ofereixen eines amb capacitat de micro-segmentació en els canals de distribució, noves formes de comunicació i innovació. A més, en quant a gestió turística permeten un millor coneixement de la demanda, gràcies a sistemes intel·ligents de recollida i anàlisi de dades. Per tant, l'aplicació del concepte *smart destination*, i la millora d'aquest, és una clara tendència encara en la fase de desenvolupament.

Un altre factor rellevant en el turisme urbà, és el desenvolupament del turisme cultural com a factor clau per la conservació i valorització del patrimoni històric i cultural, i també el turisme cultural ha passat a entendre's de manera més àmplia, incorporant altres elements de l'oferta cultural com la cultura popular o els esdeveniments, que fan que aquest tipologia turística esdevingui dinàmica. La gestió passa per integrar al turista a la cultura local, i l'activitat turística a la planificació urbana de la ciutat de manera sostenible.

IL·LUSTRACIÓ 1. Resum de les principals tendències en turisme urbà

Comportaments	Segments	Oferta
▶ Turista com a consumidor i alhora creador de continguts (<i>prosumer</i>) ▶ Alta valoració de les noves tecnologies i les destinacions <i>Smart</i> ▶ Consumidors hiper-connectats ▶ Cerca de l'exclusivitat i d'experiències autèntiques ▶ Cerca de diversitat de productes	▶ Segments joves / <i>Millennials</i> ▶ Hiper-segmentació de mercats ▶ Creixement dels FIT (<i>Foreign Independent Travelers</i>) ▶ Creixement del turisme gastronòmic, turisme actiu, de natura i ecològic ▶ Creixement del <i>Bleisure</i> (<i>Business & Leisure</i>) ▶ Classes mitjanes provinents de països emergents	▶ Economia col·laborativa ▶ Capacitat de micro-segmentació en els canals de distribució ▶ Noves formes de comunicació (vídeo, xarxes socials) ▶ Increment de l'oferta d'activitats complementàries ▶ Portals online que ofereixen experiències en la destinació ▶ Constant creativitat i innovació

Font: Elaboració pròpia

2.2.1.2 Anàlisi demogràfica

POBLACIÓ

Girona té una població de 98.255 habitants (2016). La ciutat de Girona és el nucli urbà d'un àrea metropolitana formada per 14 municipis. Els municipis es troben en un radi de 10-15 km, alguns d'ells es troben continus a la ciutat, com Salt, Sant Julià de Ramis, Sarrià de Ter, Fornells de la Selva i Vilablareix.

La ciutat de Girona exerceix una capitalitat dins el sistema urbà de la seva àrea metropolitana a nivell poblacional. Girona concentra el 59,5% de la població de l'àrea urbana, i el 52% de la població de la comarca del Gironès. Tal com s'indica en el Pla Estratègic de Promoció Econòmica de Girona (2015), el creixement poblacional de la ciutat de Girona en els darrers anys ha estat del 32%, una taxa de creixement superior a la de Catalunya i Espanya durant el mateix període (2001-2014), que va ser del 18,2% i el 13,7% respectivament. I en comparació amb les ciutats de Tarragona i Lleida, 24% i 15,9% respectivament, aquest també ha estat superior. Aquest creixement, no es deu exclusivament a la població natural, sinó també als moviments migratoris, població estudiantil, centralitat del sector econòmic i llocs de treball, i la capacitat d'atracció de la ciutat a les persones de la resta de municipis.

TAULA 6. Població dels municipis de l'entorn urbà de Girona

Municipi	Població	Percentatge
Girona	98.255	59,5%
Salt	29.404	17,8%
Celrà	5.303	3,2%
Sarrià de Ter	5.035	3,0%
Bescanó	4.854	2,9%
Sant Gregori	3.553	2,2%
Quart	3.478	2,1%
Sant Julià de Ramis	3.455	2,1%
Vilobí d'Onyar	3.163	1,9%
Vilablareix	2.636	1,6%
Fornells de la Selva	2.547	1,5%
Riudellots de la Selva	2.024	1,2%
Aiguaviva	763	0,5%
Llambilles	723	0,4%
Àrea urbana sense Girona	66.938	40,5%
Total àrea urbana	165.193	100,0%
Gironès	186.178	
Província de Girona	739.249	
Catalunya	7.522.596	

Font: Elaboració pròpia a partir d'IDESCAT (2016)

MOBILITAT

Tal com s'apunta en el Pla Director Urbanístic del Sistema Urbà de Girona (2010), el sistema urbà de Girona compta amb una situació estratègica, en el congost de pas del riu Ter, entre els massissos de les Gavarres i les Guillerries, que fa que sigui un lloc de pas obligatori del corredor pre-litoral català. De manera que bona part de la mobilitat entre la península i la resta de continent es canalitza per Girona, especialment a través de les dues grans infraestructures viàries transeuropees com són l'autopista AP-7, i l'autovia A-2, però també compta amb altres vies supracomarcals com l'eix transversal C-25 que comunica amb la Catalunya central i Lleida, la C-65 i la C-35 que comunica cap al sector meridional i la Costa Brava sud, i la C-66, amb accés cap a Banyoles i Costa Brava centre.

Altres infraestructures que afavoreixen la mobilitat són el tren d'alta velocitat (TAV) que connecta la ciutat de Girona amb ciutats espanyoles i europees, i per tant representa també una peça rellevant en el context turístic de la ciutat. Així com també, la presència d'un aeroport internacional Girona – Costa Brava. En el mateix Pla, s'apunta l'elevada intensitat d'ús d'aquestes vies, aquest ús s'identifica que prové principalment de la mobilitat laboral i estudiantil. En aquest sentit, cal destacar, que aquests moviments, tant per raons de treball com per estudis, tenen un elevat impacte en el planejament urbanístic de la ciutat. Ja sigui per l'ús de les infraestructures (carreteres, transport públic, aparcaments, etc.) com per aquells que habiten temporalment a Girona. El cas més clar i que ha experimentat un creixement més elevat en els darrers anys, és el dels estudiants. Girona és una ciutat universitària, i la Universitat de Girona és un dels centres de referència a nivell provincial. En total en el curs 2015-2016 van haver-hi 10.993 estudiants universitaris a Girona, entre aquests 1.573 eren residents del municipi, mentre que 9.928 eren de fora del municipi, de manera que el 83% dels estudiants eren de fora de Girona. Entre aquests, 1.097 eren de la comarca del Gironès, 7.536 de la resta de Catalunya i 595 de fora de Catalunya. De manera que la majoria d'estudiants de Girona no eren residents del municipi, i majoritàriament eren d'altres comarques de Catalunya. Aquest fet, demostra que un elevat nombre d'estudiants es desplacen a diari a la ciutat de Girona, i en molts casos aquests són de municipis llunyans de Girona i per tant lloguen un pis, convertint-se en residents temporals de la ciutat.

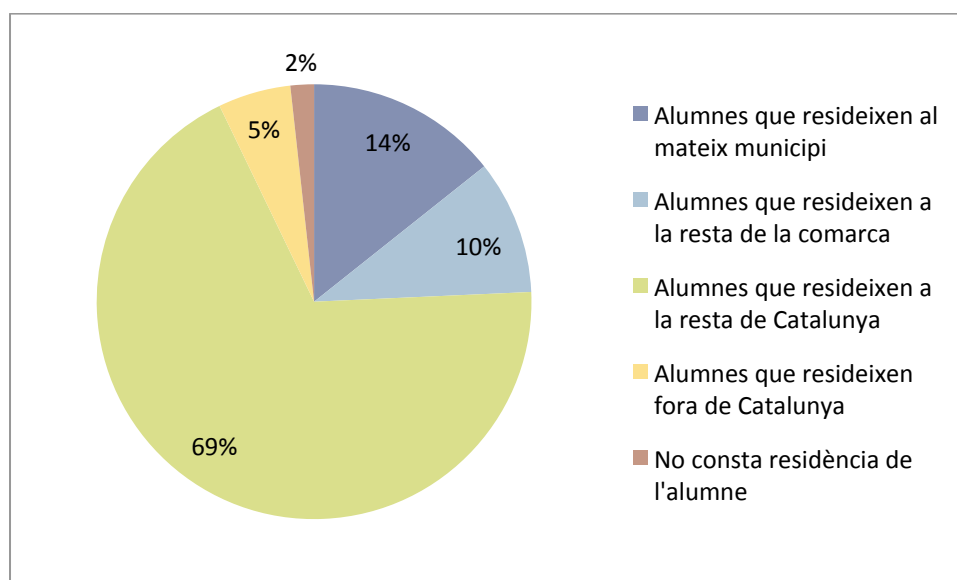
TAULA 7. Mobilitat dels estudiants universitaris

	Curs 2015- 2016	Curs 2014- 2015	Curs 2013- 2014	Curs 2012- 2013	Curs 2011- 2012
Residents que estudien al municipi	1.573	1.607	1.657	1.755	1.858
No residents que estudien al municipi	9.228	9.488	9.305	9.468	9.376
No consta residència i estudien al municipi	192	0	1	0	3
Residents que estudien a fora del municipi	1.098	1.029	1.029	1.000	1.039
Llocs d'estudi localitzats al municipi	10.993	11.095	10.963	11.223	11.237

Font: Idescat, 2016

En el cas d'estudis no universitaris s'observa també un nombre més elevat d'estudiants de fora del municipi que residents d'aquest, tot i així, la majoria d'aquests són d'altres municipis dins la comarca.

GRÀFIC 1. Procedència dels estudiants universitaris (CURS 2015-2016)



Font: Idescat, 2016

Aquest mateix fet pot tenir lloc en el món laboral, tal com indiquen les dades, l'any 2011 de 47.983 llocs de treball de Girona, 21.738 eren ocupats per residents de fora del municipi, en aquest cas aquesta dada contribueix a la justificació de la intensitat d'ús de les infraestructures de mobilitat i connexió de la ciutat de Girona amb la resta de municipis.

TAULA 8. Població ocupada resident i no resident (2011)

	Homes	Dones	Total
Residents ocupats al municipi	11.489	14.755	26.245
No residents ocupats al municipi	10.954	10.784	21.738
Residents ocupats a fora del municipi	7.439	5.424	12.863
Residents ocupats en diversos municipis	2.740	899	3.639
Llocs de treball localitzats (1)	22.444	25.539	47.983
Població ocupada resident (2)	21.669	21.079	42.747
Diferència (1) - (2)	775	4461	5.236

Font: Idescat, 2016

HABITATGES

El Cens de Població i habitatge de l'INE recull dades sobre l'habitatge cada 10 anys, les seves característiques i el nivell d'ocupació. Les darreres dades de les que es disposa són de l'any 2011. El 80% dels habitatges de Girona l'any 2011 eren principals, un 5,2% secundaris i hi havia un 14% d'habitatges buits, un nombre més elevat que els de la resta de la comarca (11,6%) i la resta de Catalunya (11,6%).

Segons dades de l'Observatori de l'Ajuntament de Girona, al mes d'abril de 2017 hi havia 1.122 habitatges buits respecte un total de 48.395 habitatges, el que representa un 2,32%. Un total de 37.496 habitatges amb gent empadronada, i per tant 10.899 habitatges ocupats sense gent empadronada. De manera que segons l'estudi d'habitatges buits a Girona l'any 2017, s'estima que hi ha una total de 26.007 habitants sense empadronar a la ciutat de Girona, que sumats als 99.789 habitants segons el padró municipal, sumen una quantitat de 125.796 habitants reals estimats. En comparació amb l'any anterior, el nombre d'habitatges buits ha disminuït, el cens de població i la població estimada sense empadronament han augmentat. La majoria dels habitants estimats sense empadronament es troben al Barri Vell, Mercadal i Eixample Nord.

En les dades, es pot apreciar que a Girona hi ha un número rellevant d'habitatges en règim de lloguer. L'any 2011, segons l'INE, el 27,5% dels habitatges eren de lloguer, un percentatge superior al de la comarca i al de Catalunya (23% i 19% respectivament). Segons Saló (2006) una possible causa d'aquest fenomen podria ser la immigració i la universitat, que com hem vist en els apartats anteriors han experimentat un elevat creixement en els darrers anys.

2.2.1.3 Entorn econòmic

Des de finals del anys 90 fins l'any 2007 s'experimenta una etapa de creixement econòmic a nivell nacional. Aquest creixement, en gran part, va ser afavorit per l'expansió del sector de la construcció, la possibilitat d'aconseguir crèdits amb uns interessos molt baixos, que donen lloc a l'increment del consum i inversió en el sector immobiliari. El punt d'inflexió d'aquest creixement té lloc l'any 2007, amb l'inici de la crisi econòmica, una de les més importants de la història: increment de l'atur, disminució del consum, i crisi del sector bancari. A la ciutat de Girona entre l'any 2008 i el 2012 el nombre d'afiliats disminueix un 13%, suposant una pèrdua de 9.039 llocs de treball. Els sectors més afectats són la construcció, l'immobiliari, serveis tècnics d'arquitectura i enginyeria, mediació financera, i asseguradores.

En el cas de les comarques gironines, els sectors que menys afectats es veuen per aquesta situació, malgrat que també s'hi veuen perjudicats, són el sector serveis i industrial, especialment la indústria alimentària. Els anys posteriors, la ciutat de Girona comença a recuperar-se: les característiques de la ciutat, la seva mida mitjana i accessible, la seva localització privilegiada, entre d'altres, fan que la ciutat es posi entre les primeres ciutats de l'estat en termes de qualitat de vida, amb una renda familiar bruta per càpita un 15,4% superior a la mitjana de l'estat (Funcas, 2009).

L'estructura empresarial de Girona es caracteritza pel predomini de petites i mitjanes empreses, la diversificació, i el vincle del sector econòmic amb el territori, amb una gran especialització en serveis, que es complementa amb una àrea urbana industrial i logística (Ajuntament de Girona, 2015).

L'entorn de Girona, la seva província, és un territori amb una gran capacitat d'atracció turística, especialment la Costa Brava. En els darrers anys, el turisme ha augmentat a la ciutat de Girona, enfortint la imatge de la ciutat. Existeixen un conjunt d'equipaments a la ciutat que reforcen la seva centralitat i projecció nacional i internacional, com són la Universitat de Girona, el Parc Científic i Tecnològic, el Palau de Congressos i la Fira de Girona.

2.2.1.4 Infraestructura turística

Algunes infraestructures i equipaments que contribueixen a reafirmar la capitalitat de la ciutat de Girona a nivell provincial, són la xarxa de mobilitat, destacant la comunicació per carretera i ferroviària, així com també, el fet de tenir un aeroport internacional. Des del punt de vista turístic, la xarxa ferroviària es percep com una oportunitat de comunicació i posicionament de la ciutat. La xarxa viària, connecta la ciutat amb el seu entorn més immediat, i amb espais turístics destacats com la Costa Brava, els Pirineus, o Barcelona, entre d'altres. Com a debilitat es detecten mancances en senyalització, tant dels accessos per carretera a la ciutat de Girona, com en la senyalització per arribar al centre de la ciutat des de l'estació de trens i autobusos.

L'aeroport de Girona es percep com una oportunitat de desenvolupament, tot i que en els darrers anys les xifres de tràfic de passatgers i vols no han estat positives. En l'estudi realitzat pel la Universitat de Cranfield (2017) sobre la contribució de l'Aeroport de Girona en el Sistema d'Aeroports Catalans, s'apunten diferents oportunitats de desenvolupament de l'aeroport de Girona, especialment per la congestió dels accessos i de l'aeroport en si mateix de Barcelona, aquest fet podria reconduir un elevat nombre de passatgers cap a l'aeroport de Girona, gràcies també a la millora de les connexions entre Girona i la ciutat comtal. El tren d'alta velocitat ha contribuït a l'augment de l'àrea d'afluència de l'aeroport de Girona, passant de tenir un abast de 2,5 milions d'habitants a 60 minuts, a tenir-ne 5,1 milions. No obstant, tal com afirma l'estudi, *Ryanair* exerceix una posició de monopoli a l'aeroport de Girona, i el fet que aquesta companyia operi també a Barcelona, perjudica el nombre de passatgers a Girona. Des de l'any 2009, els nombre de passatgers de l'aeroport ha disminuït, els anys amb pèrdues més rellevants van ser l'any 2011 (-38,2%), l'any 2014 (-21,1%) i el 2015 (-17,8%). L'any 2016 es van registrar 1.664.763 passatgers, un 6,2% menys que l'any anterior. Pel que fa les característiques del perfil dels passatgers, es reflecteix una elevada estacionalitat a la temporada d'estiu, la principal motivació dels visitants és la platja, i en temporada baixa i mitjana l'oferta cultural. En la majoria dels casos la destinació final del visitant és la Costa Brava, a l'estiu (57%), o Barcelona, especialment durant la resta de l'any (GAPS, 2016).

Pel que fa les infraestructures relacionades de forma directa amb l'activitat turística, com són els allotjaments hotelers o extra hotelers, respecte aquests primers, la ciutat de Girona es troba per sota de la mitjana d'Espanya en ingressos per habitació disponible (RevPAR) i en la tarifa mitjana diària (ADR), tot i que es troba en la mitjana d'Espanya en quant a ocupació hotelera i molt per sobre de la mitjana en creixement de llocs de treball en el sector turístic (Exceltur, 2016).

2.2.1.5 Recursos culturals i ambientals

En el Pla de Promoció Econòmica (2014) es realitza un inventari de recursos de la ciutat de Girona, tant culturals com naturals, i s'apunten les següents conclusions: a nivell cultural es troben recursos integrats en el discurs de la ciutat, i d'altres que en queden al marge, i respecte al patrimoni natural, es detecta una mancança d'ús d'aquests espais per part dels visitants. Així mateix, es destaca la centralitat de la Universitat de Girona, tant en l'àmbit docent com en la investigació, o en la transferència de coneixement amb el Parc Científic i Tecnològic. També s'afirma que les infraestructures de transport es troben en un bon nivell de desenvolupament, malgrat que com a aspecte negatiu en ressalta la pèrdua de protagonisme de l'aeroport.

En aquest sentit, tot i que en els següents apartats del Pla s'aprofundirà més sobre l'anàlisi de recursos de la ciutat de Girona, a nivell de promoció es detecta cert protagonisme en alguns aspectes i recursos concrets, com és el cas de la Catedral, Call Jueu, Banys Àrabs, o la marca Ciutat de Festivals, la gastronomia, i més recentment l'esport. Aquests recursos, estan plenament integrats en el relat de la destinació Girona tant per part de la població local com dels seus visitants. En canvi, altres espais tenen un gran potencial de desenvolupament però passen desapercebuts en l'imaginari turístic col·lectiu de la ciutat, com són especialment els museus de la ciutat, entre d'altres. També existeix una àmplia oferta de patrimoni natural (com per exemple la Vall de Sant Daniel), que tot i haver format part d'alguns projectes i accions concretes impulsades pel Consistori, no ha esdevingut producte turístic i està poc integrats en el relat turístic de ciutat.

A nivell ambiental, la localització de la ciutat de Girona permet que aquesta gaudeixi d'un entorn natural excepcional, des del massís de les Gavarres, fins paisatges de boscos, hortes, camps de conreu o la Vall de Sant Daniel. A més el fet de situar-se en la confluència de quatre rius té una repercussió directa amb el paisatge, la flora, la fauna i les característiques físiques de la ciutat.

En l'aparat d'anàlisi de l'oferta, s'aprofundirà sobre els recursos de la ciutat de Girona, tant a nivell descriptiu com analític, es realitzarà inventari dels recursos naturals i culturals. Així com també, en l'apartat d'anàlisi de la demanda es recolliran dades sobre els usos turístics dels recursos més destacats de la ciutat, és a dir, quins recursos són més visitats pels turistes i quin passen desapercebuts en l'imaginari turístic de la ciutat.

2.2.2 Distribució de les activitats econòmiques vinculades al turisme

Les activitats econòmiques turístiques estan relacionades amb la producció de béns i serveis destinats al consum dels turistes, que visiten temporalment un territori per diferents motius com poden ser l'oci, els negocis, estudis, motius personals, etc.

El turisme no es pot adscriure directament a cap branca específica de la classificació d'activitats econòmiques. Aquesta indústria comprèn diverses activitats entre les que s'hi troben l'allotjament, la restauració, el transport i les activitats d'oci. La combinació de totes aquestes activitats permeten la satisfacció de les necessitats dels turistes, una vegada es troben en un lloc diferent de la seva residència habitual.

El sector turístic és molt rellevant des del punt de vista de l'anàlisi econòmica i, en canvi, té una delimitació complexa des del punt de vista de la classificació d'activitat, ja que té branques que formen part de diverses seccions i divisions de serveis. El sector turístic no apareix identificat a les classificacions d'activitats econòmiques en una única branca d'activitat. El motiu d'això és perquè el turisme està determinat per l'ús de béns i serveis per part de certs col·lectius (demanda). Aquests béns i serveis són oferts per diverses activitats o branques. Així doncs, el sector turístic com a indústria turística es refereix al conjunt d'activitats característiques del turisme que produeixen béns i serveis consumits de manera total o parcial per visitants estrangers o domèstics.

Aquesta diversitat d'activitats econòmiques dins del turisme ha generat una dificultat important per mesurar l'activitat pròpiament turística, perquè algunes d'aquestes tenen una demanda dual, és a dir, satisfan les necessitats dels turistes i dels residents.

Una característica que és comuna en totes aquestes activitats econòmiques és l'alta utilització relativa de factors fixos, tant de capital com de treball, i la seva gran capacitat de generació de treball a nivell agregat.

Encara que el turista pot realitzar despeses en qualsevol categoria de productes, les metodologies de turisme internacional, a fi de facilitar les comparacions internacionals i poder construir el sistema comptable, proposen fer ressaltar aquells productes o activitats que tenen a veure amb els desplaçaments dels individus, com ara el transport, l'allotjament, els serveis d'agències de viatges, etc. Per tal de confeccionar la llista d'activitats característiques del turisme, es parteix dels criteris exposats a les metodologies disponibles dedicades als comptes satèl·lit del turisme i que realitzen una classificació d'activitats vinculades al turisme. Aquestes activitats produeixen productes (béns i serveis) que són característics del turisme. En principi, es pretén que la delimitació d'aquesta estadística sigui al més homogènia possible amb les recomanacions d'aquestes metodologies internacionals. Una indústria turística representa l'agrupació d'aquells establiments l'activitat principal dels quals és la mateixa activitat característica del turisme.

Per a l'elaboració d'aquest apartat s'ha utilitzat la classificació d'activitats que es troba en els treballs de l'OCDE sobre turisme o en els comptes satèl·lits del turisme a Catalunya i Espanya.

En les estadístiques elaborades des del costat de l'oferta, els establiments es classifiquen de conformitat amb la seva activitat principal, que és determinada per l'activitat que genera el major valor afegit. Seguidament es presenta la tipologia de les branques d'activitat turístiques agrupades en 13 activitats. Les categories de l'1 al 10 comprenen la part principal que facilita la comparativa internacional; les altres tres categories són específiques per a cada país i caldrà determinar quines

branques s'hi hauran d'incloure: la categoria 11 inclou el comerç al detall de béns característics del turisme específics de cada país, la categoria 12 fa referència a les altres branques d'activitat específiques de cada país i la categoria 13 fa referència a la resta de branques d'activitat.

1. Allotjament per a visitants
2. Activitats de provisió d'aliments i begudes
3. Transport de viatgers per ferrocarril
4. Transport de viatgers per carretera
5. Transport de viatgers per aigua
6. Transport aeri de viatgers
7. Lloguer d'equipament de transport
8. Activitats de les agències de viatges i altres serveis de reserva
9. Activitats culturals
10. Activitats esportives i recreatives
11. Comerç al detall de béns característics del turisme específics per a cada país
12. Altres branques d'activitat característiques del turisme i específiques de cada país.
13. Altres branques d'activitat

En aquest document s'ha partit de la classificació d'activitats anterior, classificades segons els codis CNAE actualment en vigor, tenint en compte només aquelles que formen la part principal, que són els següents:

- 55 Serveis d'allotjament
- 56 Serveis de menjar i beure
- 49 Transport terrestre
- 50 Transport marítim i per vies navegables interiors
- 51 Transport aeri
- 52 Emmagatzemament i activitats annexes al transport
- 79 Activitats d'agències de viatges, operadors turístics, serveis de reserves i activitats relacionades
- 90 Activitats de creació, artístiques i espectacles
- 91 Activitats de biblioteques, arxius, museus i altres activitats culturals
- 92 Activitats de jocs d'atzar i apostes
- 93 Activitats esportives, recreatives i d'entreteniment
- 823 Organització de convencions i fires de mostra

En aquest apartat es presenta una comparativa entre les empreses classificades com a activitats turístiques i les que no es troben dins d'aquesta classificació, a través de l'estudi de l'evolució del nombre d'empreses, els ingressos d'explotació, els costos de personal, el nombre de treballadors, el total d'actius, etc., dels darrers 5 exercicis econòmics (2012-2016), a partir de la informació continguda a la base de dades SABI (Sistema de Anàlisis de Balances Ibérico) que conté la informació que publiquen les societats espanyoles i portugueses als registres mercantils.

Es tracta de societats que estan obligades a presentar els seu comptes al Registre Mercantil i per tant, són societats anònimes i societats limitades. El Registre Mercantil només disposa de les dades de les societats mercantils, i per tant, no s'inclouen les dades d'altres tipologies de societats ni tampoc de treballadors autònoms.

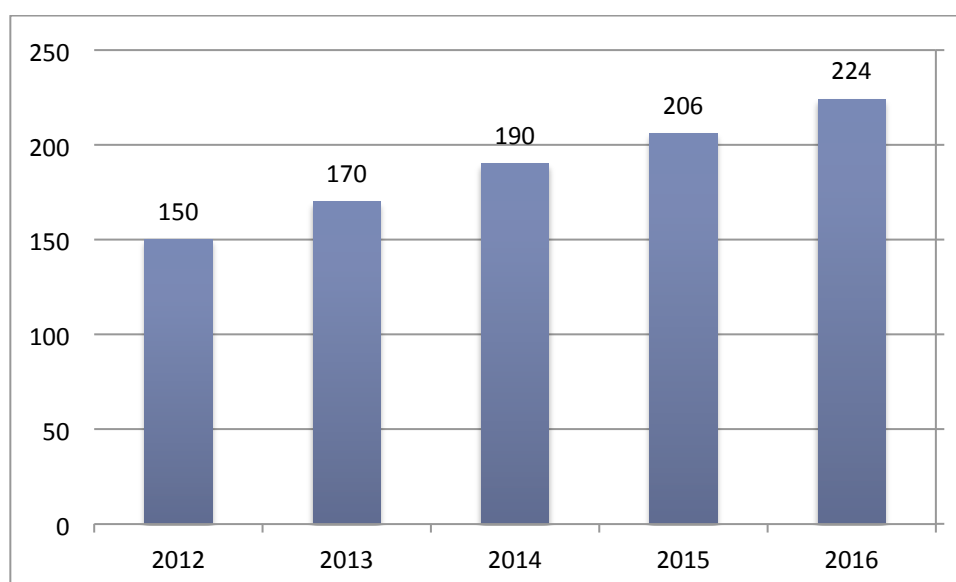
Cal destacar que la xifra de negocis del conjunt de les empreses observades representava el 68,92% del PIB de la ciutat de Girona en l'exercici 2015.

2.2.2.1 Mostra d'empreses utilitzades i anàlisi de l'evolució en els darrers 5 exercicis econòmics

En total a la base de dades SABI, s'hi troben 224 societats mercantils que operen amb la classificació d'activitats proposada anteriorment a la ciutat de Girona, aquest nombre ha incrementat els darrers 5 exercicis econòmics passant d'un total de 150 l'any 2012, a 224 el 2016.

Aquesta mostra recull les empreses que es troben dins la part principal d'activitats turístiques que permeten la comparativa internacional, per tant, des de la branca d'activitat 1 fins a la 10.

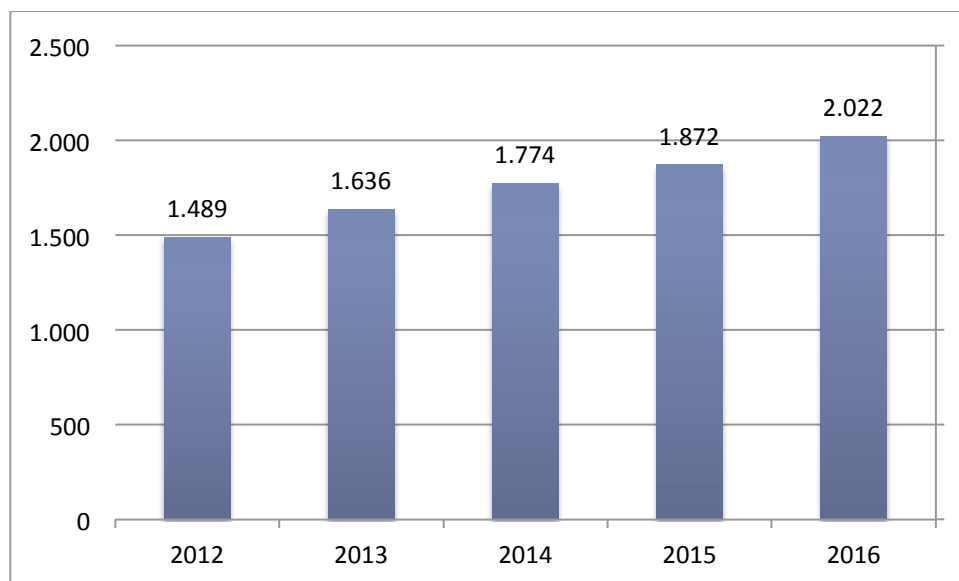
GRÀFIC 2. Evolució del nombre d'empreses turístiques amb dipòsit de comptes al RM, 2012 - 2016



Font: elaboració pròpia

Pel que fa a la resta d'activitats econòmiques realitzades a la ciutat de Girona i que no es troben dins de la classificació d'activitats que es troba en els treballs de l'OCDE sobre turisme o en els comptes satèl·lit del turisme a Catalunya i Espanya, s'ha obtingut una mostra d'un total de 2.022 societats mercantils per a l'exercici 2016. El nombre d'empreses no turístiques també segueix una evolució creixent al llarg dels 5 exercicis econòmics observats, tal i com es mostra en la taula que es presenta a continuació.

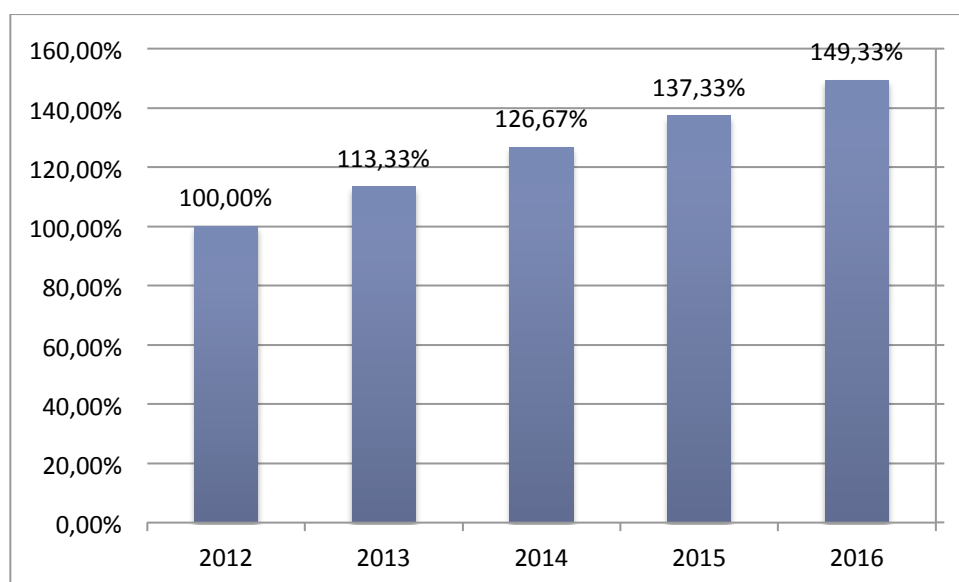
GRÀFIC 3. Evolució del nombre d'empreses no turístiques amb dipòsit de comptes al RM, 2012 - 2016



Font: elaboració pròpia

Si observem el creixement en termes percentuals, les empreses que realitzen activitats turístiques van tenir un creixement del 49,33% des de l'exercici 2012 al 2016.

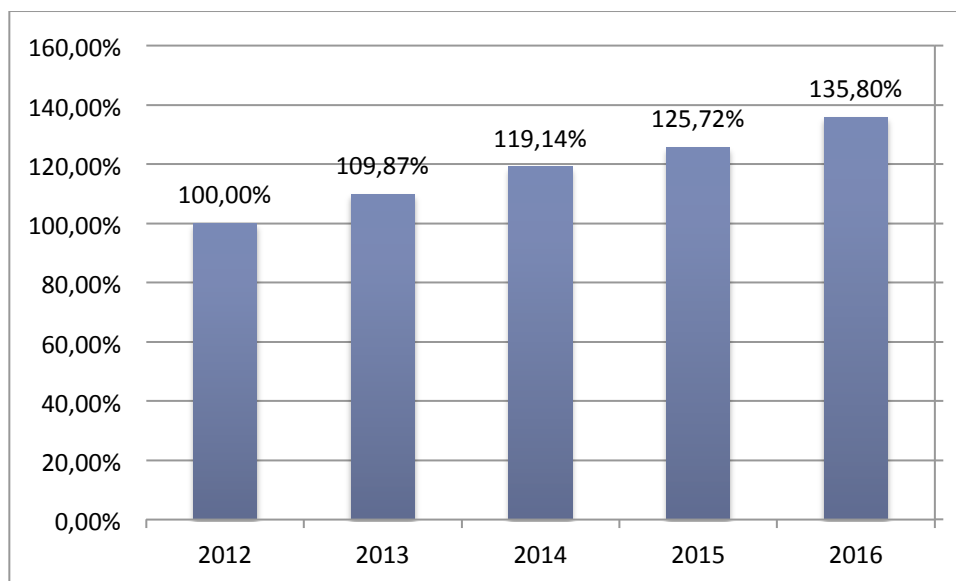
GRÀFIC 4. Creixement nº d'empreses turístiques de Girona (Base 2012=100)



Font: elaboració pròpia

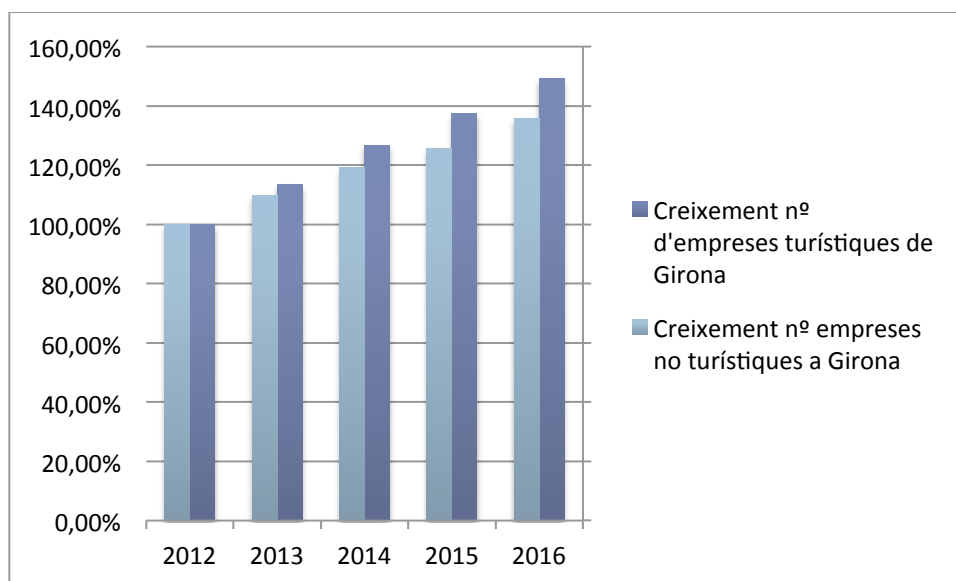
El creixement de les empreses que no tenen relació amb el sector turístic també ha seguit una evolució similar a les anteriors, en aquest cas, des de l'exercici 2012 fins a l'exercici 2016 ha estat del 35,80%, per tant, lleugerament inferior al de les empreses turístiques en el mateix període d'observació.

GRÀFIC 5. Creixement nº empreses no turístiques de Girona (Base 2012=100)



Font: elaboració pròpia

GRÀFIC 6. Comparativa de creixement d'empreses turístiques i no turístiques (2012 – 2016)

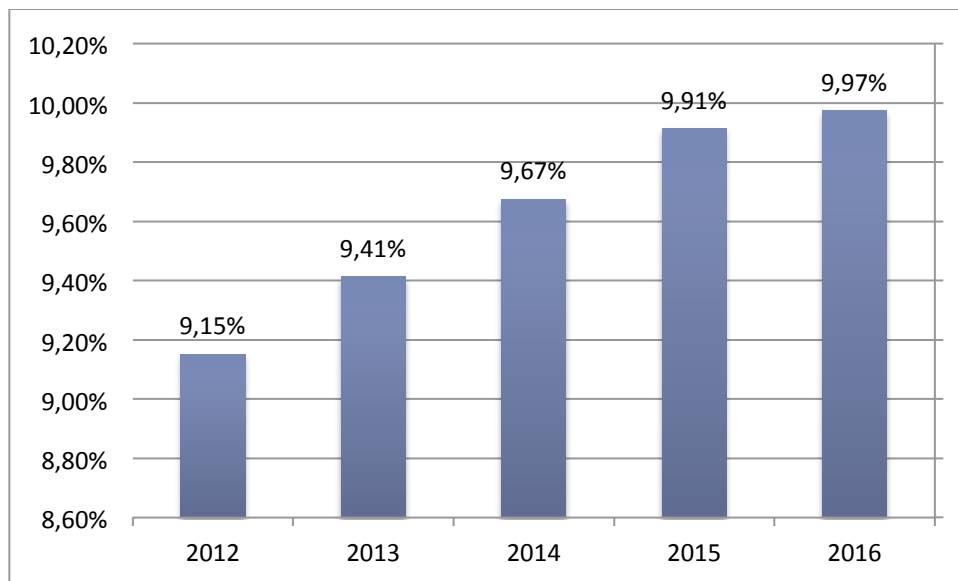


Font: elaboració pròpia

En la taula anterior es pot veure que el creixement en termes percentuals al llarg dels 5 exercicis econòmics observats ha estat constant pel conjunt de les empreses de Girona que formen part d'aquesta mostra, però més elevat en les empreses que pertanyen a branques de l'activitat turística.

Les empreses que realitzen activitats turístiques representaven gairebé el 10% del total d'empreses de Girona en l'exercici 2016. Aquest percentatge ha evolucionat en sentit positiu des de l'exercici 2012 fins al 2016, tal i com es mostra en la taula següent.

GRÀFIC 7. Percentatge d'empreses turístiques sobre total empreses de Girona

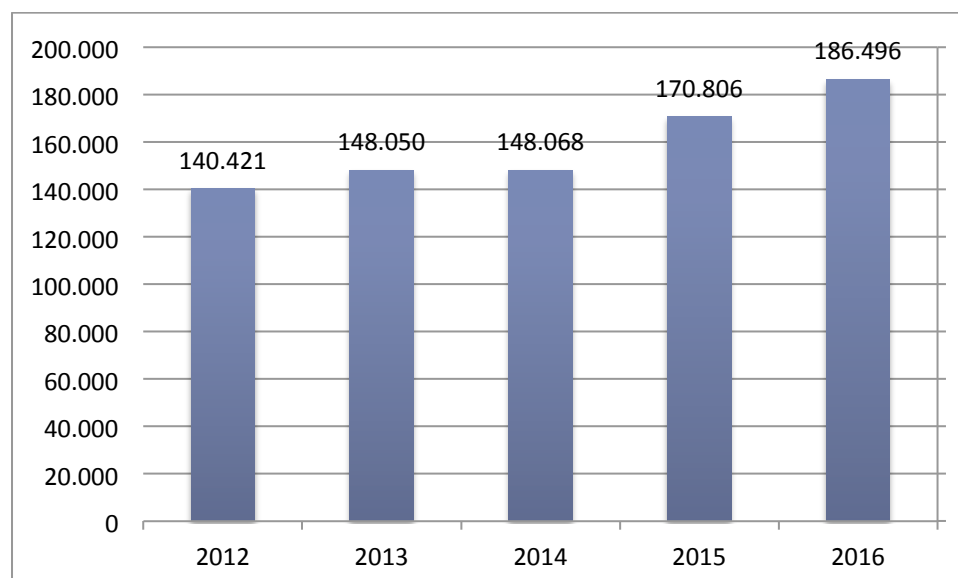


Font: elaboració pròpia

2.2.2.2 Evolució dels ingressos d'exploració

Les xifres de la facturació constitueixen un dels indicadors més utilitzats per observar la dinàmica de les empreses d'un determinat sector. En la taula següent es mostren els ingressos d'exploració de les empreses turístiques de Girona des de l'exercici 2012 fins al 2016. Aquestes societats mercantils en el seu conjunt van generar uns ingressos d'exploració de 186.496.000€ a l'exercici 2016.

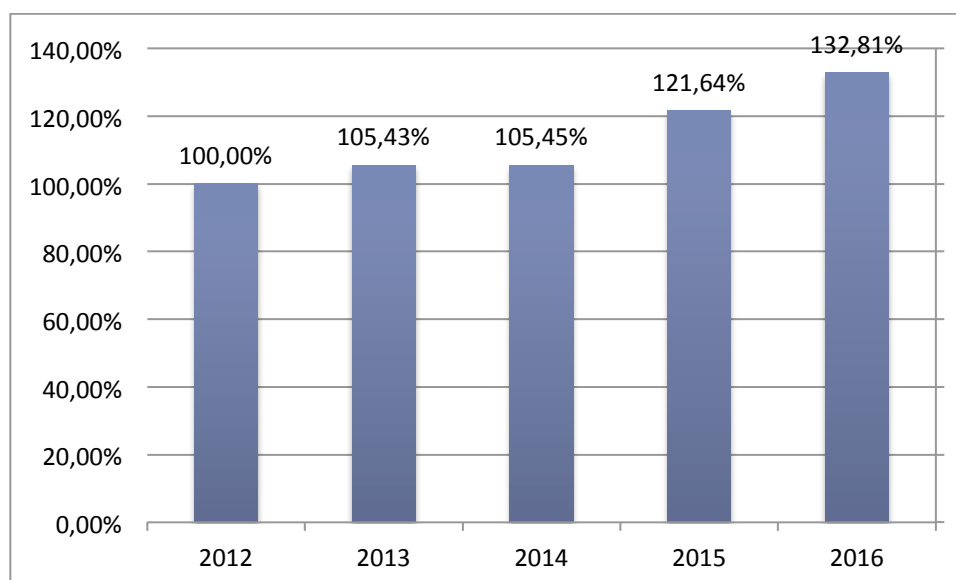
GRÀFIC 8. Ingressos d'exploració de les empreses turístiques de Girona (mil EUR)



Font: Elaboració pròpia

Tal i com es pot observar en la taula anterior, els ingressos d'exploació mostren una tendència creixent des de l'exercici 2012 fins al 2016, amb un increment del 32,81% al llarg d'aquests exercicis. Cal tenir en compte que les dades dels ingressos estan en milers d'euros corrents de cada any, i per tant, incorporen l'augment de l'activitat i dels preus.

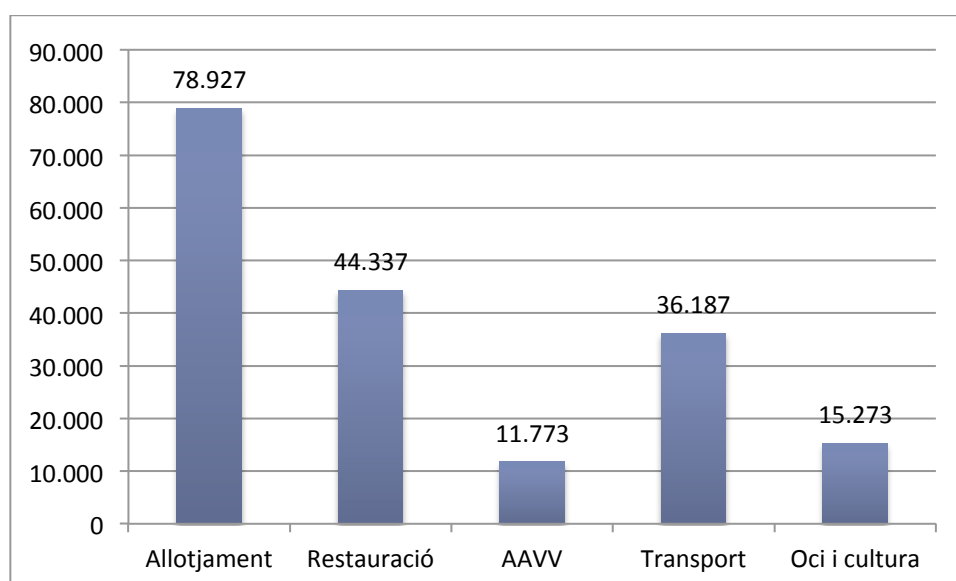
GRÀFIC 9. Creixement ingressos d'exploació empreses turístiques (Base 2012=100)



Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la facturació per branques d'activitat turística, en la taula següent es mostren els imports de la xifra de negocis de l'exercici 2016 pels sectors econòmics turístics d'allotjament, restauració, transport, agència de viatges i oci i cultura de les empreses observades. El sector que té una facturació més elevada és el d'allotjament amb 78,927 milions d'euros, seguit del sector de la restauració i del transport amb un import superior als 44 i als 36 milions d'euros respectivament.

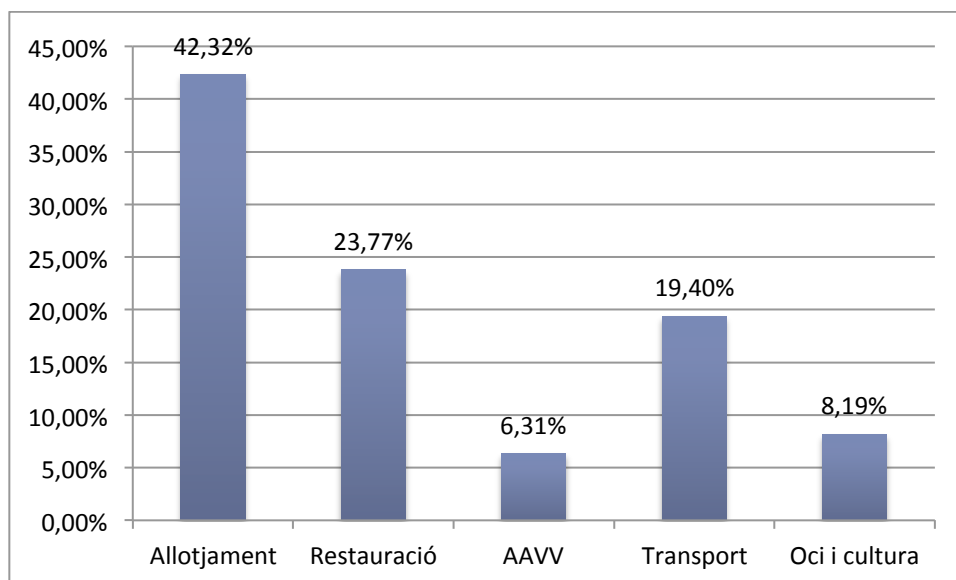
GRÀFIC 10. Ingressos d'exploació per branca d'activitat turística (mil EUR)



Font: elaboració pròpia

Tal i com es pot observar en la taula següent, el sector d'allotjament és el que té un pes més important sobre el total de la facturació de les empreses observades, concretament, representa el 42,32% dels ingressos totals, seguidament de la restauració i el transport, amb un 23,77% i un 19,40%, respectivament.

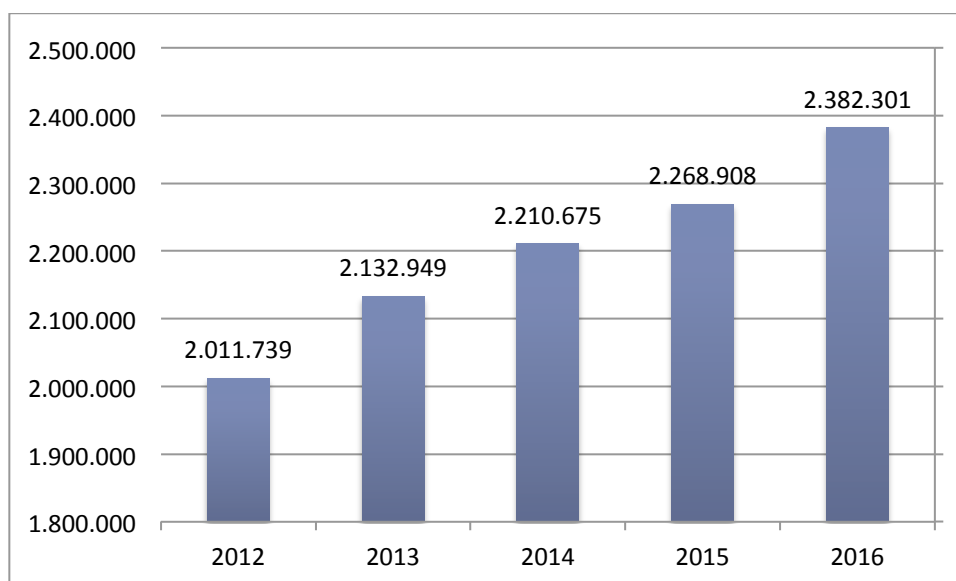
GRÀFIC 11. Percentatge sobre total facturació per branca d'activitat



Font: elaboració pròpia

La xifra de negocis de les empreses no turístiques va seguir una evolució creixent al llarg dels 5 exercicis econòmics observats, tal i com es mostra en la taula següent, en termes absoluts l'augment de la facturació va ser de més de 370,5 milions d'euros. En termes relatius aquest creixement va ser superior al 18% entre els exercicis 2012 i 2016.

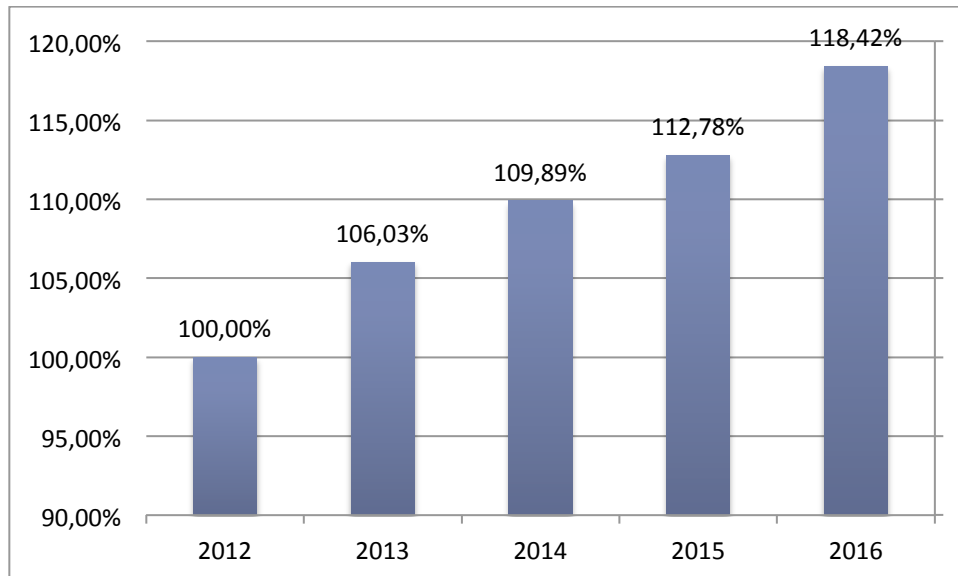
GRÀFIC 12. Ingressos d'explotació empreses no turístiques de Girona (mil EUR)



Font: elaboració pròpia

El creixement en la facturació de les empreses no turístiques va ser del 18,42% al llarg dels 5 exercicis econòmics observats, i per tant, inferior al de les empreses turístiques que va ser del 32,81% en el mateix període.

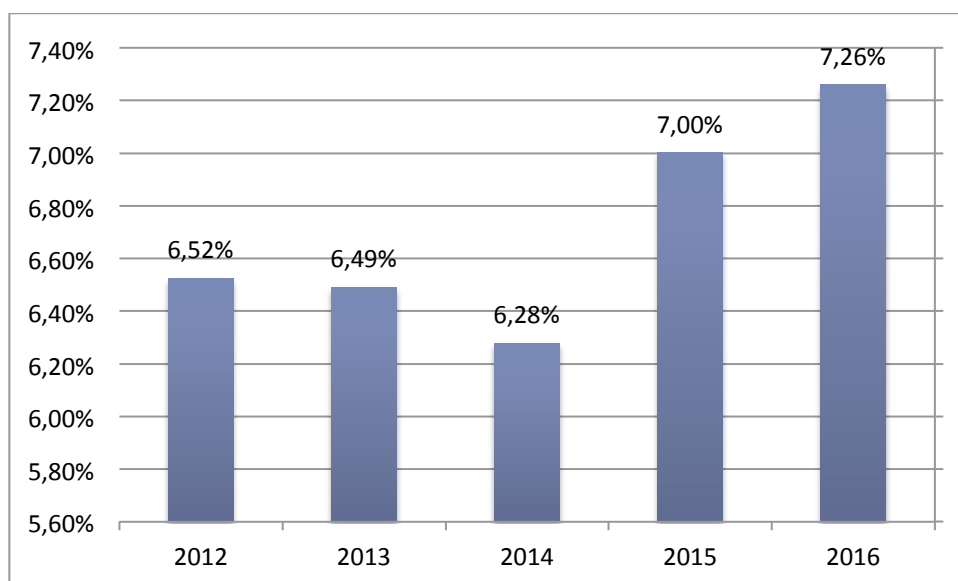
GRÀFIC 13. Creixement ingressos d'exploració empreses no turístiques (Base 2012=100)



Font: elaboració pròpia

Els ingressos provinents de les empreses turístiques representen el 7,26% dels ingressos del conjunt de totes les empreses de Girona en l'exercici 2016. En el gràfic que es mostra a continuació, es pot observar l'evolució del pes de les activitats turístiques sobre el total d'ingressos, el 2012 aquestes representaven un 6,52% del total, aquest percentatge va anar evolucionant de forma descendent fins al l'exercici 2014, posteriorment, augmenta de manera significativa en els exercicis 2015 i 2016.

GRÀFIC 14. Percentatge d'ingressos d'empreses turístiques sobre el total d'empreses

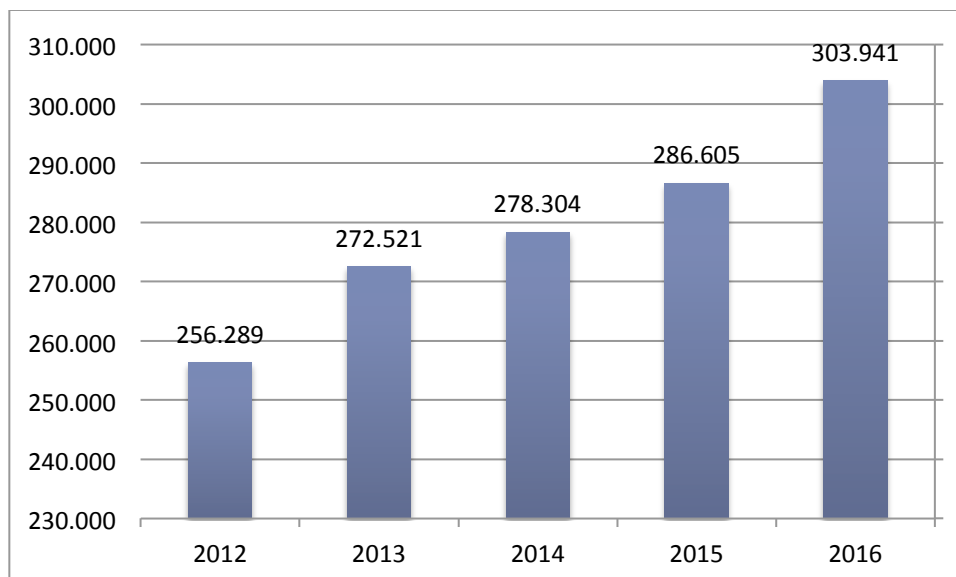


Font: elaboració pròpia

2.2.2.3 Evolució dels actius

A l'actiu del balanç se l'anomena també inversió, estructura econòmica i capital de funcionament o econòmic. Les inversions realitzades pel conjunt de totes les empreses turístiques observades era d'un import proper als 304 milions d'euros en el darrer exercici tancat, és a dir, el 2016, amb un increment des de l'exercici 2012 en termes absoluts de més de 47 milions d'euros.

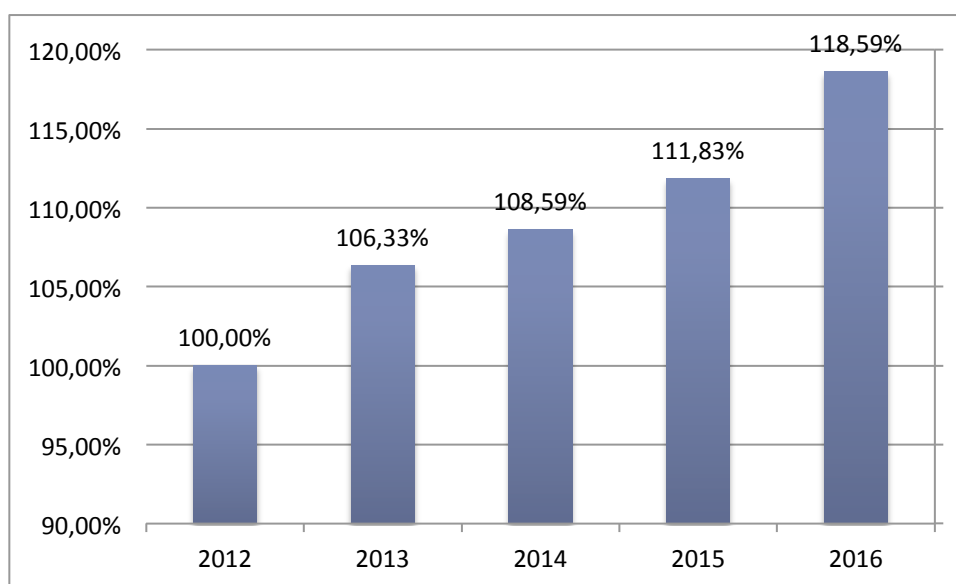
GRÀFIC 15. Evolució del total de les inversions empreses turístiques (mil EUR)



Font: elaboració pròpia

En termes relatius el creixement en aquest període 2012-2016 és del 18,59%, l'augment més significatiu es dona entre els exercicis 2015 i 2016.

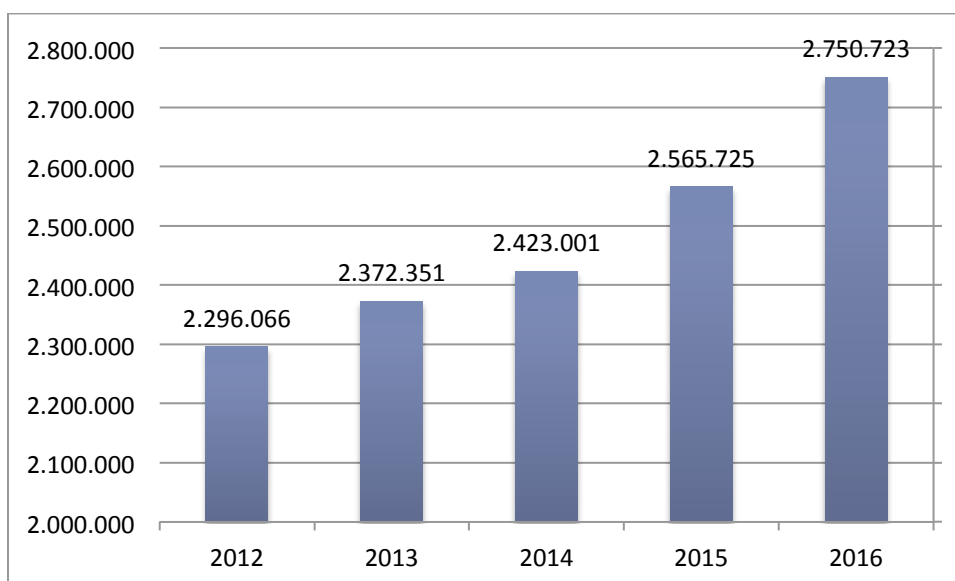
GRÀFIC 16. Evolució total inversions empreses turístiques (Base 2012=100)



Font: elaboració pròpia

Pel que fa a les empreses amb branques d'activitats no turístiques, els actius que presenten en aquest període d'anàlisi són els següents.

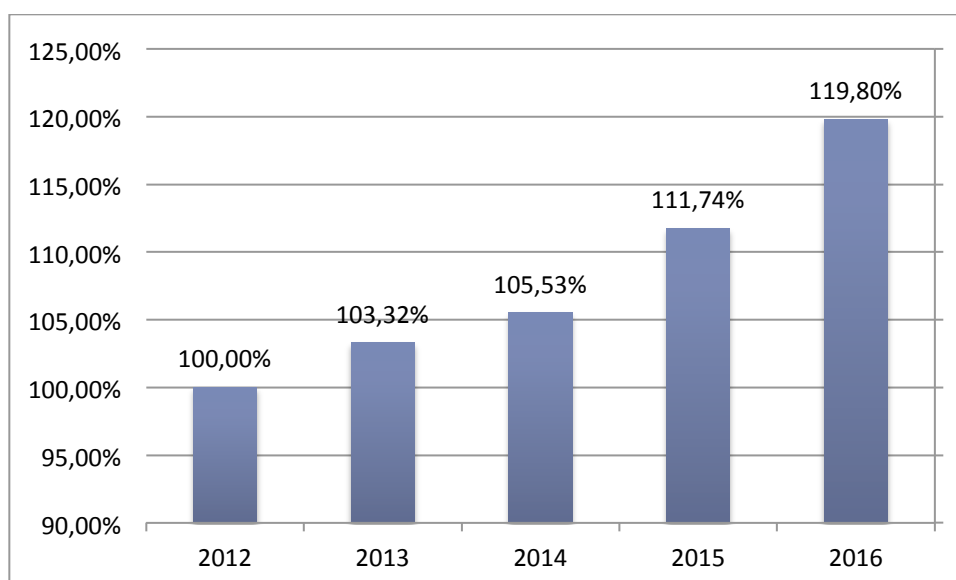
GRÀFIC 17. Evolució inversions empreses no turístiques (mil EUR)



Font: elaboració pròpia

En aquest cas, els actius també mostren un creixement sostingut al llarg dels exercicis econòmics observats, i en termes relatius similars als de les empreses turístiques. Concretament, l'augment des de l'exercici 2012 fins al 2016 va ser del 19,80%.

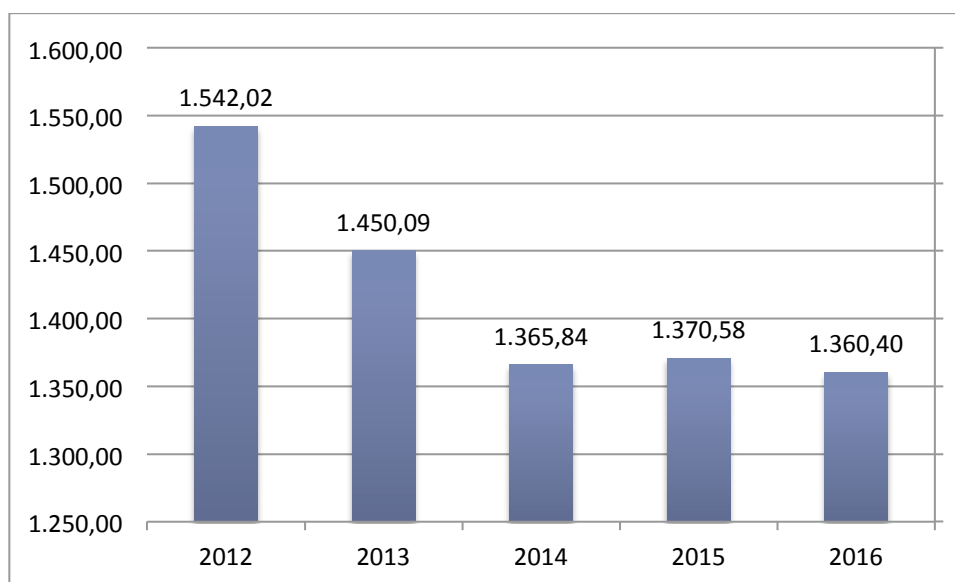
GRÀFIC 18. Evolució inversions empreses no turístiques (Base 2012=100)



Font: elaboració pròpia

El total d'inversions podria haver crescut degut a l'increment del nombre d'empreses, però també per l'augment d'inversió de les empreses ja existents. En la gràfica següent es pot observar que el total inversió per empresa no turística disminueix des de l'exercici 2012 al 2016, per tant, tot i que augmenta el nombre d'empreses, el total d'inversió per empresa decreix. Aquest fet pot ser degut en part, a què les noves empreses creades pertanyen a branques d'activitat que no requereixen un volum tan elevat d'inversions.

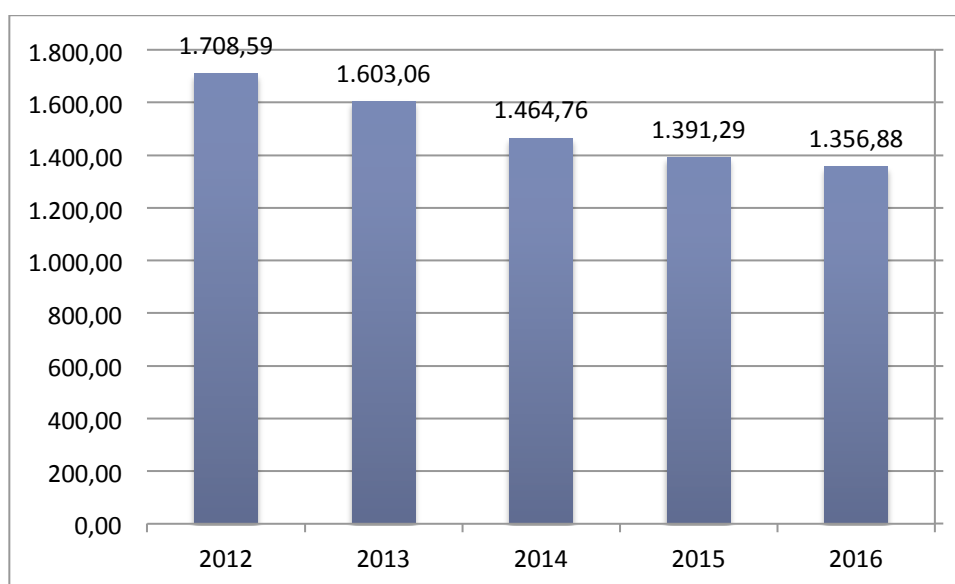
GRÀFIC 19. Total inversions per empresa no turística (mil EUR)



Font: elaboració pròpia

Si ho comparem amb la inversió per empresa turística, podem veure que a l'any 2012 era superior a la de l'empresa no turística, però al llarg dels exercicis les diferències es van reduint fins que a l'exercici 2016 se situa per sota per primera vegada en els 5 exercicis econòmics analitzats.

GRÀFIC 20. Total inversions per empresa turística (mil EUR)

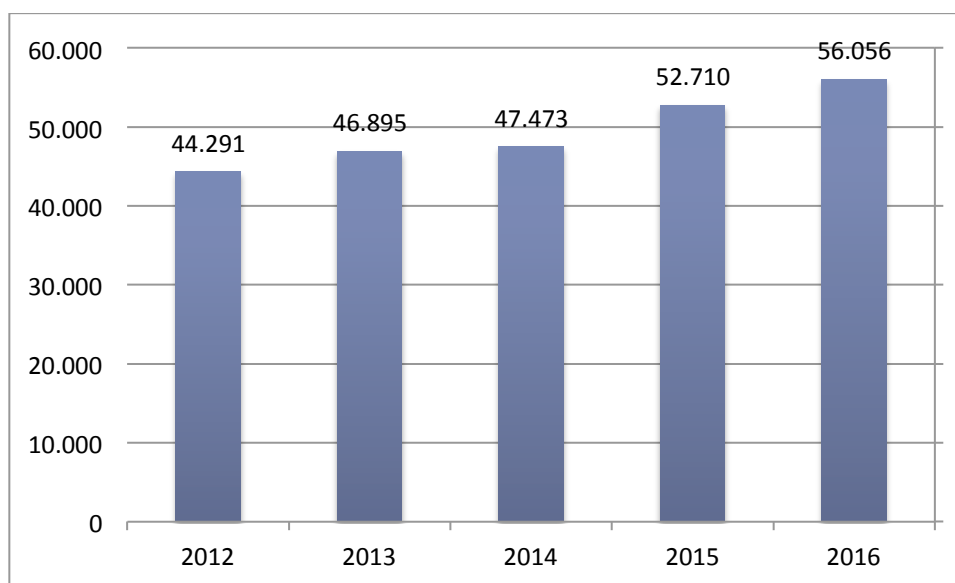


Font: elaboració pròpia

2.2.2.4 Evolució dels costos de personal i del nombre de treballadors

El conjunt de la mostra de les empreses turístiques presenta uns costos de contractació de personal superior als 56 milions d'euros en l'exercici 2016, amb un increment des de l'exercici 2012 del 26,56%. Aquestes despeses inclouen els sous i salaris del personal més les càrregues socials. En la taula següent es pot observar que l'increment des de l'exercici 2012 al 2016 és superior als 11 milions d'euros en termes absoluts.

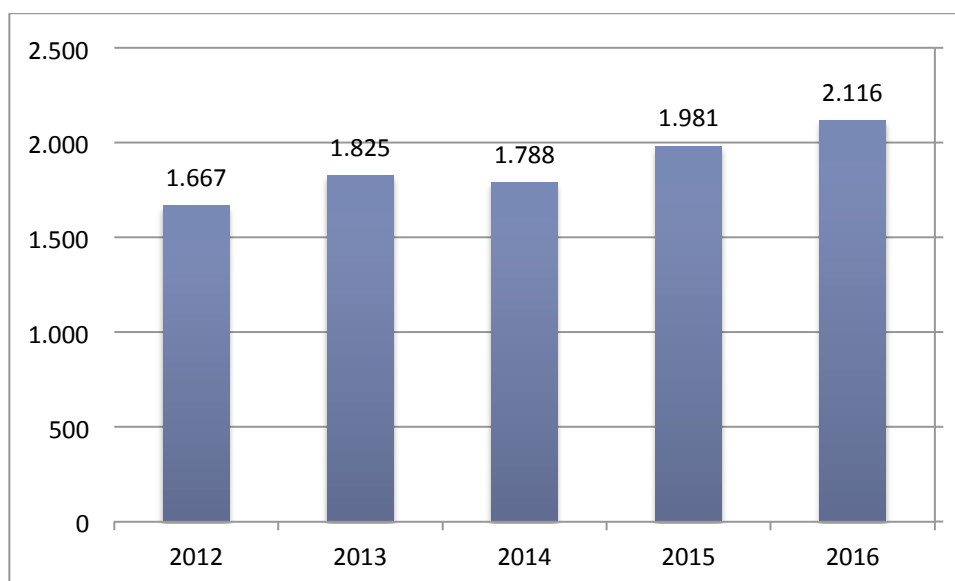
GRÀFIC 21. Costos de personal empreses turístiques (mil EUR)



Font: elaboració pròpia

Quant al nombre de treballadors contractats al conjunt de les societats mercantils que formen part de la mostra, l'evolució és la que es presenta a la taula següent. En termes absoluts, l'increment va ser de 449 persones des de l'exercici 2012 al 2016.

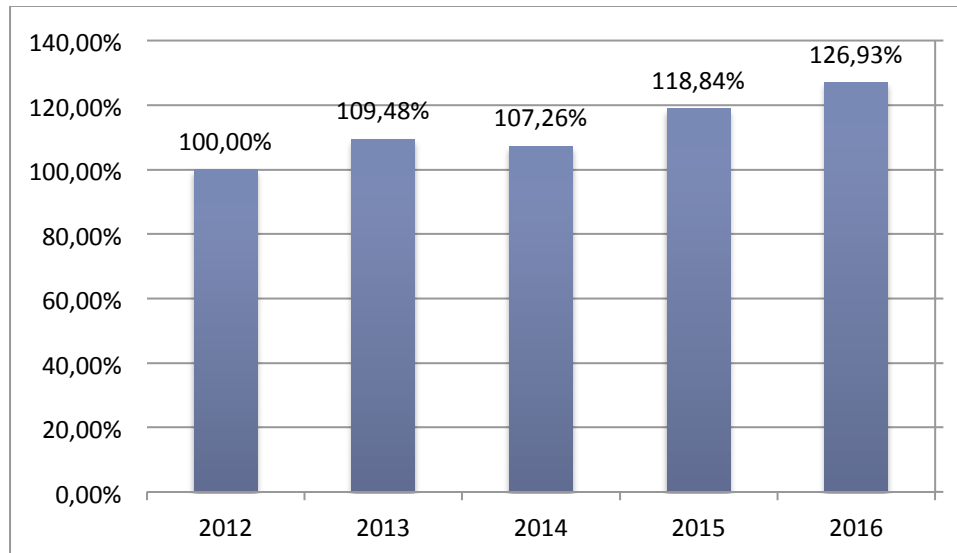
GRÀFIC 22. Evolució nº Treballadors empreses turístiques



Font: elaboració pròpia

Tal i com es pot observar en aquesta taula, el nombre de treballadors té una evolució creixent al llarg d'aquests darrers 5 exercicis, excepte en el 2014 on hi ha una disminució respecte de l'exercici 2013. A partir de l'exercici 2014 però, la tònica continua sent d'augment del nombre de treballadors. Concretament l'increment en termes relatius des de l'exercici 2012 a l'exercici 2016 és del 26,93%, i per tant, bastant similar a l'augment dels costos de personal mostrat en la taula anterior.

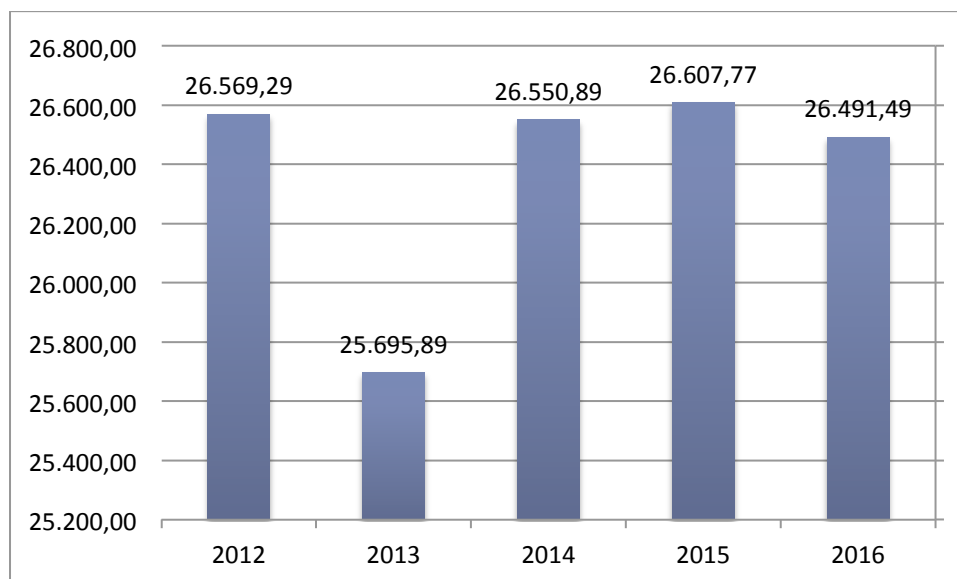
GRÀFIC 23. Evolució nº treballadors empreses turístiques (Base 2012=100)



Font: elaboració pròpia

La despesa mitjana per persona contractada va caure significativament de l'exercici 2012 al 2013, a partir d'aquest exercici torna a remuntar fins a l'exercici 2015. En el darrer exercici 2016 però, encara té un valor inferior a la mitjana del 2012.

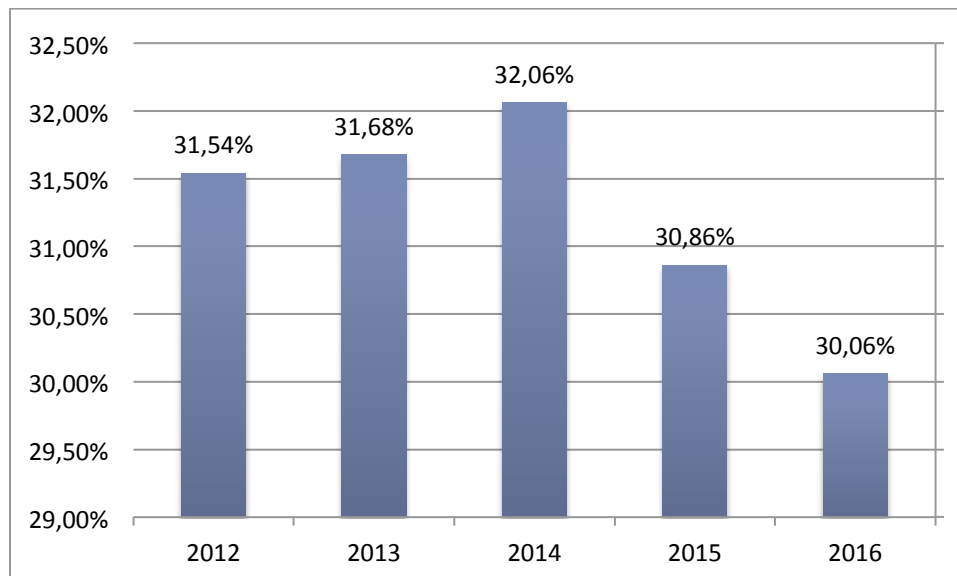
GRÀFIC 24. Mitjana cost personal empreses turístiques (EUR)



Font: elaboració pròpia

Pel que fa a l'eficiència del personal, aquesta mostra una tendència descendent des de l'exercici 2012 fins a l'exercici 2014, i a partir d'aquest últim, una millora de 2 punts percentuals fins a l'exercici 2016.

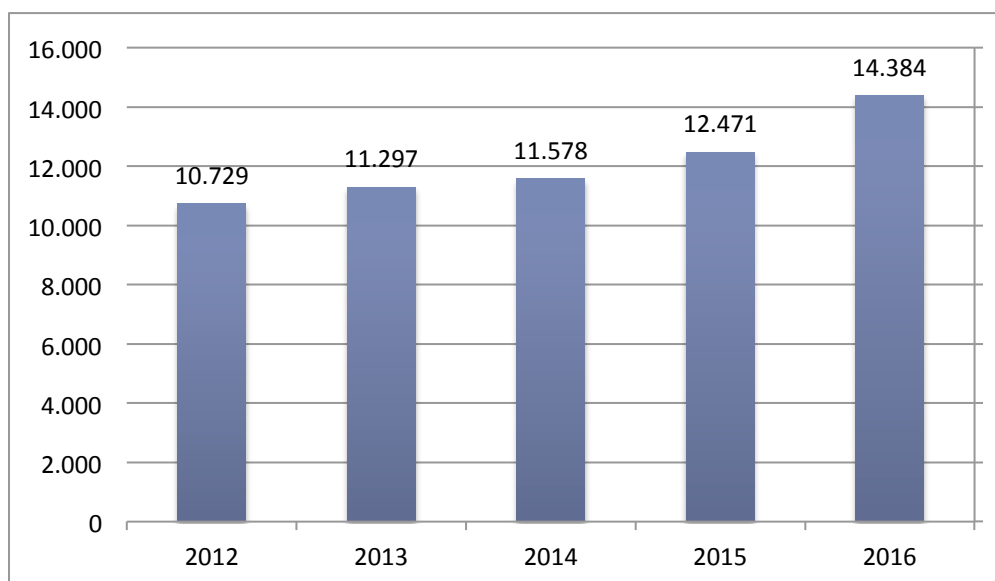
GRÀFIC 25. Cost treballador empresa turística/Ingressos d'explotació empresa turística



Font: elaboració pròpia

Quant a les empreses no turístiques, en aquest període d'anàlisi, el nombre de treballadors va evolucionar tal i com es mostra a continuació. En termes absoluts, l'augment del nombre de treballadors va ser de 3.655 persones.

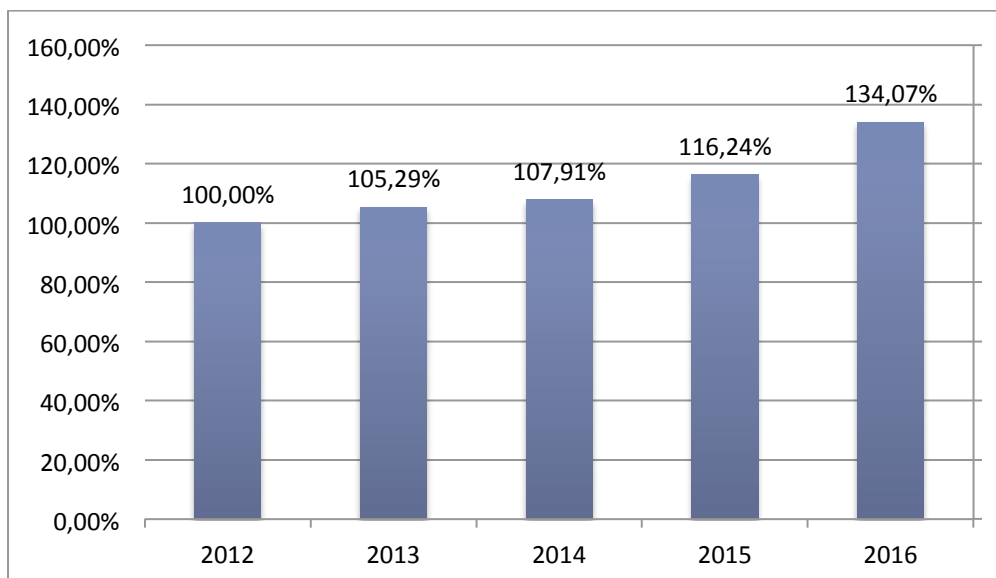
GRÀFIC 26. Evolució nº treballadors empreses no turístiques



Font: elaboració pròpia

Si s'observa la variació en termes relatius, l'increment del nombre de treballadors en el cas de les empreses no turístiques és d'un 34,07%. Tal i com mostra la taula que es presenta a continuació, l'augment més important es realitza en els exercicis 2015 i 2016.

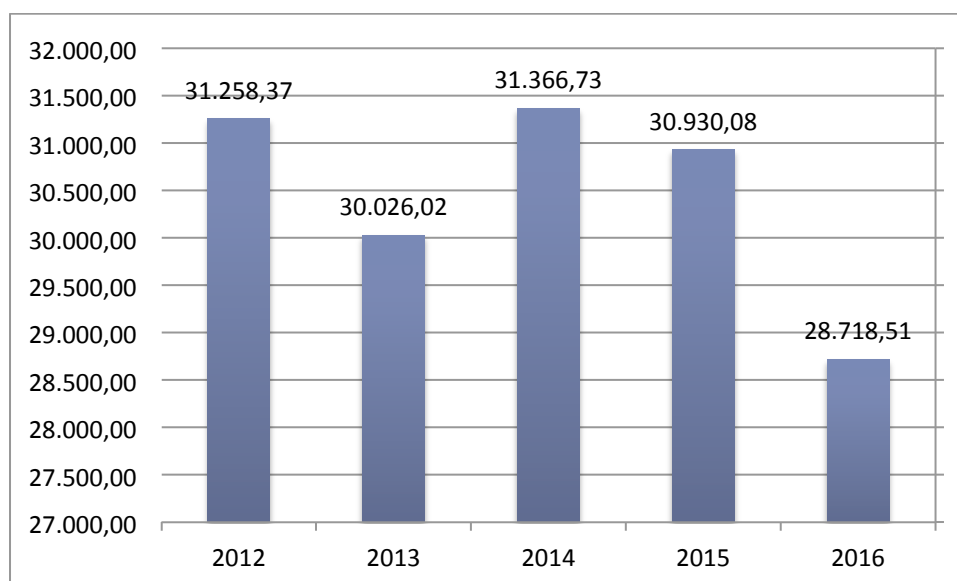
GRÀFIC 27. Evolució nº treballadors en empreses no turístiques (Base 2012=100)



Font: elaboració pròpia

Quant a la mitjana dels costos de personal de les empreses de branques d'activitat no turístiques, es pot observar una evolució decreixent d'aquests costos des de l'exercici 2012 al 2016. En l'exercici 2016 és on es produeix una disminució més important del cost unitari per persona contractada en les empreses no turístiques.

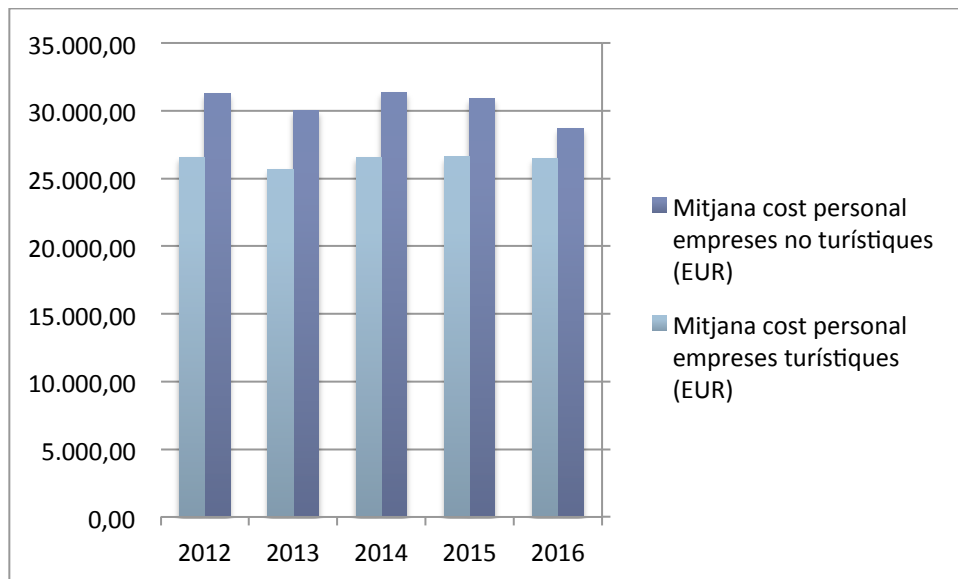
GRÀFIC 28. Mitjana cost personal empreses no turístiques (EUR)



Font: elaboració pròpia

Malgrat això, es pot afirmar que els costos de personal són superiors en les empreses no turístiques que en les empreses turístiques, tal i com es pot veure en la taula que es presenta a continuació.

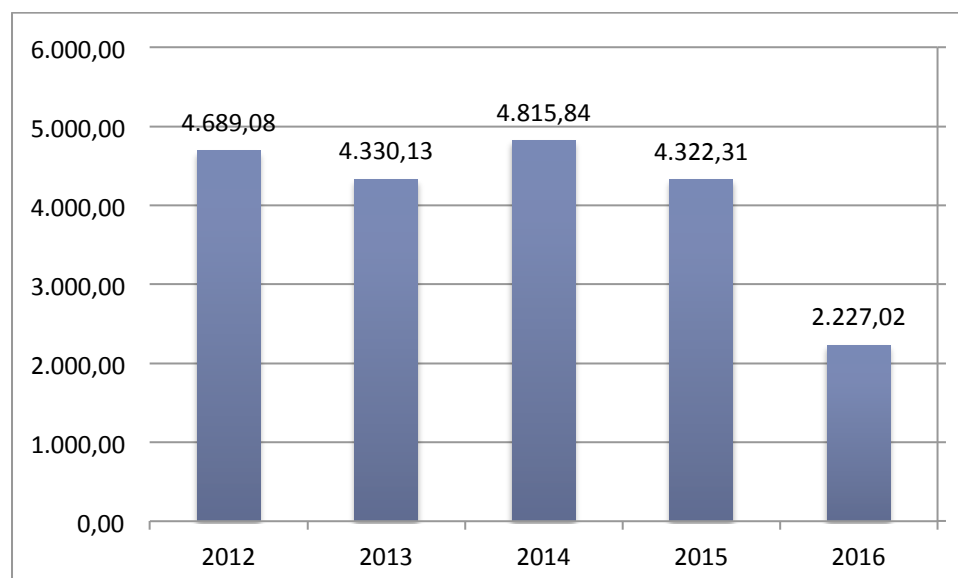
GRÀFIC 29. Comparativa creixement de la mitjana del cost de personal entre empreses turístiques i no turístiques



Font: elaboració pròpia

La diferència de cost per persona contractada segueix l'evolució que es presenta a continuació. La diferència més elevada es produeix en l'exercici 2014, a partir d'aleshores, va disminuint fins a situar-se en el llindar més baix en l'exercici 2016.

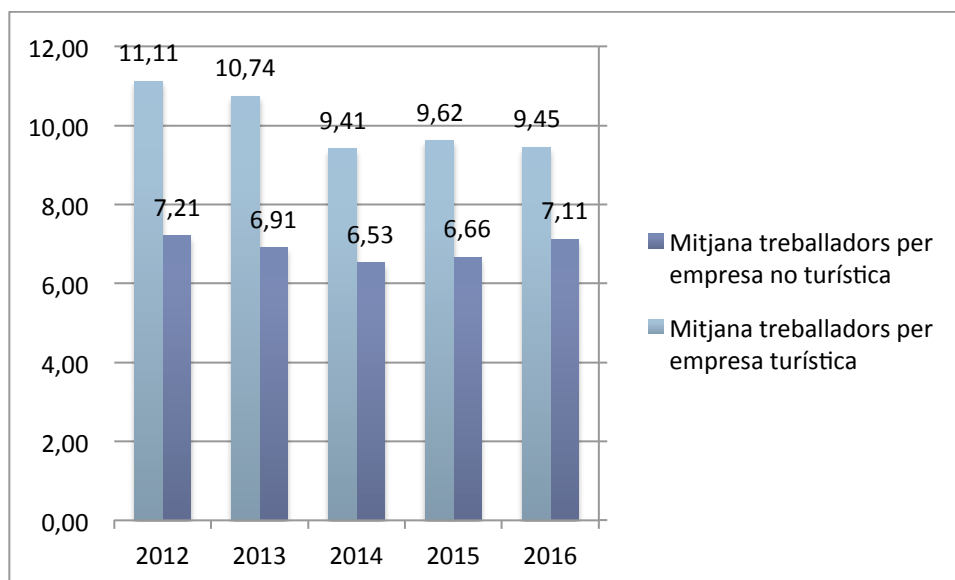
GRÀFIC 30. Evolució de la diferència de cost persona en euros entre empreses no turístiques i turístiques (EUR)



Font: elaboració pròpia

El nombre de treballadors per empresa és més elevat en el cas de les empreses turístiques, que es pot afirmar que són més intensives en mà d'obra. La diferència entre les dues tipologies d'empreses es va escurçant al llarg dels períodes observats, però en l'exercici 2016 encara es manté una diferència de 2,34 treballadors més de mitjana en l'empresa turística.

GRÀFIC 31. Comparativa creixement de la mitjana de treballadors entre empreses turístiques i no turístiques



Font: elaboració pròpia

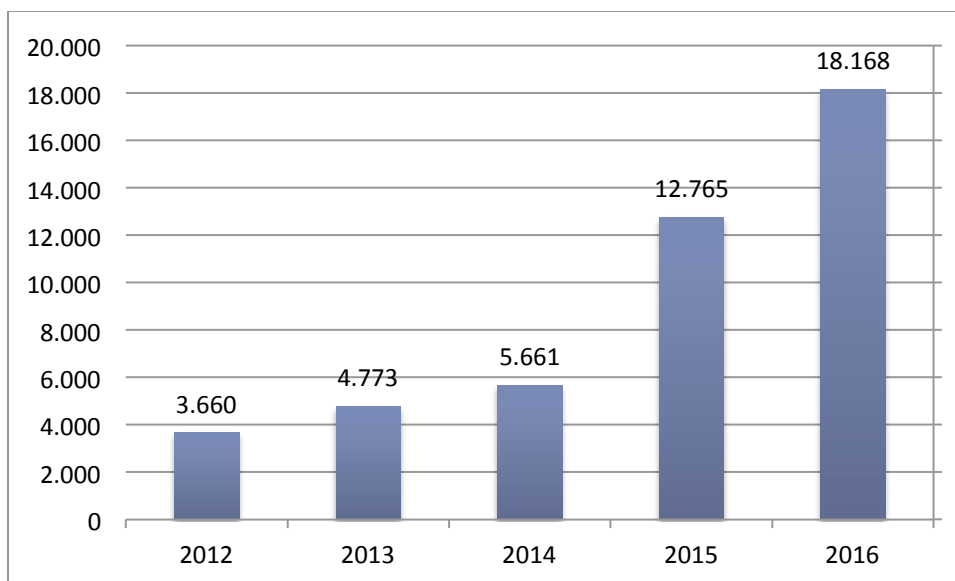
2.2.2.5 Evolució resultats d'explotació

Els resultats obtinguts per una empresa durant un període de temps, generalment un exercici econòmic anual, difícilment es poden calcular amb una exactitud total. Normalment només es poden estimar i la seva veracitat està afectada per una sèrie de factors comptables com les valoracions, periodificacions, criteris d'amortització, etc. Malgrat aquests inconvenients, el càlcul periòdic dels resultats és una necessitat empresarial. Des d'un punt de vista extern perquè aquests resultats són els únics dels que pot disposar un analista, i des d'un punt de vista intern perquè els resultats són un dels objectius fonamentals de l'empresa i la seva estructura i composició, elements claus de la gestió.

Els resultats d'explotació es calculen a partir de la diferència entre els ingressos d'explotació i les despeses vinculades a l'explotació com els consum de materials o mercaderies, les despeses de personal, les dotacions a les amortitzacions, les variacions de les provisions i altres despeses d'explotació com poden ser els lloguers, la publicitat, les assegurances, els serveis professionals, els serveis bancaris, els tributs, els transports, etc.

Els resultats d'explotació obtinguts per les empreses turístiques al llarg dels 5 exercicis econòmics observats van ser els següents:

GRÀFIC 32. Evolució resultats d'explotació empreses turístiques (mil EUR)

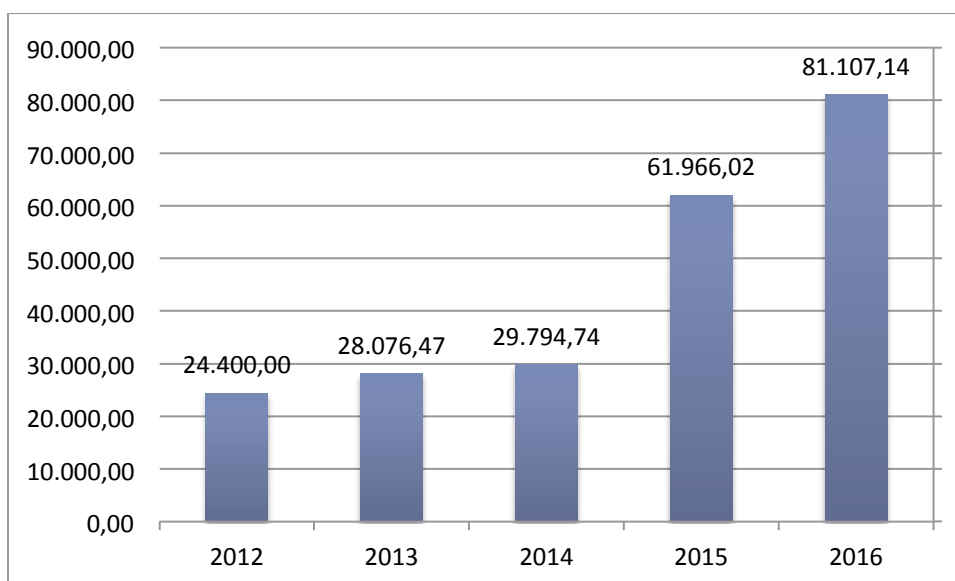


Font: elaboració pròpia

Aquests resultats, que depenen exclusivament de la gestió, és dir de la política econòmica que realitzen les empreses, i per tant, són independents de la política financera de les mateixes, augmenten considerablement al llarg de tots els exercicis econòmics, passant de 3,6 milions d'euros a l'exercici 2012 a 18,1 milions d'euros al 2016. Cal tenir en compte que en termes relatius l'increment des del 2012 al 2016 és superior al 396%.

Aquest increment dels resultats es podria explicar en part per l'augment del nombre d'empreses, però també per la millora de la situació econòmica general. En la taula següent, es pot observar que efectivament, el resultat econòmic no només s'explica per l'increment del nombre d'empreses al llarg dels exercicis econòmics observats, sinó que també per l'augment de la mitjana dels resultats econòmics individuals de les empreses turístiques que formen part de la mostra observada.

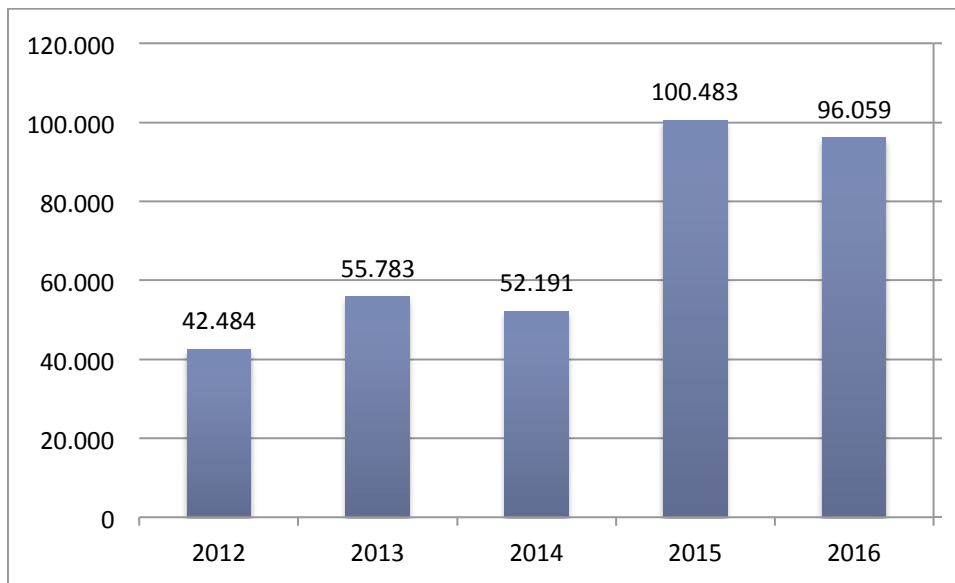
GRÀFIC 33. Mitjana resultats d'explotació empresa turística (EUR)



Font: elaboració pròpia

Pel que fa a la mitjana de resultats d'explotació de les empreses no turístiques, tal i com es pot veure a la taula següent, aquestes segueixen una evolució diferent de la que presenten les empreses turístiques. En aquest cas, en l'exercici 2014 hi ha un descens dels resultats, tot i haver-hi un nombre superior d'empreses. A partir d'aquest exercici, els resultats d'explotació incrementen d'una manera molt significativa ja que arriben a gairebé doblar-se respecte de l'exercici 2014.

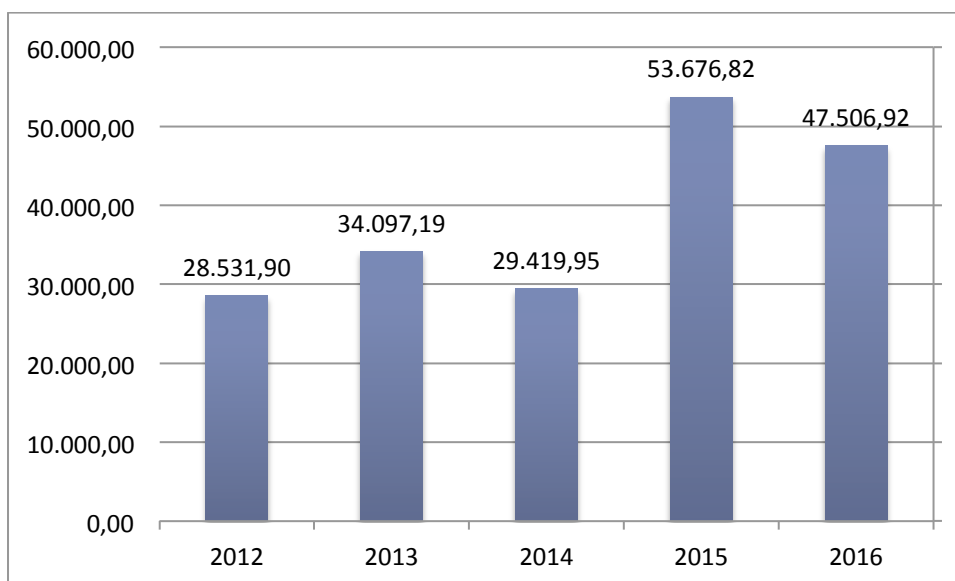
GRÀFIC 34. Evolució resultats d'explotació empreses no turístiques (mil EUR)



Font: elaboració pròpia

Els resultats d'explotació de les empreses no turístiques presenten una mitjana superior als de les turístiques en els exercicis 2012 i 2013, però a l'exercici 2014 aquesta diferència es fa molt petita, ja que presenten una mitjana de resultats pràcticament igual, i a partir d'aquest exercici, la mitjana dels resultats d'explotació de les empreses turístiques és molt superior.

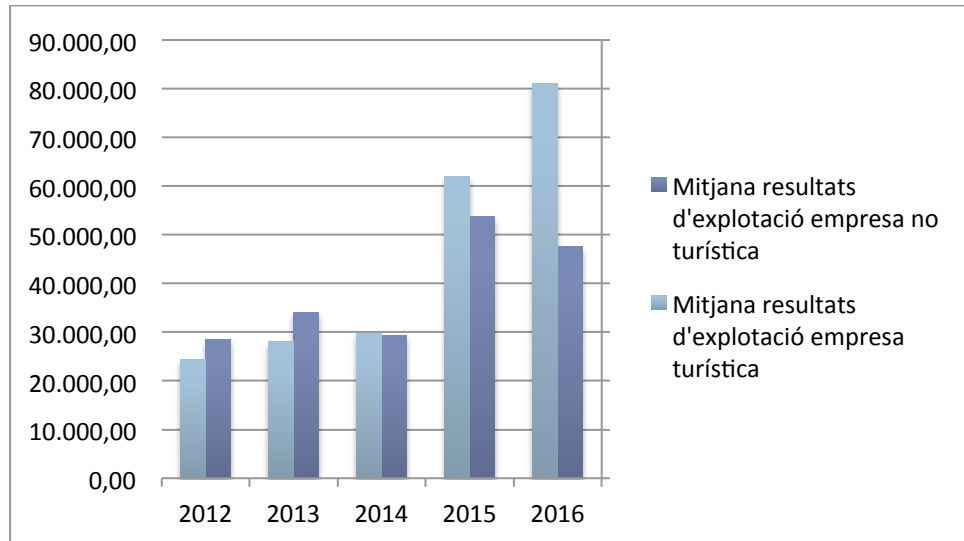
GRÀFIC 35. Mitjana resultats d'explotació empreses no turístiques (EUR)



Font: elaboració pròpia

En el gràfic que es presenta a continuació es pot observar l'evolució paral·lela de la mitjana dels resultats d'exploatació de les empreses turístiques i no turístiques.

GRÀFIC 36. Comparativa de creixement de la mitjana de resultats d'exploatació entre empreses turístiques i no turístiques



Font: elaboració pròpia

2.2.2.6 Síntesi del capítol

De l'anàlisi de dades econòmiques de la mostra obtinguda d'empreses turístiques de la ciutat de Girona, en comparació a la mostra d'empreses no turístiques d'aquesta mateixa localitat, es deriven les següents conclusions principals:

- Durant el període comprés entre els anys 2012 i 2016 ha crescut el nombre d'empreses turístiques per sobre del nombre d'empreses que no pertanyen a les branques de l'activitat turística (49,33%>35,80%). En aquest mateix període, les empreses turístiques de la ciutat de Girona creixien més ràpidament en termes de facturació que les empreses no turístiques (32,81%>18,42%). El pes de la facturació d'aquestes sobre el total representava el 2016 el 7,26%, evolucionant positivament en comparació a l'any 2014 (6,28%), després d'una evolució negativa els darrers dos anys.
- En el marc de les empreses turístiques de la ciutat, el sector de l'allotjament és el que té un pes més important sobre el total de la facturació, representant el 42,32% dels ingressos totals, seguidament de la restauració (23,77%), el transport (19,40%), les activitats d'oci i cultura (8,19%) i les agències de viatge (6,31%).
- L'any 2016 el total de les inversions a les empreses turístiques de la ciutat de Girona era d'un import proper als 304 milions d'euros, donant-se un increment del 18,59% sobre els 256 milions d'euros invertits l'any 2012. En aquest cas, l'augment de les inversions totals era similar al de les empreses no turístiques de la ciutat (19,80%>18,59%).
- El total d'inversions per empresa era superior a les empreses turístiques respecte de les no turístiques fins l'any 2016, en què la inversió per empresa turística es va situar per sota (1356,88€<1360,40€).
- El nombre de treballadors a les empreses turístiques ha seguit una evolució creixent durant tot aquest període, presentant-se només una lleugera disminució el 2014 respecte del 2013. Des de l'any 2012 l'increment és del 26,93%. No obstant això, aquest creixement en dades relatives és superior en el cas de les empreses no turístiques (34,07%).
- El nombre de treballadors per empresa és més elevat en el cas de les empreses turístiques, més intensives en mà d'obra, tot i que la diferència amb les empreses no turístiques disminueix progressivament durant tot aquest període. L'eficiència del personal a les empreses turístiques ha augmentat considerablement en els últims dos exercicis fins arribar al 30,06%. Anteriorment, en el període 2012-2014 havia disminuït progressivament fins arribar a la ràtio de 31,06%.
- L'any 2016, la despesa mitjana per persona contractada a les empreses turístiques de la ciutat es manté a nivells similars, però lleugerament per sota de la despesa mitjana per persona a l'exercici 2012. La caiguda més significant d'aquest indicador es va produir l'any 2013, respecte del 2012. En el cas de les empreses no turístiques, la despesa mitjana per persona contractada disminueix constantment, especialment durant l'any 2016.
- Malgrat que el cost laboral per persona és superior a les empreses no turístiques respecte de les empreses turístiques, la reducció del cost mig per persona de les primeres ha fet que la

diferència d'aquest indicador entre ambdues tipologies d'empreses hagi disminuït al llarg d'aquest període fins a situar-se en el llindar mínim en l'exercici 2016.

- Pel que fa als resultats de l'exercici, les empreses turístiques augmenten considerablement els resultats d'explotació al llarg de tots els exercicis econòmics, passant de 3,6 milions d'euros el 2012 a 18,1 milions d'euros el 2016, xifres que suposen un increment en xifres relatives del 396%. Aquest augment no seria només resultat de l'augment del nombre d'empreses, sinó que seria fruit d'una millora general de la situació econòmica.
- A partir de l'any 2014, les empreses turístiques obtenen uns resultats d'explotació per sobre dels resultats de les empreses no turístiques tot i que aquestes últimes gairebé doblen els seus resultats l'any 2015 i els mantenen similars l'any 2016.
- A mode de resum; per tant, podem concloure que el creixement del nombre d'empreses turístiques gironines i de la seva facturació és més accelerat que el creixement de les empreses no turístiques en ambdues variables, tot i que la inversió total ha estat similar a ambdues tipologies d'empreses. A les empreses turístiques, la inversió per empresa tendeix a reduir-se, podent donar-se dues explicacions al respecte; o bé les inversions en empreses turístiques provenen només de les noves empreses i les ja consolidades no estan fent una renovació els seus actius, o bé les propietats de les noves empreses i/o els avenços del sector han fet que es requereixi una menor inversió al conjunt.
- Ambdues tipologies d'empreses a la ciutat de Girona han augmentat la seva capacitat de creació de treball i alhora l'eficiència dels seus treballadors al llarg dels últims exercicis. En el cas de les empreses turístiques, a més, la capacitat de renda dels treballadors s'ha mantingut similar al llarg del període, a diferència de les empreses no turístiques a on s'ha vist reduïda durant els últims anys.
- Tot i que el sector turístic és més intensiu en mà d'obra, genera nous llocs de treball a un ritme inferior al de les empreses no turístiques i ha disminuït la plantilla mitjana per empresa en els últims anys. L'explicació a aquest fet i a la reducció de la inversió per empresa turística exposada anteriorment, seria que la mida de les noves empreses turístiques és inferior a la mida de les empreses turístiques ja consolidades i segurament a la mida de les noves empreses gironines no turístiques.
- A la ciutat de Girona, ens trobaríem doncs, una oferta turística més diversificada en comparació a l'any 2012, capaç de millorar exponencialment els seus resultats econòmics, havent millorat la seva eficiència per competir amb les noves empreses del sector i superant fins i tot els resultats econòmics de les empreses no turístiques a partir de l'any 2014. Això es deu principalment a la millora de la situació econòmica i el conseqüent augment de la demanda turística o de la capacitat adquisitiva d'aquesta.

2.2.3 Retorn econòmic de l'activitat turística

El turisme és percebut com una indústria que té un impacte positiu sobre el creixement i el desenvolupament econòmic. Els beneficis econòmics són probablement la principal raó per la qual moltes ciutats i països estan interessats en el desenvolupament del turisme.

En aquest sentit, la contribució dels sectors a l'economia mundial és, evidentment, molt important. El turisme és actualment la segona indústria més gran del món i la seva contribució en el PIB mundial s'estima en un 10%.

Per a moltes ciutats el turisme és un dels sectors que genera més ocupació, però malgrat això, els economistes no han prestat massa atenció a les revisions empíriques de les possibles contribucions del sector a les diferents economies nacionals.

Afortunadament, aquesta situació està canviant i cada vegada hi ha més estudis que analitzen els impactes econòmics positius del turisme, que es relacionen amb els ingressos per divises, la contribució als ingressos públics i a la generació d'ocupació i oportunitats de negocis. La despesa turística representa una injecció de diners en l'economia local d'una destinació. Aquesta injecció té tres tipus d'impacte: directes, indirectes i induïts.

Els impactes directes es reflecteixen en l'augment dels ingressos d'explotació per vendes de les empreses de serveis turístics. Aquestes empreses poden comprar béns i serveis a proveïdors de dins i de fora del territori.

Els efectes indirectes s'esdevenen quan els proveïdors compren els seus productes a d'altres empreses del territori, que al seu torn, li compren productes a d'altres empreses i així successivament. Gairebé tota la indústria es pot veure afectada en major o menor mesura per un efecte indirecte de la despesa turística inicial, en funció de si la xarxa de l'economia és més o menys extensa.

Els efectes induïts sorgeixen quan els destinataris de la despesa directa i indirecta (empresaris i treballadors) gasten els seus ingressos. Això genera una sèrie de compres per empreses intermediàries a més d'un major consum, sumant al PIB i a l'ocupació.

Els efectes indirectes i induïts s'anomenen generalment efectes secundaris.

Es pot trobar una gran quantitat d'informació o de dades sobre qui visita una destinació, quina és la seva despesa, quantes nits pernocta, etc. Aquesta informació és molt valuosa però no és del tot útil per mesurar la grandària i la composició del turisme en un territori concret i per avaluar la forma en la que contribueix a l'economia en el seu conjunt. La principal dificultat és que l'impacte total és la suma dels efectes directes, indirectes i induïts dins d'un territori, i no hi ha dades que puguin reflectir aquests aspectes.

Tal i com s'ha apuntat en l'apartat anterior, el turisme no és una indústria en el sentit tradicional, més aviat és una activitat que requereix la participació de diversos sectors de la indústria com l'allotjament, la restauració, el transport, l'oci i la cultura, etc., i per tant, mesurar el seu impacte econòmic és una qüestió complexa.

Existeix literatura acadèmica abundant relacionada amb la mesura de l'impacte del turisme sobre el PIB. Les dues metodologies que s'apliquen per a l'estimació són els models de comptes satèl·lits de turisme i d'equilibri territorial computable.

Els models d'equilibri territorial computable es basen en què el turisme és un sector agregat que competeix amb d'altres sectors per uns recursos escassos, i per tant, els efectes del creixement turístic sobre les principals variables macroeconòmiques tendeixen a desplaçar a d'altres sectors de l'activitat econòmica, reduint la producció i l'ocupació en d'altres sectors.

La tècnica més utilitzada per a quantificar els impactes econòmics del turisme, però, és l'anàlisi input-output. La principal debilitat d'aquesta metodologia és que assumeix aspectes poc realistes que tendeixen a exagerar l'efecte del creixement del turisme sobre la producció, els ingressos i l'ocupació. Malgrat això, és la tècnica que s'utilitzarà per al càlcul de l'impacte econòmic del turisme a la ciutat de Girona.

2.2.3.1 Metodologia

Per conèixer l'impacte econòmic de l'activitat turística s'han estudiat els efectes econòmics directes i secundaris que es deriven d'aquesta activitat turística a Girona. Per estimar quina és la magnitud d'aquest efecte, cal conèixer en primer terme la despesa realitzada pels turistes a la ciutat, quina és la proporció de l'activitat total dels establiments dels sectors turístics del territori que es deriva de l'activitat turística i quins són els efectes intersectorials que aquesta activitat genera sobre la resta de sectors econòmics.

La metodologia recomanada per la Comissió Europea, l'OCDE, les Nacions Unides i l'OMT per l'elaboració dels comptes satèl·lits del turisme és la que s'utilitza en aquest document, seguint les recomanacions pel que fa a la definició de visitants. Concretament, tots aquells visitants que pernocten s'anomenen turistes i els que no ho fan són excursionistes.

Per realitzar l'estimació de l'impacte de l'activitat turística a la ciutat de Girona s'ha realitzat una enquesta als visitants de la ciutat durant un trimestre, en aquest cas des del mes de gener 2018 fins al mes de març 2018. Aquesta enquesta permet conèixer la proporció de turistes i excursionistes, i per tant, la quantificació del nombre total de visitants, en un trimestre, a partir de les dades sobre el total de pernoctacions i l'estada mitjana dels turistes, la despesa dels visitants en allotjament, restauració, transport intern, i activitats d'oci i cultura. La metodologia de recollida de dades mitjançant l'enquesta de demanda, s'especifica en l'apartat 2.3.1. Anàlisi de la demanda turística de Girona, inclòs en el següent capítol de l'anàlisi.

A més s'ha utilitzat informació existent sobre els multiplicadors que caracteritzen les relacions intersectorials que es produeixen com a conseqüència de la despesa directa realitzada pels visitants, la metodologia Input-Output, i estudis existents sobre els efectes de la despesa directa del turisme sobre el conjunt de l'economia i en els seus principals sectors d'activitat.

La metodologia utilitzada per estimar l'impacte econòmic del turisme a la ciutat de Girona ha estat la input-output, aquest model econòmic permet determinar la magnitud dels efectes totals de la despesa distingint, d'una banda, els efectes directes sobre els sectors econòmics que proveeixen els béns i serveis en què es concreta aquella despesa, és a dir, els efectes sobre el sector estrictament

turístic, dels efectes secundaris d'aquella despesa que es difonen en tots aquells sectors de l'economia que són proveïdors dels que reben els efectes directes de la despesa turística.

Aquesta metodologia permet determinar els efectes de la despesa turística corrent sobre diverses macromagnituds rellevants, tant a nivell del conjunt de l'economia de la ciutat de Girona, com a nivell de cadascun dels seus sectors econòmics. Aquestes macromagnituds són la producció, el valor afegit brut, l'ocupació, etc.

Les dades estadístiques disponibles ens permeten calcular dos tipus d'impacte econòmic del turisme a la ciutat de Girona:

- **Efectes directes:** Corresponen als efectes econòmics directament generats per la compra i el lloguer de recursos (productes, serveis, treball, etc.) que són utilitzats en l'activitat turística. Capturen la incidència directa que tenen les despeses realitzades per les empreses turístiques sobre l'economia de la ciutat de Girona. Aquestes despeses tenen el seu origen en l'adquisició i lloguer dels factors de producció utilitzats en la provisió dels béns i servicis turístics.
- **Efectes indirectes:** Corresponen a l'activitat que la despesa generada pels visitants a uns sectors concrets del territori provoca sobre la resta de sectors a través dels vincles proveïdors-clients que hi ha entre les diferents empreses. Aquestes despeses no estan directament relacionades amb el consum dels béns i serveis turístics, però en cas que aquest consum no s'hagués produït tampoc s'haurien efectuat a la ciutat.

No es disposa de dades estadístiques suficients per determinar altres tipus d'efectes i mesures més sofisticades que també són rellevants en la determinació de l'impacte econòmic del turisme a la ciutat de Girona, com són els efectes induïts, els efectes sobre els preus i els efectes sobre la qualitat dels serveis, ja que es requeriria en el primer cas ampliar la informació de les taules input-output amb matrius de comptabilitat social i l'elaboració d'un estudi més detallat sobre l'oferta per a l'anàlisi de tots ells.

Per a l'anàlisi dels efectes directes i indirectes del turisme a la ciutat de Girona, convé determinar:

- El **nombre de visitants**. És la suma dels turistes i excursionistes. La diferència conceptual entre ambdós és el requisit dels turistes de pernoctar com a mínim una nit a la ciutat.
- **Estada mitjana**, en nits i dies. L'estada mitjana en dies es calcula augmentant una unitat l'estada mitjana en nits per a tots els tipus d'allotjaments turístics.
- **Despesa mitjana** per persona i dia. És necessari conèixer la distribució d'aquesta despesa entre els diferents sectors d'activitat econòmica i diferenciar la despesa mitjana en allotjament (nombre de turistes per estada mitjana en nits, per despesa mitjana en allotjament) i la despesa directa de no allotjament (nombre de turistes per estada mitjana en dies per despesa mitjana de no allotjament).

Les fonts d'informació de què es disposa per a l'estimació d'aquest impacte són les següents:

- Recaptació de l'impost sobre les estades en establiments turístics a la ciutat de Girona, específic per a les diferents tipologies d'allotjament turístic. Font: Agència Tributària de Catalunya.

- Anàlisi de la demanda turística de Girona. Font: Enquesta d'anàlisi de la demanda turística de Girona realitzada en el marc d'aquest pla estratègic al llarg del primer trimestre de 2018.
- Taules Input-Output 2011. Font: Idescat
- Producte interior brut de la ciutat de Girona (base 2010) el 2015. Font: Idescat

La recaptació de l'impost sobre les estades en establiments turístics de la ciutat entra en vigor, amb el decret 129/2012, de 9 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament de l'impost sobre les estades en establiments turístics, l'any 2012 i és exigible a les tipologies regulades d'allotjaments turístics a partir de l'1 de novembre d'aquest mateix any. Donat que la quota tributària d'aquest impost té diferents tipus de gravamen d'acord amb la tipologia d'establiment d'allotjament, les dades de recaptació permeten conèixer el nombre total de pernoctacions efectuades a cadascuna de les diferents tipologies d'allotjaments turístics i en conjunt. Amb el resultat de la divisió del total de pernoctacions per l'estada mitjana dels turistes de la ciutat de Girona s'obté el número total de turistes que visiten la ciutat.

En aquest estudi no s'han comprès els estudiants de la ciutat de Girona que hi resideixen per un període inferior a un any. Tot i que podrien definir-se com a turistes, es considera que la ciutat esdevé durant aquest període un espai habitual, i per aquest motiu la despesa que hi realitzen no té la mateixa naturalesa que la realitzada per la resta de visitants de la ciutat i podria alterar els resultats d'aquest estudi d'impacte econòmic. De fet, en enquestes d'altres ciutats europees es fixava el límit superior d'estada dels visitants en un període comprès entre els 28 dies i els tres mesos per tal de deixar fora dels registres els desplaçaments per estudi de llarga durada.

L'estada mitjana dels turistes que visiten la ciutat s'ha establert a partir de l'anàlisi de la demanda turística efectuat al llarg del primer trimestre del 2018. Donat que no es disposa de les pernoctacions d'aquest mateix període, s'estima el nombre total de pernoctacions a partir de la variació interanual de gener i febrer, mesos de l'any de què es disposen dades, a la marca turística Costa Brava, en què s'inclou el municipi. Tenint en compte una variació del 7,62%, el nombre total de pernoctacions s'estima en 106.881 per a aquest primer trimestre de 2018 al municipi de Girona, suposant també una mateixa proporció del total de pernoctacions del municipi de Girona respecte el total de pernoctacions de la marca turística Costa Brava el 2018 respecte l'any anterior.

És a partir de l'enquesta de perfil del turista efectuada en el marc de l'elaboració d'aquest pla estratègic, que es pot calcular amb precisió l'estada mitjana dels turistes, la proporció d'excursionistes per cada turista que visita la ciutat, el número total de visitants de Girona durant el període d'anàlisi, i la distribució de la despesa turística d'aquests als diferents sectors d'activitat que comprèn aquesta indústria.

2.2.3.2 Nombre de visitants i estada mitjana

Al llarg del primer trimestre de l'any 2017, el total de pernoctacions en establiments hotelers, apartaments turístic, habitatges d'ús turístic, albergs de joventut i altres tipologies d'allotjaments turístics a la ciutat de Girona va ser de 99.313 pernoctacions repartides en termes relatius de la següent forma: Establiments hotelers (76,91%), Habitatges d'ús turístic (13,48%), Altres allotjaments turístics (6,63%), Albergs de joventut (2,22%) i Apartaments Turístics (0,76%).

Per al primer trimestre de l'any 2018 hem estimat un total de pernoctacions de 106.881 a la ciutat, d'acord amb les variacions donades al llarg dels dos primers mesos de l'any en el conjunt de la marca turística Costa Brava respecte l'exercici anterior (+7.62% pernoctacions).

L'estada mitjana dels turistes que visitaven la ciutat durant aquest mateix període va ser de 2,12 nits. Per tant, el número total de turistes de la ciutat de Girona durant els mesos de gener, febrer i març del 2018 va ser de 42.444.

Per cada turista que visitava la ciutat durant aquests mesos hi va haver 1,5 excursionistes. D'acord amb aquesta proporció, un total de 63.933 excursionistes van visitar la ciutat al llarg del primer trimestre del 2018.

D'acord amb aquestes dades, podem estimar que la ciutat de Girona va rebre 106.377 visitants al llarg del primer trimestre del 2018.

TAULA 9. Visitants de la ciutat de Girona. Primer trimestre 2018.

	Total	Percentatge
Turistes	42.444	39.9%
Excursionistes	63.933	60.1%
Visitants	106.377	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta d'anàlisi de la demanda turística de la ciutat de Girona.

2.2.3.3 Efectes directes de la despesa dels visitants de la ciutat de Girona

L'enquesta d'anàlisi de la demanda turística de la ciutat de Girona efectuada durant el primer trimestre de l'any 2018, permet conèixer l'estada mitjana dels turistes que visiten el municipi, i també la despesa mitjana que els visitants de la ciutat realitzen als diferents sectors turístics.

L'estada mitjana dels turistes de la ciutat en aquest primer trimestre de l'any és de 2,12 nits. A partir d'aquesta xifra es calcula que l'estada mitjana d'aquests mateixos en dies és de 3,12 dies. La despesa mitjana dels turistes es reparteix en 47,40€/nit en concepte d'allotjament i 104,25€/dia en altres conceptes. La despesa mitjana en allotjament es veu reduïda respecte el preu mig abonat pels turistes que s'allotgen als establiments d'allotjament de la ciutat (59,53€) donat que un 19,88% dels turistes de la ciutat pernocta en segones residències o a la residència de familiars/amistats. Pel que fa als excursionistes de la ciutat, la seva despesa mitjana diària és de 91,88€/dia.

TAULA 10. Estada mitjana i despesa mitjana diària dels visitants de la ciutat de Girona.

	Estada mitjana (nits)	Estada mitjana (dies)	Despesa mitjana Allotjament	Despesa mitjana no allotjament
Turistes	2,12	3,12	47,40 €	104,26 €
Excursionistes	•	•	•	91,88 €

Font: Enquesta d'anàlisi de la demanda turística de la ciutat de Girona.

La distribució d'aquesta despesa mitjana es reparteix en les diferents branques d'activitat turística seguint el següent ordre: Serveis recreatius, culturals i esportius (43,04€ en el cas dels turistes, 33,81€ en el cas dels excursionistes), serveis de comerç al detall (excepte vehicles de motor) i de reparacions (28,96€ i 31,46€ respectivament), serveis de restaurants, d'establiments de begudes, de menjadors col·lectius i provisió de menjars preparats (28,26€ i 19,94€ respectivament) i serveis d'altres tipus de transport terrestre (4,00€ i 6,67€ respectivament). Aquest últim concepte de despesa compren la despesa en transports realitzada pels visitants en desplaçar-se per la ciutat.

TAULA 11. Distribució de la despesa mitjana de no allotjament

	Turistes	Excursionistes	Mitjana
Serveis de comerç al detall (excepte vehicles de motor) i de reparacions	28,96 €	31,46 €	30,21 €
Serveis de restaurants, d'establiments de begudes, de menjadors col·lectius i provisió de menjars preparats	28,26 €	19,94 €	24,10 €
Serveis d'altres tipus de transport terrestre	4,00 €	6,67 €	5,34 €
Serveis recreatius, culturals i esportius	43,04 €	33,81 €	38,43 €
Total despesa diària	104,26 €	91,88 €	98,07 €

Font: Enquesta d'anàlisi de la demanda turística de la ciutat de Girona.

Un cop obtingudes aquestes dades es pot calcular la despesa turística total atribuïble als turistes i excursionistes de la ciutat, i en conseqüència al total de visitants. La despesa directa total dels visitants a la ciutat de Girona va ser al llarg del primer trimestre de 2018 de 23.945.936,40€. Els turistes realitzen el 74,47% d'aquesta despesa total dels visitants de la ciutat, generant un efecte directe de 18.071.772,36€, dels quals el 23,60% es destina a serveis d'allotjament.

La despesa turística dels excursionistes representa el 24,53% del total de despesa dels visitants de la ciutat de Girona. L'efecte directe de la seva despesa sobre l'economia de la ciutat durant el període d'estudi va ser de 5.874.164,04€.

TAULA 12. Despesa turística per tipologia de visitants

	Allotjament	No allotjament	Total	%
Turistes	4.265.112,67 €	13.806.659,69 €	18.071.772,36 €	75,47%
Excursionistes	•	5.874.164,04 €	5.874.164,04 €	24,53%
Visitants	4.265.112,67 €	19.680.823,73 €	23.945.936,40 €	100,00%

Font: Elaboració pròpia

La distribució de la despesa directa per conceptes de despesa turística del conjunt de visitants que visiten la ciutat es reparteix de la següent forma: Serveis recreatius, culturals i esportius (32,83%), serveis de comerç al detall (excepte vehicles de motor) i de reparacions (24,41%), serveis de

restaurants, d'establiments de begudes, de menjadors col·lectius i provisió de menjars preparats (20,95%) i serveis d'altres tipus de transport terrestre (3,99%).

TAULA 13. Despesa directa total per concepte de despesa

	Despesa total turistes	Despesa total excursionistes	Despesa total visitants	%
Serveis d'hotels, càmpings i altres tipus d'allotjament	4.265.112,67 €	•	4.265.112,67 €	17,81%
Serveis de comerç al detall (excepte vehicles de motor) i de reparacions	3.835.036,11 €	2.011.332,18 €	5.846.368,29 €	24,41%
Serveis de restaurants, d'establiments de begudes, de menjadors col·lectius i provisió de menjars preparats	3.742.338,41 €	1.274.824,02 €	5.017.162,43 €	20,95%
Serveis d'altres tipus de transport terrestre	529.701,12 €	426.433,11 €	956.134,23 €	3,99%
Serveis recreatius, culturals i esportius	5.699.584,05 €	2.161.574,73 €	7.861.158,78 €	32,83%
TOTAL	18.071.772,36 €	5.874.164,04 €	23.945.936,40 €	100,00%

Font: Elaboració pròpia

2.2.3.4 Multiplicadors emprats en l'estudi

Amb la finalitat de calcular els efectes indirectes que la despesa turística genera, s'apliquen els multiplicadors recollits en el marc input-output de l'Institut d'Estadística de Catalunya, actualitzats per últim cop l'any 2011. Una mancança informativa important en aquest estudi és no disposar d'unes Taules Input-Output més recents per a Catalunya. Des del 2011 ençà, la situació econòmica ha canviat considerablement i això pot haver modificat les interaccions sectorials, que són les que determinen els multiplicadors de producció, ocupació i valor afegit.

En aquest estudi, com en els estudis d'impacte econòmic de l'activitat turística de la ciutat de Barcelona realitzats fins ara, se suposa que el 100% de la despesa directa es realitza a la mateixa ciutat, tot i que normalment la literatura estima un percentatge d'entre el 70% i el 90%, per la impossibilitat de determinar quin percentatge exacte de la despesa directa es reté a la ciutat de Girona amb les dades existents.

TAULA 14. Multiplicadors TIOC

Branques d'activitat	Producció	Ocupació (per milió d'euro)	Valor afegit
Serveis d'hotels, càmpings i altres tipus d'allotjament	1,48	14,22	0,81
Serveis de comerç al detall i de reparacions	1,41	19,92	0,86
Serveis de restaurants, d'establiments de begudes, de menjadors col·lectius i provisió de menjars preparats	1,56	14,46	0,81
Serveis d'altres tipus de transport terrestre	1,44	17,88	0,80
Serveis recreatius, culturals, i esportius	1,48	12,91	0,84

Font: Idescat. Taules Input-Output de Catalunya 2011

2.2.3.5 Efectes generats pels visitants

Amb l'aplicació dels multiplicadors de les taules Input-Output de Catalunya del 2011, es pot determinar l'efecte indirecte de la despesa turística efectuada a la ciutat de Girona en termes de producció o economia generada, sobre el valor afegit o sobre PIB i renda i sobre l'ocupació.

En termes de facturació, al llarg del primer trimestre de l'any 2018, amb una despesa realitzada pels visitants de 23.945.936,40€, la facturació total generada ha estat de 35.393.867,72€. És a dir, a la ciutat de Girona, per cada 100€ de despesa turística efectuada en aquest període, s'ha generat una facturació total de 148€.

En termes de valor afegit brut, el turisme ha generat en aquest primer trimestre de l'any 2018 19.914.800,32€, que suposen una aportació al PIB de la ciutat del 0,56%, tot i ser el trimestre de l'any històricament amb una inferior demanda turística.

En termes d'ocupació, durant aquest període de baixa demanda, el turisme ha justificat 368 llocs de treball a la ciutat, un 0,89% del total d'afiliats a la Seguretat Social de la ciutat.

Donat que l'estudi efectuat no és anual i el turisme té un alt component estacional a la ciutat de Girona, i que els mesos d'anàlisi es corresponen històricament als mesos de menys demanda de la ciutat, no es pot desprendre quin és el pes del PIB turístic sobre el PIB de la ciutat i quin és el pes del sector turístic sobre el conjunt d'ocupats de la ciutat.

TAULA 15. Efectes indirectes de la despesa turística a la ciutat de Girona

Concepte	Despesa
Despesa directa total	23.945.936,40 €
Activitat econòmica generada	35.393.867,72 €
Impacte sobre PIB i renda	19.914.800,32 €
Impacte sobre ocupació (en llocs de treball)	368,24

Font: Elaboració pròpia

2.2.3.6 Síntesi del capítol

- Es pot trobar una gran quantitat d'informació o de dades sobre qui visita una destinació, quina és la seva despesa, quantes nits pernocta, etc. Aquesta informació és molt valuosa però no és del tot útil per mesurar la grandària i la composició del turisme en un territori concret i per avaluar la forma en la què contribueix a l'economia en el seu conjunt.
- La metodologia utilitzada per estimar l'impacte econòmic del turisme a la ciutat de Girona serà la input-output, aquest model econòmic permet determinar la magnitud dels efectes totals de la despesa distingint, d'una banda els efectes directes sobre el sector estrictament turístic, dels efectes secundaris d'aquella despesa que es difonen en tots aquells sectors de l'economia que són proveïdors dels que reben els efectes directes de la despesa turística.
- Amb la finalitat de calcular els efectes indirectes que la despesa turística genera, s'apliquen els multiplicadors recollits en el marc input-output de l'Institut d'Estadística de Catalunya, actualitzats per últim cop l'any 2011. Una mancança informativa important en aquest estudi és no disposar d'unes Taules Input-Output més recents per a Catalunya
- L'enquesta d'anàlisi de la demanda turística de la ciutat de Girona efectuada durant el primer trimestre de l'any 2018, permet conèixer l'estada mitjana dels turistes que visiten el municipi, i també la despesa mitjana que els visitants de la ciutat realitzen als diferents sectors turístics.
- L'estada mitjana dels turistes de la ciutat en aquest primer trimestre de l'any és de 2,12 nits. A partir d'aquesta xifra es calcula que l'estada mitjana en dies és de 3,12 dies.
- Al llarg del primer trimestre de l'any 2017, el total de pernoctacions en establiments hotelers, apartaments turístics, habitatges d'ús turístic, albergs de joventut i altres tipologies d'allotjaments turístics a la ciutat de Girona va ser de 99.313 pernoctacions.
- Per cada turista que visitava la ciutat durant aquests mesos hi va haver 1,5 excursionistes. D'acord amb aquesta proporció, un total de 63.933 excursionistes van visitar la ciutat al llarg del primer trimestre del 2018.
- La despesa mitjana dels turistes es reparteix en 47,40€/nit en concepte d'allotjament i 104,25€/dia en altres conceptes. Pel que fa als excursionistes de la ciutat, la seva despesa mitjana diària és de 91,88€/dia.
- En termes de facturació, al llarg del primer trimestre de l'any 2018, amb una despesa realitzada pels visitants de 23.945.936,40€, la facturació total generada ha estat de 35.393.867,72€. És a dir, a la ciutat de Girona, per cada 100€ de despesa turística efectuada en aquest període, s'ha generat una facturació total de 148€.
- En termes de valor afegit brut, el turisme ha generat en aquest primer trimestre de l'any 2018 19.914.800,32€, que suposen una aportació al PIB de la ciutat del 0,56%, tot i ser el trimestre de l'any històricament amb una baixa demanda turística.
- En termes d'ocupació, durant aquest període de baixa demanda, el turisme ha justificat 368 llocs de treball a la ciutat, un 0,89% del total d'afiliats a la Seguretat Social de la ciutat.

2.3 Situació turística actual

Un cop feta la revisió història de la destinació i fixat el context social i econòmic que influirà en el desenvolupament turístic de la destinació en els propers anys, és imprescindible endinsar-se en els aspectes més troncal de l'activitat turística de la destinació, per tal de conèixer com s'està desenvolupant la Girona turística des de totes les diferents perspectives. Aquesta mirada polièdrica inclou una anàlisi dels turistes que ens visiten actualment, de l'oferta que els acull, la comercialització de la destinació, la reputació online, la seva competència, els agents que constitueixen la xarxa de la destinació, i la relació entre el turisme i la societat gironina.

2.3.1 Anàlisi del perfil de la demanda

En el present apartat es realitza un estudi de la demanda turística de la ciutat de Girona. La principal font d'informació d'aquesta anàlisi és el treball de camp d'un estudi de demanda mitjançant enquestes als turistes. A continuació es detallen les característiques de l'estudi, la mostra i el disseny de l'enquesta. Altrament, l'estudi de demanda es complementarà amb altres fonts: les enquestes que es realitzen als visitants de l'Oficina de Turisme, i els principals resultats d'estudis i articles que apunten, des de diferents perspectives, algunes característiques de la demanda turística de Girona.

2.3.1.1 Metodologia de l'estudi de demanda

Per la realització de l'anàlisi del perfil de la demanda turística de Girona, s'ha dissenyat un estudi basat en la recollida de dades mitjançant enquestes als visitants. A fi de poder obtenir una visió global de l'activitat turística de Girona, es planteja la necessitat d'efectuar una recollida de dades per un període d'un any complert, conformat per una mostra de 1.300 enquestes repartides al llarg de l'any, respecte una població total de 93.956 visitants a les oficines de turisme, amb un marge d'error del 2,7%, i un nivell de confiança del 95%. Tanmateix, tenint en compte que el període d'elaboració del Pla Estratègic és inferior a aquest any, s'ha plantejat una primera fase de recollida de dades que permeti obtenir informació rellevant per a la fase de diagnòstic del Pla Estratègic. En concret, aquesta recollida de dades s'ha efectuat entre els mesos de novembre de 2017 i març de 2018 amb un total de 400 enquestes, recollides entre els mesos de novembre a març, que respecte una població total de 23.352 (visitants a l'Oficina de Turisme els mesos de novembre a març), representa un nivell de confiança del 95% i un marge d'error del 4,85%.

La mostra s'ha estratificat a partir de les dades procedents de les enquestes que es realitzen a la Oficina de Turisme. A partir del nombre de visitants a la Oficina de Turisme, s'ha calculat la mostra representativa per cada mes, diferenciant entre les visites fetes entre setmana i les de cap de setmana o festius, ja que en el cas de Girona, hi ha una gran diferència en afluència turística entre els dies festius i els dies laborables. El model d'enquesta (annex 1), té la finalitat d'extreure dades relacionades amb el perfil dels visitants (edat, gènere, procedència, nivell d'estudis, situació laboral), característiques del viatge (pernoctacions, tipus d'allotjament, durada de la visita, mitjà de transport, acompanyants, etc.), comportament del turista a la ciutat (atractius turístics que visita, altres ciutats que visita a part de Girona, despesa en allotjament, restauració, comerç i altres serveis, motivacions) i

nivell de satisfacció. L'enquesta està composta per 35 preguntes de diferents tipologies: multi-resposta, valoració usant escales *Likert* numèriques, respostes tancades, i respostes obertes.

TAULA 16. Visitants a l'Oficina de Turisme (Població total)

2016	Entre setmana	Cap de setmana	Total
GENER	1.477	2.082	3.559
FEBRER	1.155	2.808	3.963
MARC	1.836	5.841	7.677
ABRIL	1.584	6.468	8.052
MAIG	3.920	8.032	11.952
JUNY	1.561	5.704	7.265
JULIOL	2.374	8.333	10.707
AGOST	2.419	11.812	14.231
SETEMBRE	1.891	8.228	10.119
OCTUBRE	2.195	6.083	8.278
NOVEMBRE	1.169	2.724	3.893
DESEMBRE	825	3.435	4.260
TOTAL			93.956

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Oficina de Turisme, 2016

TAULA 17. Càlcul de la mostra a partir del nombre de visitants de l'Oficina de Turisme

•	% Cap de setmana	Mostra Total	Cap de Setmana	Entre setmana
GENER	58,50%	60	35	25
FEBRER	70,86%	68	48	20
MARC	76,08%	131	100	31
ABRIL	80,33%	103	83	20
MAIG	67,20%	153	103	50
JUNY	78,51%	93	73	20
JULIOL	77,83%	137	106	30
AGOST	83,00%	182	151	31
SETEMBRE	81,31%	129	105	24
OCTUBRE	73,48%	106	78	28
NOVEMBRE	69,97%	67	47	20
DESEMBRE	80,63%	72	58	14
TOTAL	•	1300	986	314

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'Oficina de Turisme

A partir de les dades de l'Oficina de Turisme, s'ha calculat el percentatge de visites que tenen lloc els caps de setmana i festius, per cada mes. En la taula 17, podem veure la mostra total que es recollirà cada mes, calculada respecte el número total de visitants. I a continuació, es pot veure la distribució de la mostra entre laborables i festius. L'estudi, si es realitzés durant tot l'any, comptaria amb un total de 1.300 enquestes, 314 en dies laborables i 986 en caps de setmana i festius. No obstant això, com ja s'ha esmentat, durant el període d'elaboració del Pla Estratègic, se'n recolliran 400 corresponents als mesos de novembre a març.

A partir de les dades es realitzarà una anàlisi descriptiva de les variables detallades anteriorment, de manera que s'obtéindrà una anàlisi completa del perfil de la demanda, característiques i organització del viatge, i visites dels atractius turístics de la ciutat.

2.3.1.2 Anàlisi dels resultats de l'estudi de demanda

A continuació s'exposen els resultats procedents de les enquestes que s'ha realitzat als visitants de la destinació. Les taules de freqüències amb totes les dades de l'enquesta es troben en l'Annex 2.

PERFIL DEL TURISTA I CARACTERÍSTIQUES DEL VIATGE

Pel que fa al perfil dels visitants de la ciutat de Girona, un 50,3% són homes i un 49,8% dones, de manera que no hi ha diferències entre gèneres. La mitjana d'edat dels visitants és de 38 anys. Tot i que un 47% dels enquestats tenen menys de 35 anys.

Els visitants són principalment procedents de Catalunya (41%), seguit per la resta d'Espanya (15,8%), el mercat internacional que més visita la destinació és França (9,5%). Altres mercats destacables, tot i que en menor mesura, són Itàlia (5%), Regne Unit (4,5%), Amèrica del Sud (4,5%) i el mercat asiàtic (4%).

La situació laboral dels visitants és majoritàriament de treballadors actius per compte aliè (60%), seguit per estudiants (17%), treballadors per compte propi (7,8%) i jubilats (7,8%). El nivell d'estudis dels visitants és en la majoria de casos, d'estudis universitaris (74%).

Segons l'OMT, quan un visitant pernocta a la destinació se'l considera un turista, mentre que aquells visitants que no dormen a la destinació són excursionistes. En el cas de Girona, un 40% dels enquestats pernocten a la ciutat, i per tant el 60% restant són excursionistes. Podem observar que en aquestes enquestes el percentatge de pernoctacions és més elevat que en les que es realitzen des de l'Oficina de Turisme, s'observa que els turistes que s'han enquestat mitjançant intersecció al carrer, tenen un comportament diferent comparat amb aquells que visiten l'Oficina de Turisme. De totes maneres per tal de confirmar aquesta teoria, caldria realitzar l'estudi de demanda amb enquestes al carrer durant el període d'un any, per tal de poder correlacionar els resultats de les dues fonts. En l'estudi de Galí (2003) el percentatge de turistes que pernoctaven a la ciutat era del 9%, mentre que en l'estudi de la mateixa autora de l'any 2013, aquest percentatge va augmentar al 26,6% (Galí, 2013).

Dels que pernocten a la ciutat, la majoria ho fa en hotels de 4 estrelles (39,1%), seguit per cases de familiars i/o amics (18,6%) i apartaments (16,1%). L'estada mitjana a la ciutat és de 2,12 nits, la gran majoria dels turistes, quasi el 70%, realitzen una estada d'una o dues nits.

TAULA 18. Tipus d'allotjaments dels turistes de Girona

	Freqüència	Percentatge
Hotel *	7	4,3
Hotel **	2	1,2
Hotel ***	10	6,2
Hotel ****	63	39,1
Hotel *****	13	8,1
Pensió/Hostal	4	2,5
B&B	3	1,9
Casa rural	1	0,6
Apartament	26	16,1
2a residència	1	0,6
Casa familiars i/o amics	30	18,6
Altres	1	0,6
Total	161	100,0
No pernocten	239	•
Total	400	•

Font: Elaboració pròpia

Respecte als excursionistes, aquests provenen majoritàriament de Barcelona, és a dir són turistes que estan allotjats a la ciutat de Barcelona i visiten Girona durant un dia (45,4%). Un 37,4% dels excursionistes són residents de Catalunya, especialment de la província de Girona i Barcelona, que visiten la ciutat durant un dia i tornen al seu lloc de residència. La majoria d'aquests visitants visiten la ciutat un temps entre 4 i 6 hores (50,6%), l'estada mitjana en hores d'aquest tipus de visitant és de 5 hores.

ORGANITZACIÓ DEL VIATGE

Pel que fa a l'organització del viatge la gran majoria dels visitants ho fa de manera particular (94,5%), és a dir sense contractar paquets turístics ni en grups organitzats. Un 4% visita la ciutat en grups organitzats, i un 1,3% a través de paquets turístics.

Un 56,5% dels turistes visiten la ciutat per primera vegada. Un 16% són visitants habituals que han estat a la ciutat més de 4 vegades, un 14% hi ha estat una vegada abans i el 12% restant hi ha estat 2 o 3 vegades abans.

La majoria dels visitants viatgen acompanyats per la parella (43%), seguit per amics (23%) i família (22,8%). Un 7,5% dels visitants viatgen sols, i un 3,8 amb altres tipus d'acompanyants com poden ser companys de feina o de classe.

Respecte als mitjans de transports utilitzats per arribar a la destinació, la majoria utilitza un únic mitjà per arribar a la ciutat (67,8%), ja que com hem vist, la majoria de visitants provenen de llocs propers a la ciutat. El mitjà de transport més utilitzat és el cotxe privat, quasi el 50% dels visitants

l'han utilitzat, seguit pel tren (31,8%) i l'avió (31,5%). Les combinacions de transport més habituals per arribar a la ciutat de Girona, en el cas que se n'utilitzi més d'un, són l'avió i el tren des de Barcelona. Del 31,5% que utilitza l'avió, un 78,7% arriba a l'aeroport del Prat, mentre que un 19,4% ho fa a l'aeroport Girona-Costa Brava.

Finalment, la font d'informació principal per conèixer la destinació és l'experiència prèvia (38,3%) i les recomanacions de familiars i/o amics (29,3%). Altres fonts que destaquen, tot i que en menor mesura, són la premsa, ràdio i televisió (5,8%), i les xarxes socials (3,5%).

MOTIVACIONS

La principal motivació per visitar la ciutat de Girona és descobrir el patrimoni històric i cultural de la ciutat (63%), altres motivacions que es poden destacar són visitar familiars i/o amics (12,8%), per esdeveniments (7,3%) i per proximitat al lloc de residència (5,8%). Com a motivació secundària la més destacada segueix sent visitar el patrimoni històric i cultural de la ciutat (31%), i per proximitat (26,3%), tot i que hi ha una sèrie de motivacions que destaquen molt més com a motiu secundari de visita, aquestes són principalment la natura (16,7%), la gastronomia (9,6%) i la visita cinematogràfica (8%), és a dir, per visitar espais que han sortit en sèries i pel·lícules.

No s'observa nivell de significació estadístic entre la motivació de visita a la destinació i la despesa total, així com tampoc respecte a la durada de l'estada.

TAULA 19. Motivacions principals dels visitants

	Freqüència	Percentatge
Gastronomia	6	1,5
Ciclisme	3	,8
Golf	1	,3
Patrimoni	252	63,0
Esdeveniments	29	7,3
Proximitat	23	5,8
Visita familiars i/o amics	51	12,8
Visita cinematogràfica	20	5,0
Negocis	10	2,5
Estudiar	5	1,3
Total	400	100,0

Font: Elaboració pròpia

COMPORTAMENT DEL TURISTA

Principals atractius turístic visitats

Pel que fa les visites als espais d'interès de la ciutat, els nodes més visitats són: la Catedral, el Call Jueu, les Cases de l'Onyar, Sant Feliu, Banyes Àrabs i Muralla, per aquest ordre. Altres espais molt concorreguts pels visitants són la Rambla i la Plaça de la Independència. Per altra banda, els nodes que menys es visiten són Sant Daniel, la Devesa, els Museus i Sant Pere de Galligants.

Respecte als serveis que s'ofereixen als turistes per part de l'Ajuntament de Girona, tant propis com promoguts a través de les Oficines de Turisme, aquests tenen un ús molt baix. Del total dels enquestats un 15,8% han passat per l'Oficina de Turisme de la Rambla, i un 1,5% pel Punt de Benvinguda. Només un 1,8% ha utilitzat el trenet turístic, un 2% han contractat una visita guiada, un 0,8% ha realitzat algun dels itineraris de natura, i cap ha utilitzat el servei de lloguer de bicicletes ni ha realitzat algun dels circuits d'orientació de la ciutat. De manera que hi ha un ús molt baix d'aquests serveis turístics de la ciutat.

Despesa a la ciutat

En quant a la despesa, es pot veure com la mitjana de despesa en allotjament per persona i dia és de 60€. La mitjana de despesa per persona /dia en restauració és de 23,5€ i en comerç és de 30€. En activitats culturals la mitjana és de 14€ per persona i dia, mentre que en activitats esportives i en transport dins la ciutat hi ha molt pocs visitants que hagin realitzat despesa.

TAULA 20. Despesa mitjana per categories, per persona i dia

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desviació
Allotjament	120	8	200	60,04	26,310
Restauració	327	5	100	23,56	14,163
Comerç	141	5	500	30,08	47,036
Activitats culturals	122	2	200	13,88	18,272
Activitats esportives	4	10	45	25,00	15,811
Transport dins la ciutat	5	4	10	5,60	2,510

Font: Elaboració pròpia

En general, es pot veure com la despesa en restauració i activitats culturals és més elevada en els visitants que pernocten a la ciutat, mentre que la despesa en comerç és lleugerament més elevada en els visitants que no pernocten. Entre els mesos de novembre a març, es pot observar que la despesa en allotjament ha estat més elevada durant el mes de març (69,4€ de mitjana per persona/dia), a més durant el mes de març hi ha més visitants que realitzen despesa en restauració, comerç i activitats culturals. Els que realitzen una despesa més elevada en allotjament són els turistes allotjats en hotels de quatre estrelles (71€ de mitjana per persona/dia) i en hotels de cinc estrelles (75€ de mitjana per persona/dia), la despesa mitjana dels que s'allotgen en apartaments és de 47,4€ per persona i dia.

Existeix una relació estadísticament significativa entre la despesa total realitzada a la ciutat per turista i dia respecte la nacionalitat ($\text{sig}=,002$). De manera que la despesa és diferent en funció del lloc de procedència del visitant. Per exemple els mercats que realitzen una despesa total més elevada són: Rússia (115€ de mitjana per persona i dia), Àsia (111€), Alemanya (85€) i Itàlia (76€), mentre que els que realitzen una despesa més baixa són els catalans (31€), degut principalment al fet que aquests en la majoria de casos no pernocten a la ciutat.

Seguint amb la despesa, aquesta també es veu influenciada si el turista visita la ciutat per primera vegada o és repetidor, concretament aquells que visiten Girona per primera vegada realitzen una

despesa mitjana per persona i dia més elevada (60€) que aquells que ja havien estat abans a la ciutat (42€).

Els visitants que pernocten a la ciutat, realitzen una despesa més elevada en serveis de lleure com són la restauració, el comerç, les activitats culturals i les activitats esportives, concretament una mitjana de 46,5€ per persona i dia, mentre que els que no pernocten realitzen una despesa mitjana de 26,3€. En canvi, s'ha observat que la despesa en lleure, no es veu influenciada pel tipus d'allotjament on pernocta el turista.

TAULA 21. Despesa mitjana segons lloc de procedència

Nacionalitat	Despesa mitjana (persona / dia)	N (casos)	Desviació
Catalunya	30,76	164	32,216
Espanya	62,78	63	60,701
França	47,39	38	49,417
Alemanya	84,91	11	56,438
Itàlia	76,15	20	54,223
Regne Unit	59,83	18	49,928
Amèrica del Sud	34,89	18	43,062
Àsia	111,06	16	141,311
Resta d'Europa	69,71	21	65,749
Rússia	115,77	13	65,155
Amèrica del Nord	75,69	16	71,607
Altres	25,00	2	7,071
Total	52,42	400	59,260

Font: Elaboració pròpia

NIVELL DE SATISFACCIÓ I COMPORTAMENT POST-VIATGE

Dels ítems proposats per valorar sobre la destinació de Girona, el més ben valorat és la neteja de la ciutat amb una nota mitjana de 4,72 sobre 5. Seguit pel nivell de seguretat, amb un 4,69 i la valoració global amb una mitjana de 4,45 també sobre 5. Per contra, l'ítem amb una valoració més baixa és l'accessibilitat amb un 2,35 sobre 5.

TAULA 22. Valoracions d'ítems sobre la destinació (1-5)

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desviació
Neteja	400	2	5	4,72	,526
Seguretat	400	3	5	4,69	,504
Freqüentació	400	1	5	4,48	,762
Valoració global	400	2	5	4,45	,560
Oferta d'allotjament	135	2	5	4,29	,742
Oferta comercial	273	1	5	4,21	,717
Professionalització del sector	331	1	5	4,09	,824
Relació qualitat-preu	339	2	5	4,04	,567
Accessibilitat	374	1	5	2,35	,992

Font: Elaboració pròpia

També, es demanava als enquestats en quina mesura recomanarien la destinació en una escala de l'1 al 10, la nota mitjana que s'ha obtingut d'aquesta pregunta ha estat de 8,77, de manera que la valoració de la destinació és molt positiva.

Es pot observar una relació estadísticament significativa entre la recomanació de la destinació a familiars i/o amics i la nacionalitat ($\text{sig}=,001$). És a dir, en funció de la nacionalitat del visitant el nivell de recomanació de la ciutat, varia. En aquest sentit, les nacionalitat que més recomanarien Girona als seus familiars i/o amics són els catalans (amb una nota mitjana de 9), seguit dels visitants procedents d'Amèrica del Sud (9,11 de mitjana), resta d'Europa (8,81 de mitjana) i Amèrica del Nord (8,75). No obstant això, el nivell de recomanació és elevat, ja que les valoracions mitjanes per nacionalitat estan entre 8,26 i 9,11 punts.

TAULA 23. Nivell de recomanació segons lloc d'origen dels visitants

Procedència	Mitjana	N	Desviació
Amèrica del Sud	9,11	18	,963
Catalunya	9,00	164	,940
Resta d'Europa	8,81	21	1,030
Total	8,77	400	1,006
Amèrica del Nord	8,75	16	,931
Àsia	8,69	16	,873
Regne Unit	8,67	18	,970
Itàlia	8,65	20	,933
Alemanya	8,64	11	1,120
Espanya	8,48	63	1,060
Rússia	8,46	13	,967
França	8,26	38	1,057

Font: Elaboració pròpia

El nivell de recomanació de la destinació a familiars i/o amics també es veu influenciat segons si els visitants són a Girona per primera vegada o bé són repetidors ($\text{sig}=,002$). Els repetidors tenen un nivell de recomanació més alt (8,94) respecte els que visiten la ciutat per primera vegada (8,63). Per altra banda, el nivell de recomanació de la destinació no està influenciat pel tipus d'allotjament dels turistes.

TAULA 24. Nivell de recomanació segons repetició de visita a la destinació

	Mitjana	N	Desviació
Primera visita	8,63	226	1,017
Repetidors	8,94	174	,966
Total	8,77	400	1,006

Font: Elaboració pròpia

Respecte a la intenció de repetir la visita a la ciutat, un 96,3% afirma que li agradaria tornar a visitar Girona, i un 52% diu que ho farà en els propers 12 mesos.

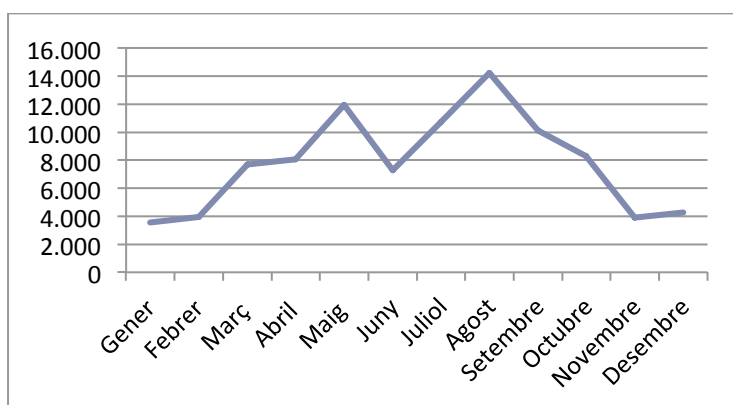
2.3.1.3 Visitants de l'Oficina de Turisme

Des de l'Oficina de Turisme es recullen dades sobre la demanda turística, mitjançant enquestes als visitants. Els resultats d'aquestes enquestes es publiquen anualment a les memòries de 2016 i 2017 de l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme de l'Ajuntament de Girona.

En aquestes enquestes es recullen dades sobre perfil del turista (edat, gènere, origen), motiu de l'estada, acompanyants, consultes realitzades, i pernoctacions.

Les dades de l'any 2016 mostren que en total 93.927 visitants van passar per l'Oficina de Turisme de la Rambla. En els darrers cinc anys el nombre de visitants a l'Oficina de Turisme ha augmentat, concretament es va registrar una augment del 12% de visitants de l'any 2015 al 2016. Pel que fa la distribució del número de visitants al llarg de l'any, es pot observar que els mesos amb més visitants a la ciutat, que passen per l'Oficina de Turisme, són agost i maig. De manera que en les dades queda palesa l'estacionalitat turística de la destinació, durant l'estiu, i el mes de maig que coincideix amb el festival Temps de Flors.

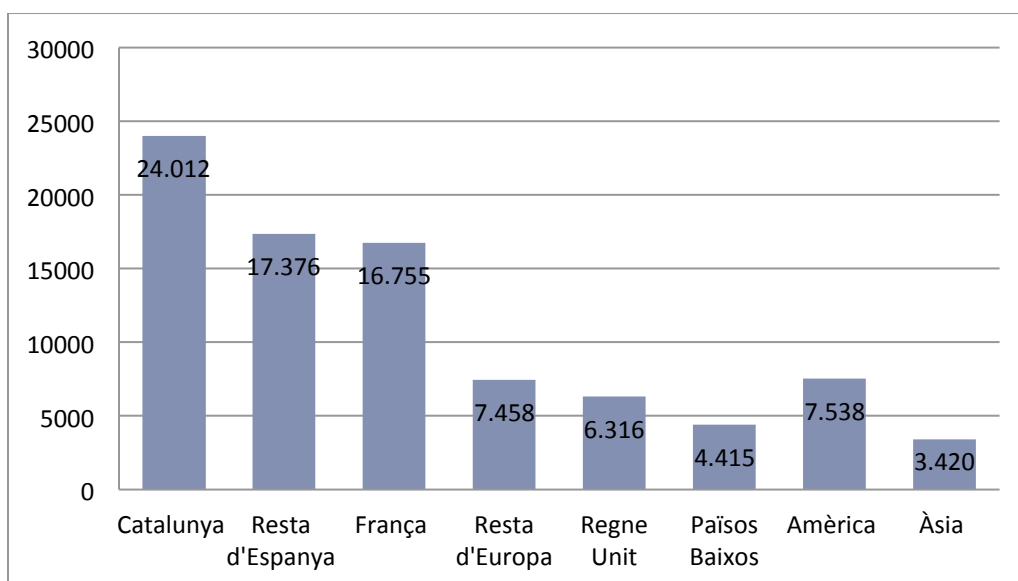
GRÀFIC 37. Visitants de l'Oficina de Turisme per mesos, 2016



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Oficina de Turisme

Del total de visitants de l'Oficina de Turisme durant l'any 2016, un 9,1% van pernoctar a la ciutat. Respecte a l'origen dels visitants la majoria són d'Espanya (47%), i entre els mercats internacionals el més destacat és el francès (19%).

GRÀFIC 38. Procedència dels visitants de l'Oficina de Turisme (2016)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Oficina de Turisme

Finalment, respecte a les consultes que els visitants fan a l'Oficina de Turisme destaquen les relacionades amb el Barri Vell, el call jueu, Temps de Flors, i els museus.

Pel que fa l'any 2017, en total a l'Oficina de Turisme s'han realitzat 85.299 enquestes. Respecte a la procedència dels visitants, els percentatges són pràcticament els mateixos que els de l'any anterior. Destaca el mercat nacional amb gairebé el 50%, seguit pel públic francès (15,7%), i Regne Unit (7,4%). Pel que fa al perfil del visitant, majoritàriament, aquest té entre 36 i 65 anys (70%), viatja en parella (47,6%), i visita la ciutat durant les vacances per oci (93%).

La majoria dels visitants de l'Oficina de Turisme són excursionistes, és a dir, no pernocten a la ciutat (89%), de manera que entre els enquestats, un 11% pernocten a Girona. Entre aquests darrers, la durada mitjana de l'estada és de 3 dies, aproximadament. I en la majoria dels casos s'allotgen en hotels (66%), seguit per apartaments turístics (21,7%). Si comparem les dades del 2016 amb les del 2017, es pot observar que el 2016 es van realitzar un 9,2% més d'enquestes a l'Oficina de Turisme, però l'any 2017 hi ha hagut més pernoctacions, concretament un 11% més que l'any anterior.

Segons les enquestes de l'Oficina de Turisme, podem veure que aquells que viatgen en família realitzen una estada més llarga a la ciutat (3,4 dies de mitjana), mentre que els que viatgen en parella estan menys dies allotjats a la ciutat (una mitjana de 2,9 dies). Pel que fa a les procedències, els mercats que realitzen estades més llargues a Girona són principalment el Regne Unit, Irlanda, Països Baixos (amb mitjanes d'uns 4 dies), seguits per Canadà (3,7 dies), Austràlia i Estats Units (3,6 dies ambdós). Els francesos s'allotgen una mitjana de 2,8 dies i el públic espanyol 2,7 dies.

2.3.1.4 Fonts secundàries, antecedents

Existeixen alguns estudis que analitzen la demanda turística de la ciutat de Girona. Un dels estudis més rellevants d'anàlisi de comportament del turista al centre històric de la ciutat és la tesi de Galí

(2003) de la qual en deriven altres estudis posteriors. El primer estudi, realitzat l'any 2003, es basava en l'observació directa del turista i s'analitzava el seu comportament, llocs per on passava, llocs on parava, quins espais fotografiava, temps de visita dels diferents espais, etc. Un dècada més tard, l'any 2013 els mateixos autors van realitzar el mateix estudi, aquest cop amb l'ús de GPS per facilitar la tasca de recollida de dades. En el primer estudi, s'apuntava que la visita al centre històric de Girona seguia un itinerari molt reduït pels principals espais d'aquest, de manera que molts atractius turístics quedaven fora de la mirada del turista. En total, el turista visitava una mitjana de 3 espais, que eren principalment la Catedral, Sant Feliu i les cases del riu Onyar. L'any 2013 aquest nombre augmenta passant a 5 espais visitants, els nous espais són el Passeig Arqueològic i les Muralles. Un altra dada rellevant en la comparació dels dos estudis, és la internacionalització de la demanda, tot i que segueixen predominat el públic nacional, destaca l'augment de visitants de localitzacions més llunyanes. En l'estudi de 2013, s'apunta que la creixent demanda de turisme internacional consolida la ciutat de Girona com a destinació pròpia, i l'allunya de la idea que Girona era el lloc que els turistes de la Costa Brava visitaven els dies de pluja. Aquest fet es veu reflectit també en les pernoctacions, l'any 2003 un 9% dels visitants pernoctaven a la ciutat, mentre que l'any 2013 la xifra incrementa fins al 26,6%.

En termes generals, no existeixen més estudis que defineixin la demanda de Girona de manera holística. Trobem, però, estudis que analitzen el perfil de demanda en segments concrets. Per exemple, Malina (2017) realitza un estudi del perfil i comportament de la demanda en cicloturisme a la província de Girona. En aquest cas, es defineixen tres tipologies: el cicloturisme de carretera, recreatiu i de muntanya. En tots els casos aquests tenen un poder adquisitiu mitjà / alt, amb estades llargues entre 5 i 10 dies. El cas d'estudi, però, és la província de Girona. Malgrat tot, sembla evident que a la ciutat de Girona també s'ha experimentat un creixement d'aquesta tipologia de turisme. En general, es percep com una oportunitat de diversificació de l'oferta turística de Girona i descongestió d'alguns espais, especialment en el cas del cicloturisme de carretera i muntanya.

2.3.1.5 Síntesi del capítol

- Segons les enquestes, el perfil del visitant a la ciutat de Girona té una mitjana de 38 anys, estudis universitaris i és treballador/a per compte aliè. En la majoria de casos viatgen acompanyats per la parella, tot i que també destaquen grups d'amics i famílies.
- Tot i que les enquestes només s'han realitzat durant un període curt de temps, i a falta de tenir resultats de l'estudi de tot l'any, de moment el nombre de pernoctacions és molt més elevat que el registrat a l'Oficina de Turisme, per altra banda, només el 16% dels enquestat ha fet alguna consulta a l'Oficina de Turisme. Per tant, es constata que hi ha un públic, que no fa ús de l'Oficina de Turisme i en la majoria de casos pernocta a la ciutat, del qual fins ara no se'n tenien dades.
- Segons les dades de l'Oficina de Turisme, de l'any 2016 al 2017 s'han registrat menys visites a l'Oficina de Turisme, però hi ha hagut un augment del percentatge de visitants de l'Oficina que pernocten a la ciutat.
- L'allotjament que més s'utilitza pels turistes són els hotels de quatre estrelles, seguit per cases de familiars i/o amics i apartaments.

- L'estada mitjana dels turistes que pernocten a la ciutat és de 2,12 dies.
- Els excursionistes, és a dir visitants que no pernocten a la ciutat, s'estan a la destinació una mitjana d'unes 5 hores.
- La majoria dels visitants que no pernocten a Girona són catalans que visiten la ciutat i tornen als seus municipis, o turistes allotjats a Barcelona.
- Els mitjans de transport més utilitzats per arribar a la ciutat són: el cotxe privat, l'avió o el tren. Respecte els que arriben en avió, la majoria ho fa a l'Aeroport Barcelona – el Prat (78%), mentre que un 19% arriba a l'Aeroport Girona – Costa Brava.
- En l'estudi de Galí, ja s'apuntava que hi ha una sèrie de nodes que passen desapercebuts pels visitants, mentre que n'hi ha alguns que són els nodes estrella de la destinació. En el segon estudi el nombre d'espais visitats augmentava a 5, Catedral, Sant Feliu i Cases de l'Onyar, com en el primer estudi, i s'hi afegien el Passeig Arqueològic i les Muralles. En els resultats de les enquestes, destaquen també aquests espais a més del Call Jueu. Els espais menys visitats són la Devesa, Sant Daniel, els Museus de la ciutat i Sant Pere de Galligants.
- La mitjana de despesa en allotjament per persona i dia és de 60€, en restauració és de 23,5€ per persona i dia, i en comerç és de 30€.
- La despesa total a la ciutat es veu influenciada segons el lloc d'origen dels visitants i segons si el visitant havia estat abans a la destinació o no.
- La despesa en serveis de lleure, restauració, comerç, activitats culturals i activitats d'oci es veu influenciada segons si el visitant pernocta o no a la ciutat, de manera que els que pernocten gasten gairebé el doble que els que no pernocten.
- El nivell de satisfacció dels visitants és elevat, i la majoria té intenció de tornar a visitar la destinació, i la recomanaria als seus familiars i/o amics
- El nivell de recomanació de la destinació varia en funció de la procedència del visitant, tot i que en tots els casos aquesta és alta, amb una mitjana total de 8,77, existeixen diferències entre mercats d'origen, els catalans són els que apunten una millor valoració (9,11), mentre que els francesos són els que pitjor l'han valorat (8,26). El nivell de recomanació també es veu influenciat per si el visitant ja havia estat abans a Girona o no, de manera que els repetidors valoren la destinació més positivament.
- La intenció de repetició de la visita a Girona és elevada, un 96,3% afirma que tornaria a la ciutat, i un 52% ho farà en els propers 12 mesos.

2.3.2 Anàlisi de l'oferta turística actual

En aquest apartat es realitza una anàlisi de l'oferta turística de la ciutat de Girona. El capítol s'estructura en dos grans blocs, per una banda l'oferta d'allotjament, restauració i empreses d'activitats turístiques i per altra banda l'oferta de recursos i productes turístics de la destinació.

El primer bloc, està compostat per tres àmbits: oferta d'allotjament, oferta de restauració, i empreses d'activitats turístiques.

Pel que fa les dades sobre allotjament turístic, a la ciutat de Girona trobem diferents tipologies d'establiments, concretament aquests són: hotels, hostals i pensions, apartaments turístics, albergs i habitatges d'ús turístic. Degut a què aquests darrers presenten característiques i dinàmiques molt diferents respecte a la resta de tipologies d'allotjament turístic, i que les fonts d'informació són diferents, aquests s'analitzaran per separat. Per tant, per una banda es mostraran les dades sobre hotels, hostals i pensions, apartaments i albergs, que els anomenarem com a oferta d'allotjament tradicional, i per altra banda s'analitzarà l'oferta d'habitatges d'ús turístic (HUT), presentant tant les dades oficials de les quals disposa l'Ajuntament de Girona, com dades obtingudes a partir d'un estudi de l'oferta online de HUTs a Girona. Cal tenir en compte també, que les dades que es presenten són les que s'han recollit al llarg del període d'elaboració del Pla Estratègic de Turisme, i l'oferta d'allotjament turístic, especialment els HUT, és particularment dinàmica i està en constant evolució.

Tot seguit, després de l'anàlisi d'oferta d'allotjament, es presenta l'oferta de restauració a la ciutat i les empreses d'activitats turístiques.

En el segon bloc del capítol és detalla l'oferta de recursos i productes. Aquesta s'ha estructurat en les diferents tipologies turístiques existents en la destinació: turisme cultural, turisme actiu i de natura, turisme esportiu, turisme gastronòmic, turisme de negocis, oferta comercial, esdeveniments, així com també es descriuen les infraestructures de mobilitat i accessibilitat, la formació en turisme i l'accessibilitat.

2.3.2.1 Oferta d'allotjament, restauració i serveis turístics

En aquest primer bloc del capítol es presenta l'oferta d'allotjament, oferta de restauració i empreses d'activitats turístiques.

OFERTA D'ALLOTJAMENT TURÍSTIC

En aquest apartat es mostren les dades sobre els allotjaments turístics a la ciutat de Girona i el seu entorn immediat. Degut a la complexitat d'analitzar l'oferta d'allotjament, donada la diversitat entre les diferents tipologies d'establiments, s'han realitzat dos grups.

- Allotjament turístic "tradicional": hotels, hostals i pensions, albergs i apartaments oficials. Aquests són allotjaments turístics amb un recorregut més llarg en el sector del turisme, amb una regulació més evolucionada, i amb dades oficials que s'ajusten prou be a la realitat de l'oferta.
- Habitatges d'ús turístic (d'ara en endavant HUT). Aquesta tipologia, en canvi, ha experimentat un espectacular creixement en els darrers cinc anys, i a més, les fonts

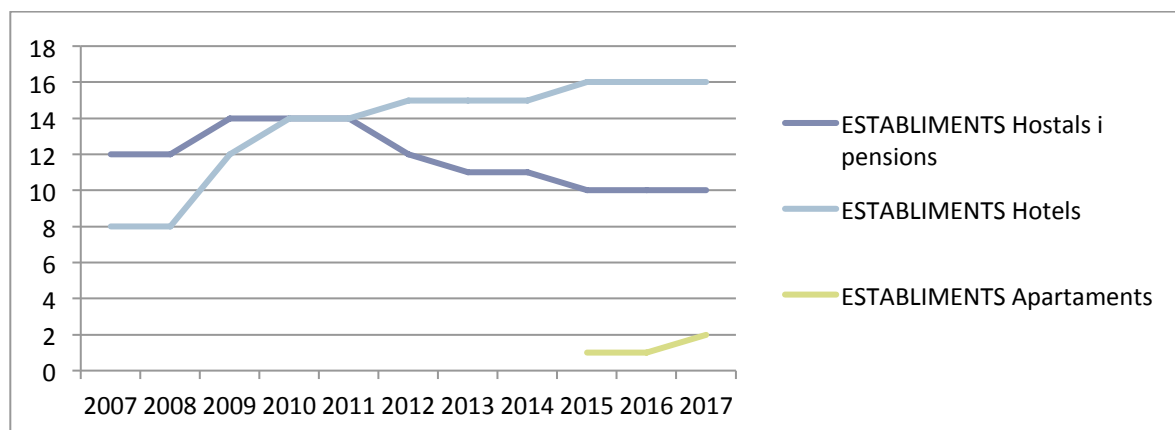
d'informació oficials (registres), i l'oferta real (anuncis online) presenten importants diferències. Per aquest motiu, es mostraran les dades sobre HUT provinents d'aquestes dues fonts d'informació:

- i. Dades oficials HUT amb llicència (Registres Ajuntament de Girona) : no es correspon a l'oferta real d'HUT actualment present al mercat, doncs tot indica que una bona part de les llicències actuals s'han demanat només en previsió de moratòries futures, com han dut a terme altres destinacions
- ii. Estudi de l'oferta d'HUT online: oferta realment present al mercat d'HUT, ja tinguin llicència oficial concedida o no.

OFERTA TRADICIONAL

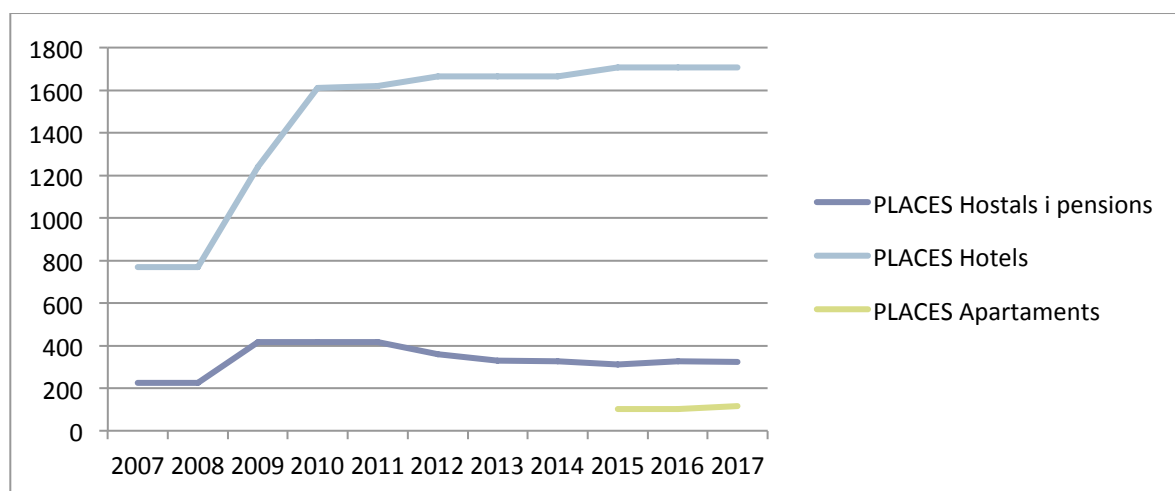
A continuació es mostren les dades sobre els allotjaments turístics tradicionals, és a dir aquelles tipologies d'allotjament més tradicionals en el sector del turisme, que han existit durant més anys, i per tant disposen d'una regulació més estricta i aplicada, i de dades oficials que es corresponen de manera molt més ajustada a la situació real de la oferta al mercat. Els allotjaments turístics de la destinació Girona que s'analitzen a continuació són els hotels, hostals i pensions, apartaments turístics i albergs. És molt important no confondre la categoria "apartament turístic", que requereix normatives similar als hotels i les pensions per obtenir la llicència d'activitat, amb la categoria HUT, que a Girona de moment només requereix disposar de cèdula d'habitabilitat i una comunicació responsable a l'Ajuntament. Segons dades del registre d'establiments turístics de la Generalitat de Catalunya, es pot observar com a la ciutat de Girona, l'evolució dels establiments i places d'hotels va experimentar un creixement des de l'any 2008 al 2010, i a partir del 2010 aquests s'han mantingut estables. En quant a hostals i pensions, l'evolució d'aquesta tipologia és inversa respecte als hotels, i a partir de l'any 2011 s'experimenta un decreixement de pensions i hostals, passant de 14 a 10 establiments, mentre que des de l'any 2015 fins l'actualitat s'han mantingut. Respecte als apartaments turístics, actualment només en trobem 2 a la ciutat, el primer es va inaugurar l'any 2015. I finalment, només trobem un alberg a la ciutat, que presenta característiques peculiars, ja que només opera com a alberg en la seva totalitat durant la temporada d'estiu, la resta de l'any funciona també com a residència universitària.

GRÀFIC 39. Evolució dels establiments d'allotjament turístic tradicional a Girona, 2007 - 2017



Font: Registre d'establiments turístics de la Generalitat de Catalunya

GRÀFIC 40. Evolució de les places d'allotjament turístic tradicional a Girona, 2007 - 2017



Font: Registre d'establiments turístics de la Generalitat de Catalunya

Actualment, la distribució dels establiments i places de diferents tipologies és la següent: trobem un total de 2.235 places, distribuïdes en 29 establiments, predominen les places hoteleres, amb un total de 1.707 places en 16 establiments. Entre aquests 16 establiments hotelers que trobem a la ciutat, la meitat corresponen a hotels de 4 estrelles. Pel que fa als hostals i pensions, hi ha un total de 10 establiments que sumen 322 places. Trobem també, 2 apartaments amb un total de 116 places, i finalment, un alberg amb 90 places.

TAULA 25. Establiments i places d'allotjament turístic a la ciutat de Girona, 2017

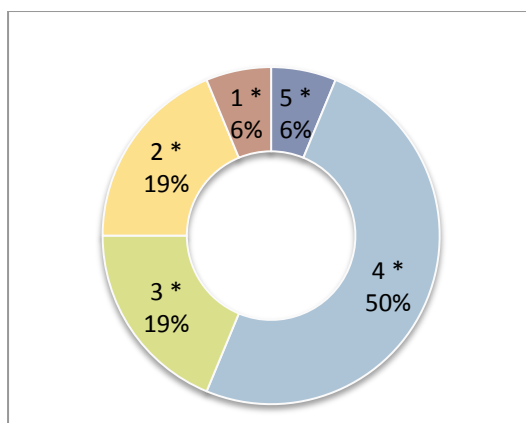
•	Establiments	Places
Hotels	16	1.707
Hostals o pensions	10	322
Apartaments	2	116
Albergs¹	1	90
TOTAL	29	2.235

¹ L'Alberg Cerverí funciona com a alberg a l'estiu, la resta de l'any és residència universitària.

Font: Ajuntament de Girona

Pel que fa a la distribució espacial de les places en allotjaments tradicionals (hotels, hostals i pensions, apartaments i albergs) es pot observar que la majoria d'aquestes places es troben concentrades al barri de l'Eixample. En el gràfic 42 es pot veure com les places hoteleres, se situen principalment en el barri de l'Eixample (57,7%), especialment en el sector de l'Eixample Nord. Un 23% de les places hoteleres de Girona es troben al Centre, amb major mesura en el sector del Mercadal. I finalment el 18,5% restant de les places hoteleres es troben a l'Oest, concretament a Fontajau. Pel que fa a les places d'hostals i pensions, aquestes es troben principalment a l'Oest, al sector de Fontajau (57%), seguit pel Centre (18%), on totes les places d'hostals i pensions es troben situades al sector del Barri Vell. I finalment, un 14% de les places d'hostals i pensions es troben a l'Eixample i un 8,3% a Santa Eugènia. En quant a apartaments turístics, les 116 places que hi ha a la ciutat es troben a l'Eixample Sud, i en el cas de l'alberg, aquest està situat al Barri Vell.

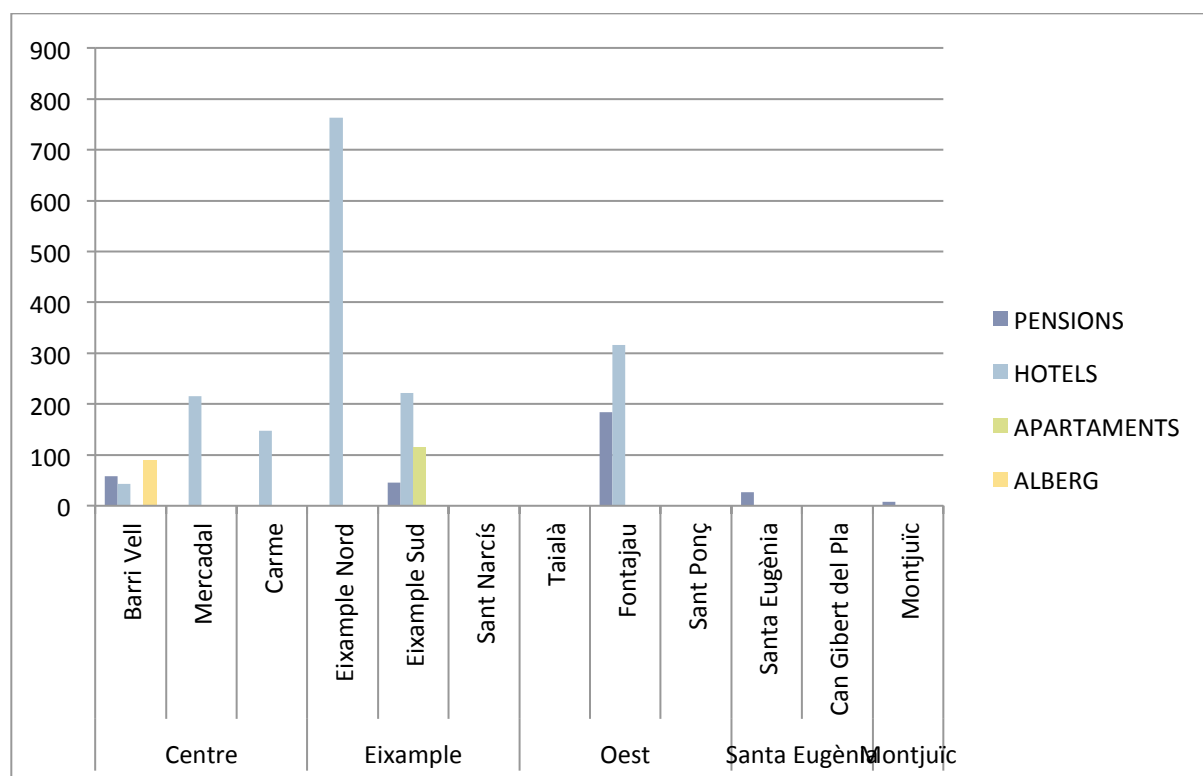
GRÀFIC 41. Categories dels hotels de la ciutat de Girona, 2017



Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'Ajuntament de Girona

Per tant, es pot concloure que la major part de la planta hotelera de la ciutat està repartida entre els barris de l'Eixample (sector nord i sud) i l'Oest (sector Fontajau). Mentre que al centre de la ciutat els hotels que hi ha són més petits i es troben majoritàriament en els sectors Mercadal i Carne, mentre que al Barri Vell hi predominen els hostals i les pensions. A la resta de barris (Nord, Sud, Est) no hi ha establiments turístics d'aquestes tipologies.

GRÀFIC 42. Distribució de les places d'allotjament turístic per barris i sectors



Font: Ajuntament de Girona

Si s'analitza Girona com a destinació turística, hem de considerar també l'entorn directe de la ciutat, de manera que les places d'allotjament de l'entorn també complementen l'oferta de la ciutat. En aquest cas, tenint en compte els municipis de Fornells, Salt, Sarrià, Vilablareix, Sant Julià de Ramis, i Quart, trobem un total de 701 places d'allotjament de tipus tradicional de les quals un 65,05% corresponen a hotels. A més, d'aquestes places destaca que algunes d'elles corresponen a tipologies d'establiments que no trobem a la ciutat de Girona, com per exemple càmpings (1 establiment; 135 places) i cases rurals (2 establiments; 28 places).

TAULA 26. Establiments i places d'allotjament turístic a l'entorn de Girona

	Establiments		Places	
	Absolut	%	Absolut	%
Hotels	6	46,15%	456	65,05%
Hostals o pensions	4	30,77%	82	11,70%
Càmping	1	7,69%	135	19,26%
Turisme Rural	2	15,38%	28	3,99%
TOTAL	13	100,00%	701	100,00%

Font: Ajuntament de Girona

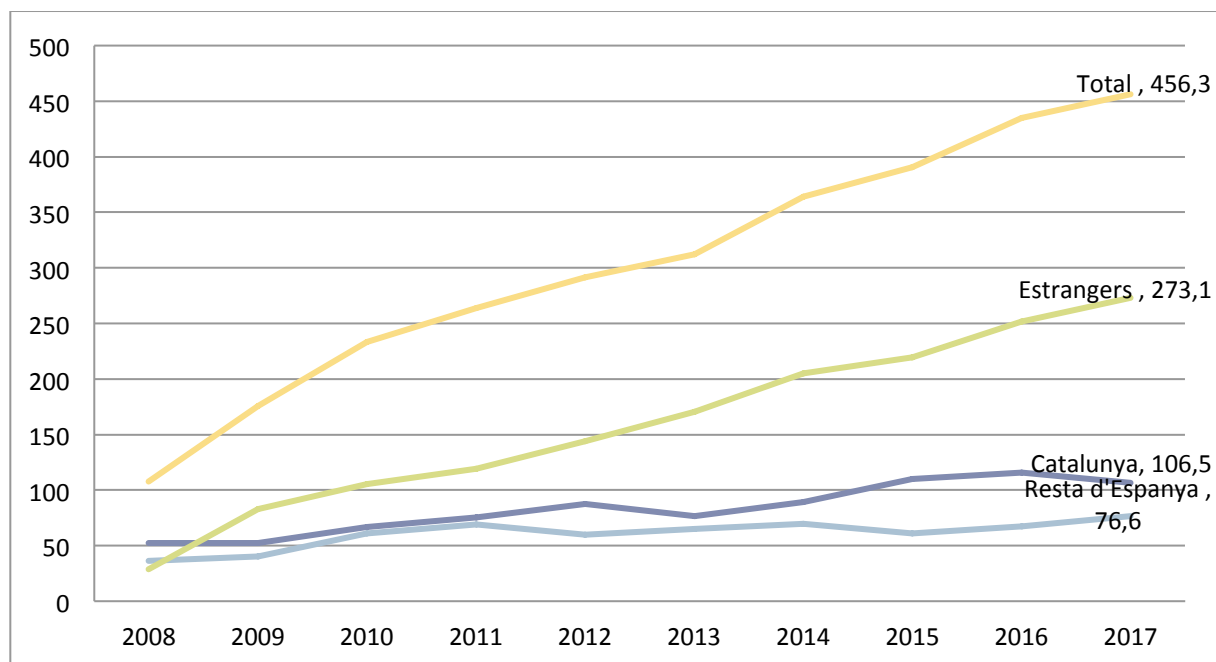
Pernoctacions

Per tal de recollir la informació referent a les pernoctacions a la ciutat de Girona, s'han contrastat dues fonts, per una banda les dades procedents de l'Observatori de l'Ajuntament de Girona, i per altra banda, la recaptació de la taxa turística a la ciutat.

Segons les dades de l'Observatori, es pot veure que el nombre de pernoctacions a la ciutat ha augmentat en els darrers nou anys. L'any 2016 es van registrar 435.000 pernoctacions, el que va suposar un 11% de creixement respecte l'any anterior. L'any 2017 se'n van registrar 456.300, el que suposa un augment quasi del 5% respecte l'any anterior.

Pel que fa la procedència d'aquestes pernoctacions destaquen els turistes estrangers. Es pot observar com l'any 2008 destacava el mercat català, però a partir de l'any 2009 les pernoctacions d'estrangers comencen a augmentar lleugerament fins a l'any 2016, on representen més del 50% de les pernoctacions totals de la ciutat.

GRÀFIC 43. Evolució de les pernoctacions segons procedència a Girona, 2008-2016

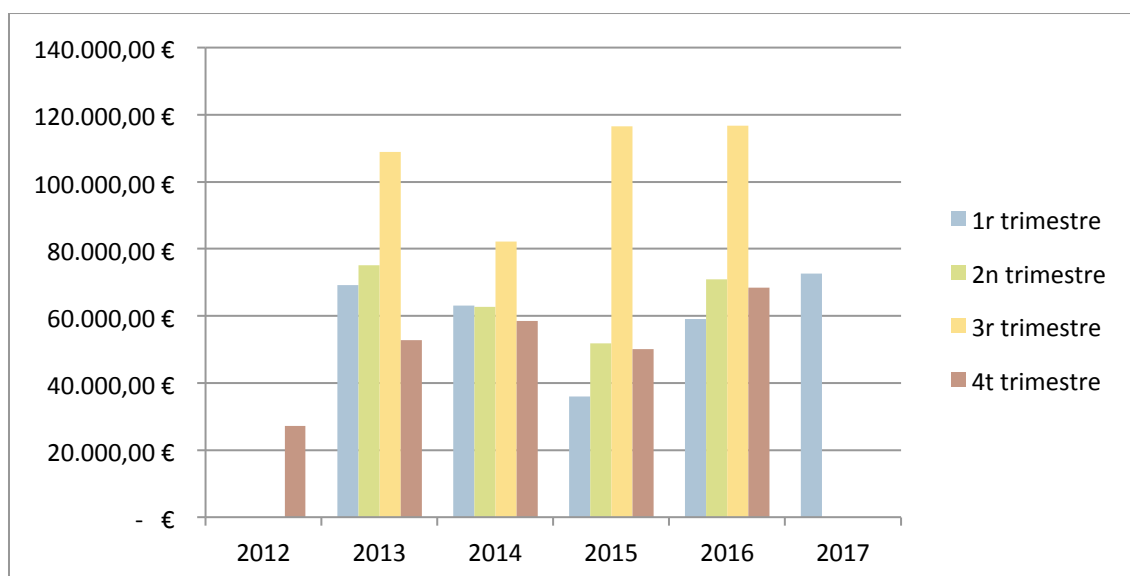


*valors en milers

Font: Enquesta d'Ocupació Hotelera (INE) a través de l'Observatori de l'Ajuntament de Girona

Pel que fa les pernoctacions calculades a partir de la taxa turística de l'any 2016, aquestes sumen una quantitat de **434.041**, una quantitat pràcticament igual a les dades de l'Observatori. Podem observar que el trimestre amb una recaptació de taxa turística més elevada és el tercer, i per tant els mesos amb més pernoctacions a la ciutat són juliol, agost i setembre. L'any 2015 és el que presenta una estacionalitat turística més elevada, i el primer trimestre de l'any 2017 mostra la recaptació més elevada dels primers trimestres dels últims cinc anys.

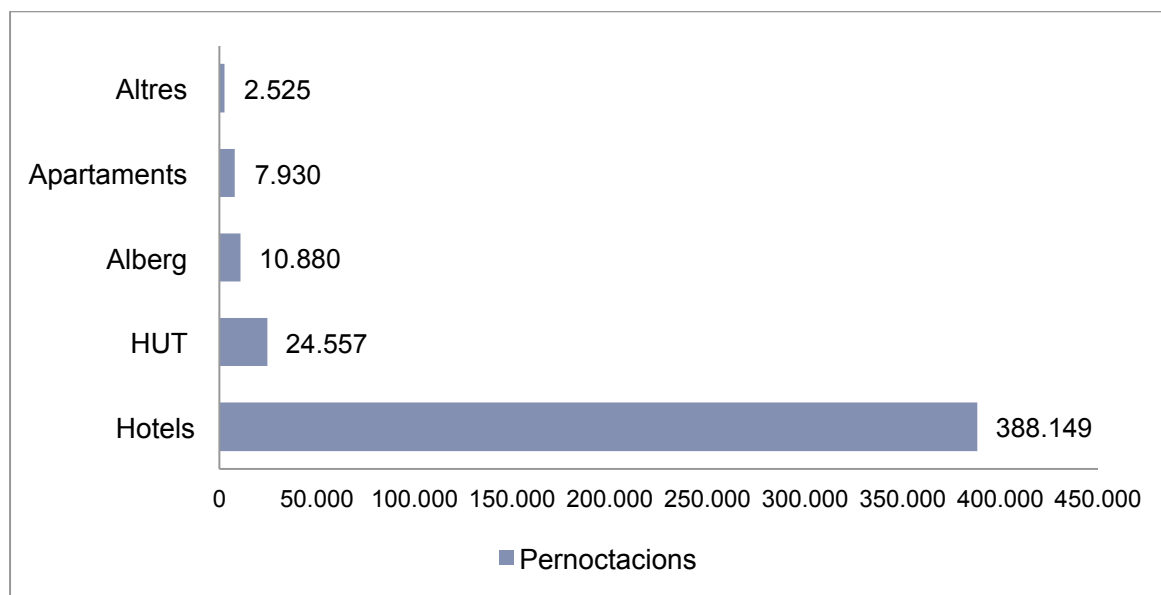
GRÀFIC 44. Taxa turística per trimestres de la ciutat de Girona, 2012-2017



Font: elaboració pròpia a partir de dades de la Generalitat de Catalunya

L'allotjament que recapta una major quantitat de taxa turística són els hotels, quasi el 90% de la taxa procedeix d'aquests establiments. El següent tipus d'allotjament amb més taxa turística, en una quantitat molt menor, són els habitatges d'ús turístic, una dada que comparada amb l'oferta real d'HUT al mercat ens indica que probablement existeixen importants deficiències en la manca de compliment d'aquesta normativa fiscal per part de les HUT.. En conseqüència pensem que aquesta dada no ens permet deduir la realitat en quant a pernотacions en HUTs.

GRÀFIC 45. Càlcul de pernотacions a partir de la taxa turística a Girona, 2016



Font: elaboració pròpia a partir de dades de la Generalitat de Catalunya

Rendibilitat del sector hotel·ler

Respecte la rendibilitat del sector hotelier, segons l'informe Exceltur 2016, la tarifa mitjana diària (ADR) de la ciutat de Girona és de 73,6€, la qual es troba per sota de la mitjana d'Espanya, que és de 82,3€. Pel que fa els ingressos per habitació disponible (RevPAR) aquests són de 49,9€, respecte una mitjana d'Espanya de 60,1€. Respecte l'ocupació hotelera aquesta es troba dins la mitjana, amb un 67,3%. Finalment, cal destacar que Girona és la ciutat espanyola que ha experimentat un major creixement de treballadors en el sector turístic, amb un total de 1.805 treballadors, el que ha suposat un 21% de creixement respecte l'any 2015, molt per sobre de la mitjana d'Espanya que es troba en un 5,8% de creixement.

TAULA 27. Rendibilitat hotelera a la ciutat de Girona, 2016

	Girona	Mitjana Espanya
Ocupació Laboral Sector Turístic	1,805 treballadors +21%	Variació mitjana: +5,8%
Ingressos per habitació disponible (RevPAR)	49,9€	60,1€
Tarifa Mitjana Diària (ADR)	73,6€	82,3€
Ocupació Hotelera	67,3%	65,5%

Font: Exceltur, 2016

OFERTA D'HABITATGES D'ÚS TURÍSTIC (HUT)

A continuació es mostren les dades sobre habitatges d'ús turístic a la ciutat de Girona, des de dues perspectives. Per una banda, a partir de les dades oficials dels registres de l'Ajuntament de Girona, i per altra banda, dades procedents d'un estudi online fet *ad-hoc* en el marc d'aquest treball que recull dades dels principals portals de reserves d'aquests allotjaments.

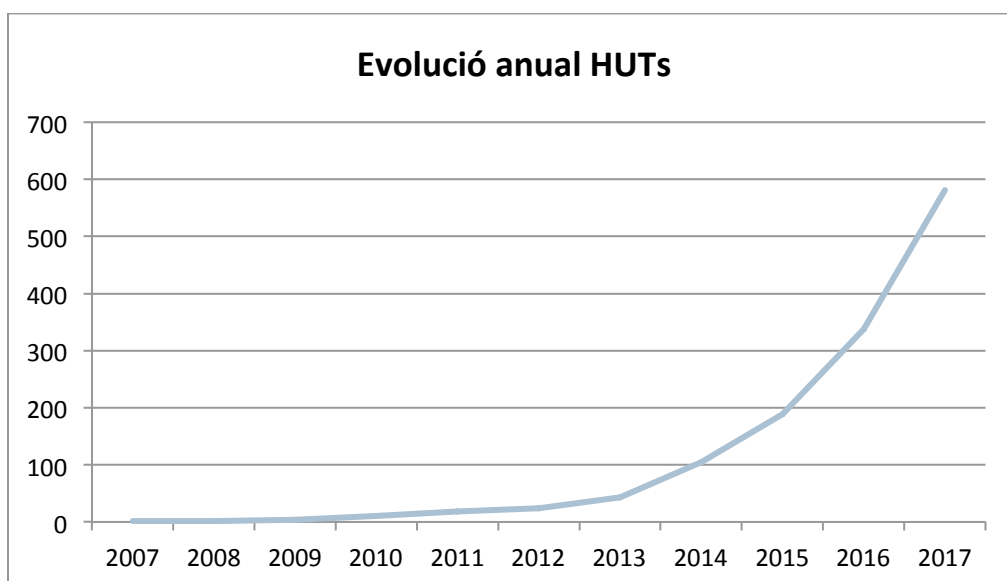
Dades oficials

L'oferta d'habitatges d'ús turístic (HUT) ha experimentat un gran creixement en els últims anys. Segons dades de l'Ajuntament de Girona l'any 2013 hi havien registrats 31 habitatges d'ús turístic, l'any 2014 eren 110, l'any 2015 van arribar a 179, i l'any 2016 n'hi havien 361. Actualment en trobem 581. De manera que es pot observar que des de l'any 2014 fins l'actualitat les llicències per habitatges d'ús turístic han augmentat considerablement.

A partir de l'any 2013 es comença a experimentar un considerable creixement en quant a llicències d'habitatges d'ús turístic, a partir d'aquest moment i fins l'actualitat el creixement que s'experimenta cada any és cada cop més elevat. Es tracta d'un fenomen que creix ràpidament, el creixement més dràstic ha estat el d'aquest darrer any 2017: en total s'han donat llicències a 243 habitatges, el que suposa un creixement del 72%. Observant la distribució d'aquestes llicències per sectors es pot veure clarament com la major concentració d'aquests habitatges d'ús turístic és al Barri Vell, on hi ha el

68,8% de l'oferta. A l'Eixample, que és el segon barri amb més concentració d'habitatges d'ús turístic, hi ha el 21% de l'oferta, i aquests des de l'any 2016 al 2017 s'han duplicat, passant de 60 a 120 HUTs.

GRÀFIC 46. Evolució dels habitatges d'ús turístic a Girona, 2007 - 2017



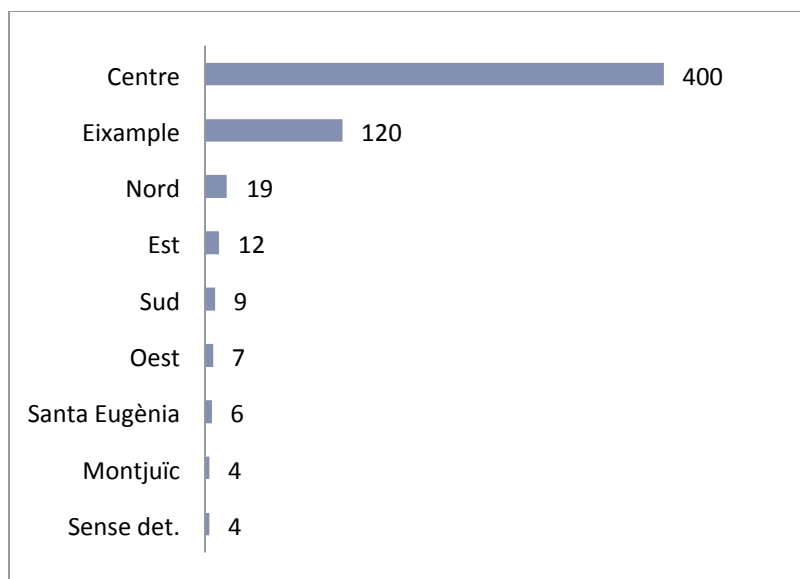
Font: Ajuntament de Girona

TAULA 28. Evolució dels habitatges d'ús turístic per barris de Girona, 2007 - 2017

•	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Centre	1	2	4	9	16	20	37	77	142	248	400
Eixample	-	-	-	-	-	1	1	18	31	60	120
Nord	-	-	-	-	-	-	1	4	5	9	19
Est	-	-	-	1	2	2	2	4	7	10	12
Sud	-	-	-	-	-	-	1	1	1	2	9
Oest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	7
Sta. Eugènia	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	6
Montjuïc	-	-	-	-	-	1	1	1	2	3	4
Sense det	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
TOTAL	1	2	4	10	18	24	43	105	189	338	581

Font: Ajuntament de Girona

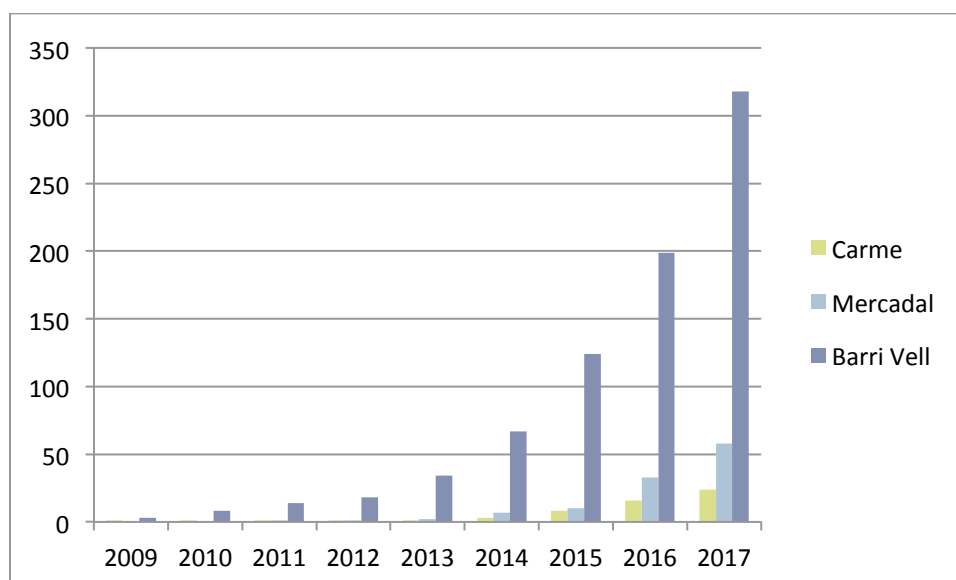
GRÀFIC 47. Distribució dels habitatges d'ús turístic per barris de Girona, 2017



Font: Ajuntament de Girona

Com s'ha observat, al centre és on hi ha una major concentració d'habitatges d'ús turístic, en el següent gràfic es mostra l'evolució d'aquest creixement en els sectors del centre. Es pot veure clarament com el creixement més pronunciat ha estat al Barri Vell.

GRÀFIC 48. Evolució dels habitatges d'ús turístic del centre de Girona, 2007 - 2017

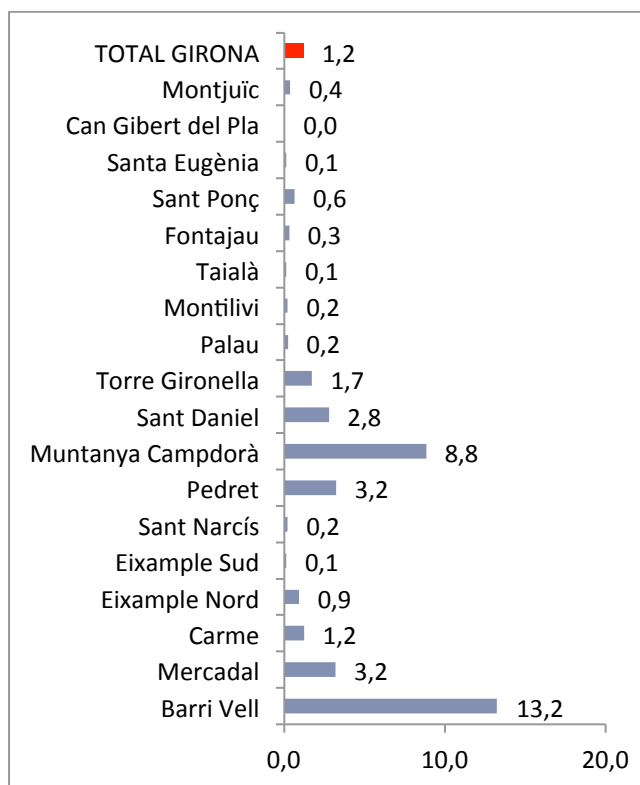


Font: Ajuntament de Girona

Per tal de calcular l'impacte dels habitatges d'ús turístic a la ciutat de Girona, s'ha relacionat el nombre total d'habitatges dels que disposa la ciutat amb el nombre de llicències d'habitatges d'ús

turístic que hi ha actualment, per cada barri i sector. Com s'observa en el gràfic, un 13,2% dels habitatges del Barri Vell disposen de llicència de HUT, molt per sobre de la mitjana de la ciutat que és del 1,2%. Altres sectors que es troben per sobre de la mitjana de la ciutat són: Muntanya de Campdorà (8,8%), Mercadal (3,2%), Pedret (3,2%), Sant Daniel (2,8%) i Torre Gironella (1,7%).

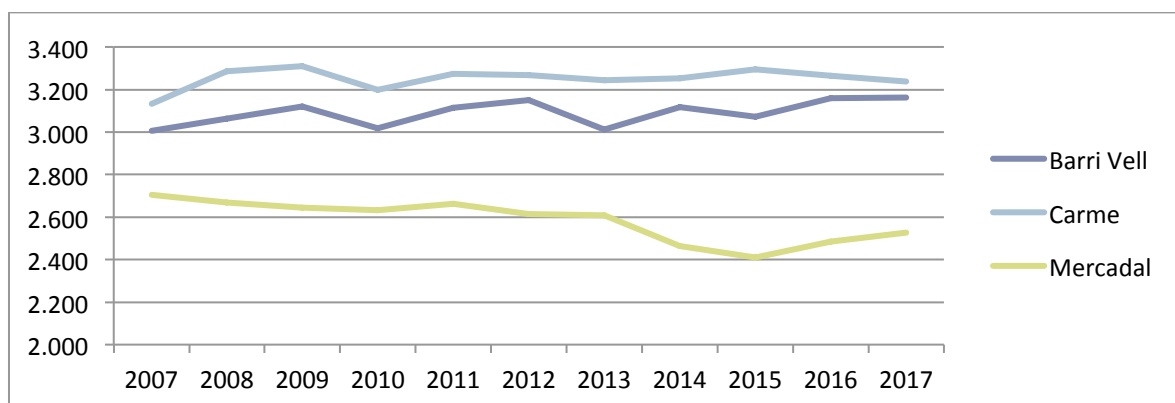
GRÀFIC 49. Percentatge d'habitatges totals respecte habitatges d'ús turístic per barris, 2017



Font: Ajuntament de Girona

No obstant això, el nombre d'empadronats al barri del Centre de Girona, s'ha mantingut força constant en els darrers anys. Com es pot observar en el gràfic següent, la població resident del Mercadal ha disminuït des de l'any 2013 fins l'actualitat. En el Carme la població s'ha mantingut força estable en els darrers anys, i al Barri Vell ha augmentat lleugerament en els darrers tres anys.

GRÀFIC 50. Evolució de la població resident del centre de Girona per sectors, 2007-2017



Font: Ajuntament de Girona

Altrament, s'ha analitzat també el nombre de llicències per finca i el nombre de llicències per titular. Pel que fa el nombre de llicències per finca, es pot observar com en la majoria de casos es disposa d'una sola llicència per finca (66,5%). En un 16,1% dels casos hi ha dues llicències en una mateixa finca, i en un 6,3% dels casos n'hi ha tres. Respecte al número de llicències per titular, es pot veure com en la majoria dels casos els titulars disposen d'una sola llicència (74,7%). No obstant això, la titularitat d'un habitatge no comporta necessàriament que aquest en sigui l'operador, i els operadors que gestionen diversos habitatges no ho fan sota una mateixa titularitat, si no que la titularitat de la llicència va a nom del propietari. Per aquest motiu, caldria un estudi *ad-hoc* per caracteritzar el mercat d'operadors professionals d'HUT a la ciutat de Girona.

TAULA 29. Número de llicències de HUTs per finca, 2017

Nº llicències	Nº de finques	Percentatge de finques
1	210	66,5
2	51	16,1
3	20	6,3
4	13	4,1
5	8	2,5
6	3	0,9
7	2	0,6
8	6	1,9
9	2	0,6
15	1	0,3
Total	316	100,0

Font: Ajuntament de Girona

TAULA 30. Número de llicències d'HUTs per titulars, 2017

Nº llicències	Nº Titulars	Percentatge de titulars
1	268	74,7
2	48	13,4
3	12	3,3
4	15	4,2
5	4	1,1
6	2	0,6
7	3	0,8
8	1	0,3
9	2	0,6
10	1	0,3
11	1	0,3
12	1	0,3
20	1	0,3
Total	359	100,0

Font: Ajuntament de Girona

Estudi *online* sobre l'oferta d'habitatges d'ús turístic a Girona

Per tal d'analitzar la situació real del mercat dels habitatges d'ús turístic, l'empresa InAtlas ha fet un estudi sobre els anuncis d'HUT a Girona presents a les tres grans plataformes de reserves que existeixen actualment en el mercat: Airbnb, Booking i Homeaway.

Les dades que es mostraran a continuació són del mes de novembre del 2017. Cal destacar que el mercat dels HUT és molt dinàmic i experimenta canvis constants. Les dades que es poden recollir d'Internet, permeten mostrar l'oferta real de la destinació només en el moment de la recollida de dades.

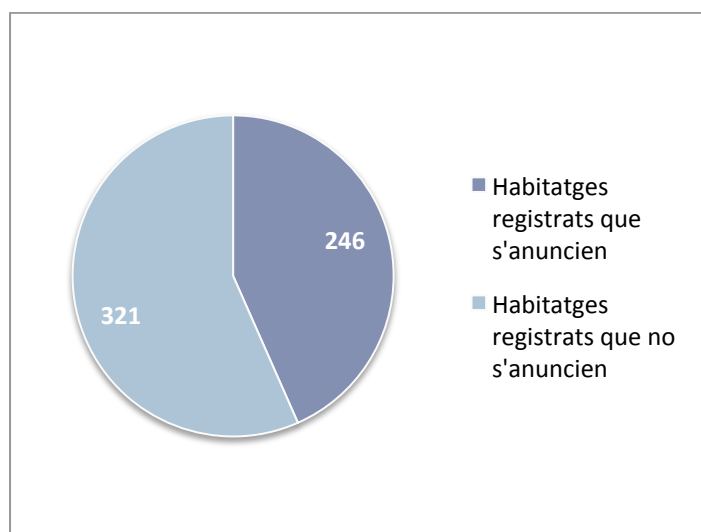
El mes de novembre del 2017 **en el registre de l'Ajuntament de Girona hi ha 567 d'habitatges d'ús turístic registrats**, mentre que en el registre de la **Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya consten només 480 habitatges amb la llicència HUTG atorgada**.

Aquesta diferència és deguda al temps que pot passar entre que l'Ajuntament registra una sol·licitud d'HUT, ho comunica a la Direcció General de Turisme de Generalitat de Catalunya i aquesta direcció li atorga formalment la llicència HUTG i ho publica al registre oficial de HUT.

Entre aquests 567 habitatges registrats a l'Ajuntament, sempre segons les dades recollides per InAtlas, n'hi ha 246 que s'anunciaven a través d'algun dels tres portals online especificats i 321 que no.

Aquesta diferència pot ser deguda a diferents motius, dels quals inAtlas en destaca dos principals: per una banda els propietaris que volen disposar de la llicència davant l'eventualitat d'una moratòria i per altra banda els propietaris que esperen a rebre el numero HUTG per part de la Generalitat abans d'anunciar-se online.

GRÀFIC 51. Habitatges d'ús turístic registrats a Girona segons si s'anuncien o no, 2017

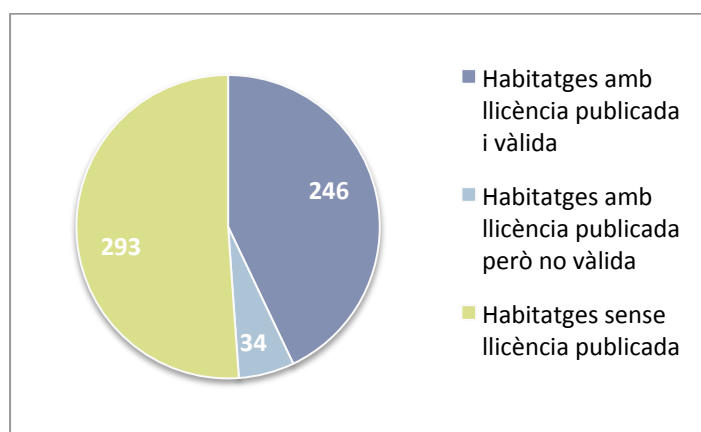


Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

En total l'estudi d'InAtlas identifica un univers de **573 habitatges d'ús turístic actius únics** que s'anuncien a través de les tres grans plataformes. Alguns HUT s'anuncien només en una plataforma, essent Airbnb la que més anuncis te a Girona, altres HUT s'anuncien en dues plataformes i d'altres en les tres plataformes. Un cop creuades diferents dades per evitar comptar dues vegades el mateix habitatge, es van identificar aquests 573 habitatges d'ús turístic únics que s'anuncien a través de les tres grans plataformes online.

De manera sorprenent, tenint en compte que no hi ha cap moratòria, existeix al mateix temps una part important d'aquests habitatges que s'anuncien sense publicar la llicència, concretament 293 habitatges, i en menor mesura, una altra part que s'anuncia amb una llicència no vàlida, en aquest cas en són 34. Per tant, tal com podem observar en el gràfic següent, en total InAtlas va identificar a Girona **573 habitatges d'ús turístic anunciats, 246 amb llicència vàlida, 34 amb llicència no vàlida i 293 que s'anuncien sense publicar la llicència.**

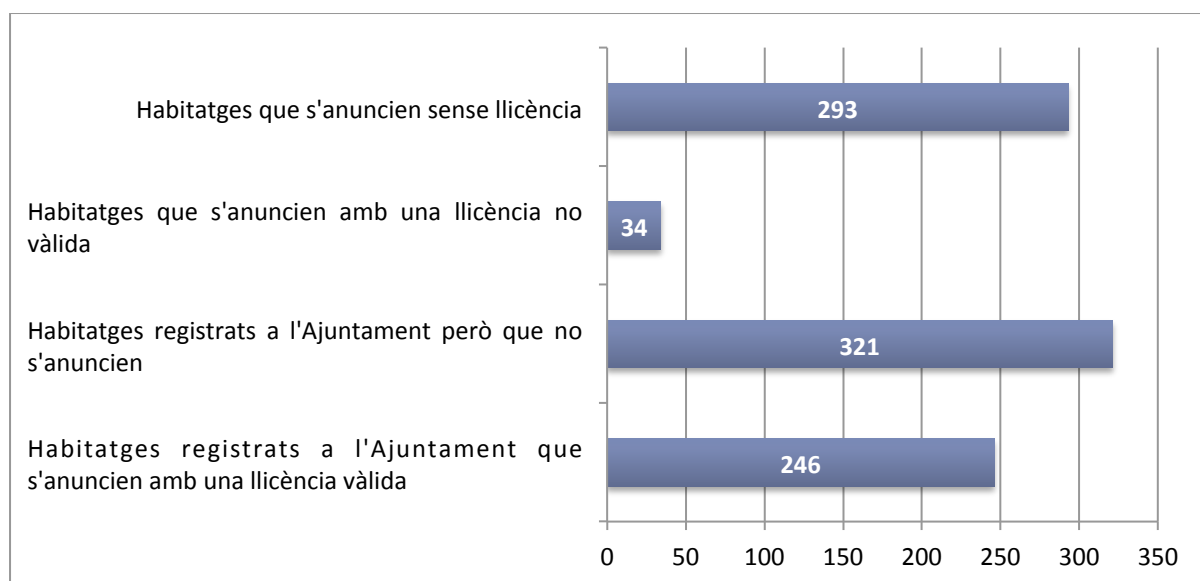
GRÀFIC 52. HUTs anunciats a Girona, 2017



Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

En resum, a falta de saber quants habitatges dels que s'anuncien sense llicència en realitat la tenen, hi ha 321 que malgrat figurar al registre de l'Ajuntament de Girona no s'anuncien en alguna de les tres grans plataformes online, per tant molt probablement la majoria no estan operatius. Caldria estudiar en detall els 293 casos detectats que s'anuncien sense publicar la llicència. Entre aquests casos podria ser que hi hagués habitatges que no han publicat la llicència tot i tenir-la, així com també podrien ser habitatges que encara no han rebut la llicència HUTG per part de la Generalitat, entre altres motius.

GRÀFIC 53. Resum de l'estat dels HUT a Girona, 2017



Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

Respecte al nombre d'habitacions i places, es pot confirmar que la majoria dels habitatges d'ús turístic que s'anuncien es lloguen en la seva totalitat, concretament 483 habitatges complets, respecte a 90 habitatges que es lloguen per habitacions.

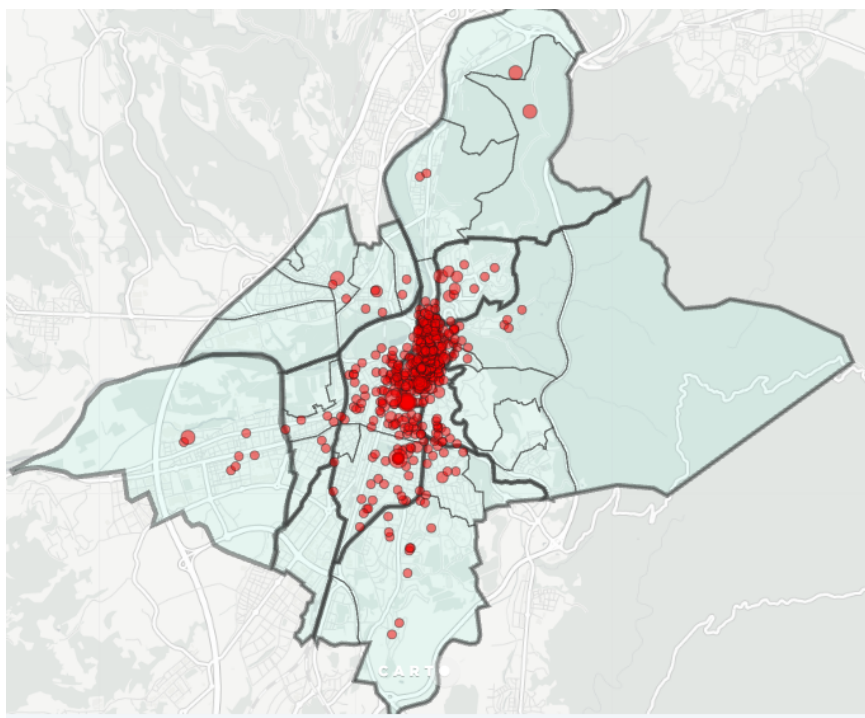
Segons InAtlas, de mitjana, els habitatges d'ús turístic que es lloguen complets, disposen de 4,8 places, mentre que els que es lloguen per habitacions de 2,4 places. No obstant, altres fonts com l'Associació Turística d'Apartaments (ATA) afirma que la mitjana de places és de 3,5. Per tant, es pot estimar que a la ciutat de Girona hi ha entre 1.690 i 2.318 places en habitatges d'ús turístic complets, i 216 places en habitacions independents.

Localització i preus dels habitatges d'ús turístic anunciats

Com s'ha especificat en l'apartat anterior, a la ciutat de Girona en total s'anuncien 573 HUTs. Entre aquests, 336 habitatges estan situats al centre de la ciutat, especialment al Barri Vell amb 250 HUTs, de manera que un **43,6% de l'oferta d'habitatges d'ús turístics anunciats a Girona es troben al Barri Vell**, suposant un estimació entre 875 i 1.200 places de HUT al Barri Vell.

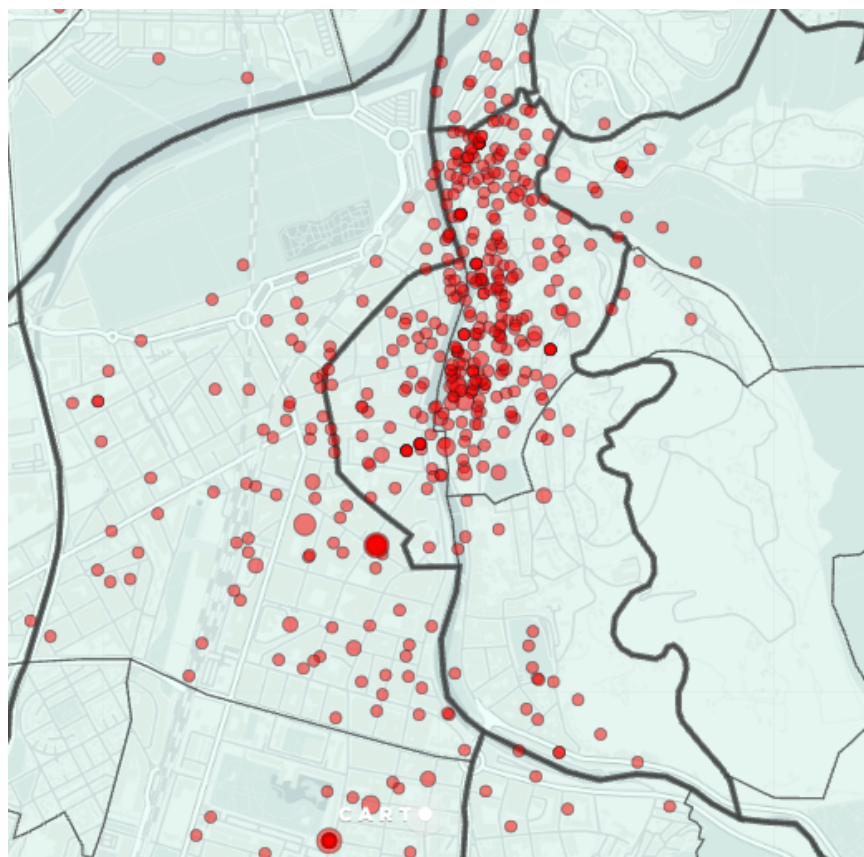
El següent barri amb més habitatges d'ús turístic és l'Eixample, amb 142 HUTs anunciats, aquests estan localitzats, majoritàriament, al sector nord del barri.

IL·LUSTRACIÓ 2. Localització dels habitatges d'ús turístics a la ciutat de Girona, 2017



Font: InAtlas, 2017

IL·LUSTRACIÓ 3. Ampliació. Habitatges d'ús turístic al centre de Girona, 2017



Font: InAtlas, 2017

Finalment, respecte als preus, el preu mitjà dels habitatges complets oferts és de 127€, de manera que el preu mitjà ponderat d'una habitació doble d'un HUT és de 53€. Pel que fa als habitatges que només lloguen una habitació, aquestes tenen un preu mig de 42€, i el preu mig ponderat per habitació doble és de 35€.

Verificació i creuament de les dades facilitades per inAtlas

A partir de la base de dades generada per inAtlas, l'Ajuntament de Girona va dur a terme una verificació registre per registre a partir de la qual es va generar la següent taula:

Resum			
INATLAS		DESPRÈS	
A. Entrades amb algun tipus de llicència	280	332	A. Llicències individuals no duplicades
Llicència HUGT vàlida	246	269	Llicència HUGT vàlida
		32	Expedient Ajuntament, llicència ATG o HG, ...
		4	fora Girona
HUTG llicència no vàlida	15	3	Llicència HUTG no vàlida
HUTG llicència d'altres municipis	19	18	Llicència HUTG vàlida en un altre municipi (es ven com Gi)
		6	Llicències HUTG que semblen vàlides però NO surten en HUTS_GENE
B. Entrada sense cap llicència o indicatiu de permís	293	203	B. Entrada sense cap llicència o indicatiu de permís
Sense llicència publicada	207	57	No publicat no verificat
Habitacions	86	13	En tràmit
		43	Anunci ja no disponible
		85	Habitacions
		2	Llicència present però no identificada (Phone Number Hidden):
		1	fora Girona
		2	Apartaments
	573	535	Entrades totals (no duplicades)

Aquestes diferències es poden explicar principalment pel particular dinamisme d'aquest mercat dels HUT que està en plena evolució, malgrat els tres mesos que van passar entre una i altra anàlisi, unit a que l'estudi registre per registre sobre el terreny va permetre afinar més les dades dubtoses.

OFERTA DE RESTAURACIÓ

En total s'han trobat **426 restaurants publicats a TripAdvisor**, en forma de rànquing, entre aquests però, se n'anuncien 48 que són d'altres poblacions com Figueres o Sant Feliu de Guíxols. Tal com podem observar en la taula 6, el tipus de restaurants que destaquen són els de cuina tradicional i els de tapes, per tant veiem que la major part dels restaurants opten per una cuina local, i de proximitat, el que dóna un valor afegit a l'oferta gastronòmica de la ciutat. Entre els restaurants de cuina internacional destaca la cuina asiàtica, especialment la xinesa i japonesa, i la cuina italiana.

TAULA 31. Oferta de restaurants per tipus de cuina a la ciutat de Girona, 2017

Tipus de cuina	Freqüència	Percentatge (%)
Tradicional	142	37,6
Tapes	142	37,6
Asiàtica	22	5,8
Italiana	19	5,03
Cafè	17	4,5
Menjar ràpid	11	2,9
Llatina	10	2,65
Francesa	4	1,06
Altres	11	2,91
Total	378	100

Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

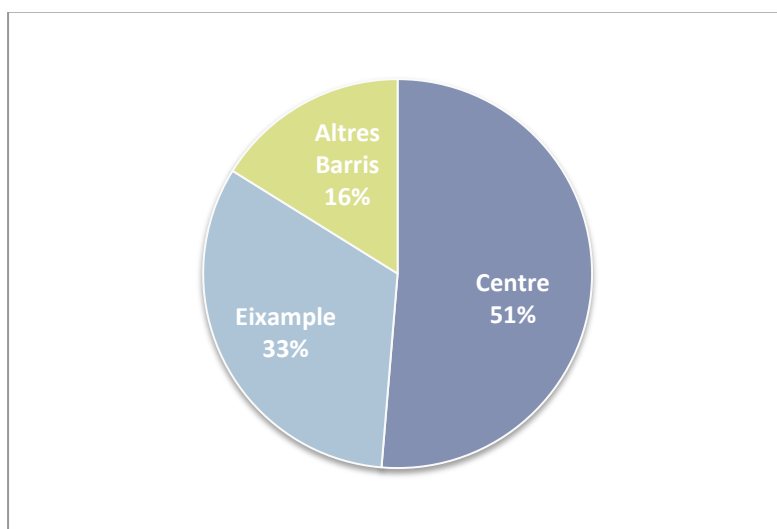
Respecte a la localització dels restaurants, tal com s'observa en la taula 7, la concentració més gran de restaurants és a la **zona del centre, on s'hi troba el 45,5% de l'oferta**, aquesta oferta es troba principalment concentrada al sector del **Barri Vell (un 57,2% de l'oferta del centre)**, seguit del Mercadal (39,7%). El segon barri, on trobem més oferta de restauració és l'Eixample, amb un 28,9%, especialment al sector nord on s'hi concentra el 75% de l'oferta d'aquest barri. La resta de barris de la ciutat tenen poca oferta de restauració (menys del 5%), de manera que podem afirmar que existeix una concentració d'oferta al centre, i especialment al Barri Vell.

TAULA 32. Oferta de restauració per barris de Girona, 2017

Barris	Freqüència	Percentatge (%)
Centre	194	45,5
- Barri Vell	111	-
- Mercadal	77	-
- Carme	6	-
Eixample	123	28,87
- Nord	92	-
- Sud	31	-
Oest (Fontajau, Domeny, Taialà, Sant Ponç)	18	4,23
Pont Major, Pedret	11	2,58
Mas Xirgu	9	2,11
Vila Roja – Sant Daniel	7	1,64
Santa Eugènia	7	1,64
Montilivi, Avellaneda	7	1,64
Montjuic	2	,47
Altres (fora de Girona)	48	11,2
Total	426	100

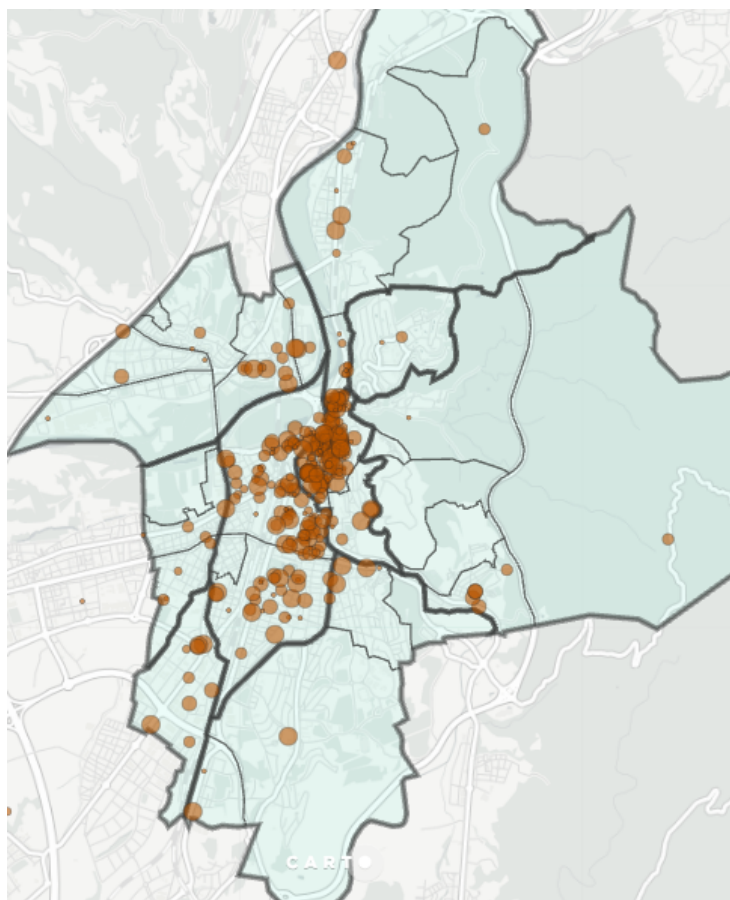
Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

GRÀFIC 54. Oferta de restaurants per barris a Girona, 2017



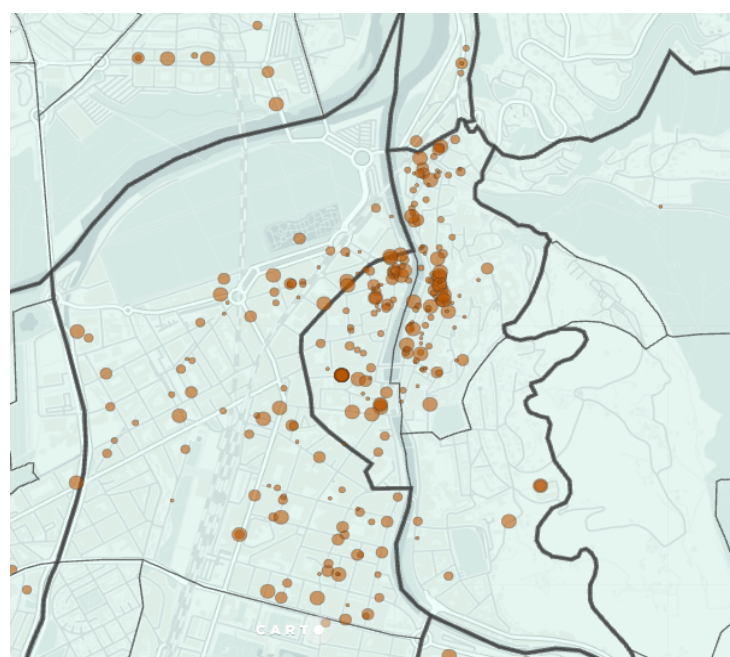
Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

IL·LUSTRACIÓ 4. Localització de l'oferta de restauració a Girona, 2017



Font: InAtlas, 2017

IL·LUSTRACIÓ 5. Oferta de restauració. Ampliació del centre de Girona, 2017



Font: InAtlas, 2017

EMPRESSES D'ACTIVITATS

En els darrers anys l'oferta d'activitats turístiques ha incrementat a la ciutat de Girona. De manera que trobem empreses turístiques especialitzades en segments de mercat i tipologies turístiques específiques.

Per exemple, un cas evident, fruit de la popularització del cicloturisme a la destinació Girona, ha estat l'obertura d'empreses dirigides a aquest segment de mercat. En la majoria de casos, són empreses que es dediquen al lloguer d'equipaments per ciclistes, reparació i disseny de rutes, però també s'han creat empreses de restauració, com cafeteries, amb temàtica ciclista, que han esdevingut punts de trobada entre els aficionats a aquest esport.

Troblem també empreses especialitzades en gastronomia, que ofereixen cursos de cuina local i/o visites i rutes temàtiques a la ciutat.

Les agències receptives que operen a la ciutat de Girona seran analitzades en l'apartat 2.3.5 Anàlisis dels principals TTOO i agents comercialitzadors, juntament amb agents comercialitzadors externs que operen a la destinació Girona.

2.3.2.2 Recursos i productes turístics per tipologies

En aquest apartat es realitza una anàlisi i descripció dels recursos de la ciutat relacionats amb el sector turístic, classificats segons les principals tipologies de turisme presents a la ciutat de Girona, com són turisme cultural, turisme actiu i de natura, turisme esportiu, turisme gastronòmic, de compres, esdeveniments i negocis.

TURISME CULTURAL

A continuació s'anomenen els diferents recursos i equipaments culturals de la ciutat, per tal de fer-ne un inventari. Les descripcions dels recursos es realitzen a partir de dades objectives i dades qualitatives procedents dels diferents focus groups i entrevistes amb els agents turístics de la ciutat.

Patrimoni històric i cultural:

- **El Barri Vell:** és en si mateix el principal pol d'atracció turística de Girona, i la imatge més icònica de la ciutat. L'oferta cultural es troba concentrada en aquest espai, així com també la majoria d'activitats i esdeveniments que se celebren a la ciutat. És un barri, que manté l'essència de la vida ciutadana, però que actualment es pot començar a veure amenaçat per un creixement dels habitatges d'ús turístic, per la pèrdua de comerços adreçats a la població local i per la concentració de fluxos turístics en certs espais i en determinats moments de l'any. Precisament, el fet que es mantingui l'essència del barri, i que la població local visqui la seva vida quotidiana en el barri, és un dels majors atractius i valors d'aquest espai, a part del seu gran interès i valor històric i monumental.
- **Catedral i Tresor de la Catedral:** és un dels nodes estrella de la ciutat. A nivell turístic té un bon posicionament. L'any 2016 va rebre unes 300.000 visites, un 22,4% d'aquestes visites va aprofitar alguna promoció de gratuïtat, el mercat català és el més destacat entre els visitants (24,64%), seguit pels francesos (17,8%), americans (6,36%), britànics (6,16%) i russos (4,68%).

- **Basílica de Sant Feliu:** acostuma a ser una visita complementària a la Catedral, també és una de les imatges característiques de la ciutat i disposa d'un bon posicionament turístic, l'entrada a la basílica es comercialitza conjuntament amb l'entrada a la Catedral, de manera que els visitants que compren l'entrada a la Catedral, tenen també accés a Sant Feliu.
- **Les Muralles:** el passeig de les muralles, va ser una de les grans obres del Pla de Rehabilitació del Barri Vell de Girona (1983), després de la seva restauració, ha esdevingut un dels principals miradors de la ciutat, a part del seu valor històric.
- **Museu d'Història de la Ciutat:** es tracta d'un equipament poc posicionat a nivell turístic, malgrat la seva rellevància en contingut sobre la història de la ciutat i l'espai físic que ocupa.
- **Museu d'Història dels Jueus i Call Jueu:** el Call és una de les icones de la ciutat, està ben posicional a nivell turístic per la seva singularitat i bon estat de conservació. Cal, però, augmentar el nombre de visites turístiques al museu. Una de les principals amenaces que es poden detectar actualment en el Call, és la banalització dels seus comerços, especialment al carrer de la Força, així com la concentració de fluxos en determinats moments del dia i l'any.
- **Museu del Cinema:** equipament cultural amb un gran potencial de creixement, es tracta d'un tipus de museu únic i diferent que pot incidir en la diversificació de l'oferta turística de la ciutat, i en la gestió de fluxos turístics, tant per la seva temàtica com la seva bona localització dins la ciutat.
- **Arquitectura modernista i noucentista de Rafael Masó i la Casa Masó:** és un segment amb poc desenvolupament turístic. Ofereix, també, la possibilitat de diversificació de l'oferta i gestió de fluxos turístics, agrupa obres situades en diferents punts de la ciutat, i alguna d'elles fora del Barri Vell. A més, des de l'any 2012 la Casa Masó, casa natal de l'arquitecte, es va obrir al públic com a Museu, on s'hi conserva el mobiliari i la decoració de l'època noucentista.
- **Museu d'Art:** es tracta d'un equipament cultural poc integrat en l'imaginari del turista. S'han realitzat algunes accions per donar a conèixer l'espai i facilitar-ne la seva visita, com per exemple, la creació d'una entrada conjunta amb la Catedral i Sant Feliu.
- **Sant Pere de Galligants i Museu d'Arqueologia:** un espai amb potencial de desenvolupament turístic, cal integrar-lo tant en l'imaginari del turista com del ciutadà. Aprofitar oportunitats com la gravació de la sèrie Joc de Trons en el seu interior i voltants propers.
- **Els Banys Àrabs:** és un dels principals atractius turístics de la ciutat, pel seu valor històric i patrimonial. Els banys àrabs reben uns 90.000 visitants l'any, i a més és un dels espais més emblemàtics de la ciutat durant la celebració del festival Temps de Flors.
- **Antic hospital de Santa Caterina:** situat al centre de la ciutat, es tracta d'un edifici d'estil barroc, declarat BCIN. És un monument que tot i la seva localització, passa desapercbut pels visitants, i fins i tot està poc integrat en l'imaginari dels propis ciutadans.
- **Castell de Montjuic:** destaca com a punt d'interès fora del centre històric, de manera que podria arribar a ser un recurs adient per descongestionar fluxos turístics al Barri Vell. Tot i que, primerament, caldria promocionar-lo, ja que actualment no és un dels principals atractius turístics de la ciutat.
- **Passeig Arqueològic:** és el nexa d'unió entre la ciutat històrica i el patrimoni natural i cultural de la Vall de Sant Daniel. El passeig arqueològic, segueix part de la muralla, situat als peus de

Sant Pere de Galligants. A més, des del passeig es pot accedir a jardins urbans com el Jardí dels Alemanys o Torre Gironella.

Equipaments culturals:

- **Bòlit – Centre d'Art Contemporani:** és un equipament municipal que té com a objectiu desenvolupar programes de recerca, producció i exhibició de projectes artístics contemporanis. La ciutat disposa de diverses galeries d'art contemporani. A través d'una xarxa integrada d'aquests elements i equipaments, es podria realitzar una campanya de promoció potent, oferint un nou producte tant als ciutadans com als turistes.
- **Teatre Municipal:** és un dels equipaments culturals més destacats de la ciutat, tot i que la seva situació, en el Barri Vell, no és pràcticament visible.
- **Auditori:** equipament cultural destinat a la celebració de concerts de diferents estils musicals, és un dels espais de la ciutat on més actes musicals s'hi celebren, i un edifici nou amb unes instal·lacions força modernes.
- **CC La Mercè:** és un equipament cultural, adreçat a la ciutadania, integrat dins l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament de Girona.
- **Espai Marfà:** és un equipament cultural municipal creat a partir de la rehabilitació d'una antiga fàbrica. L'espai es va inaugurar l'any 2012 amb l'objectiu d'esdevenir un centre de referència en l'àmbit de la música moderna en aspectes com la creació, formació i organització d'activitats.

Girona plató:

En quant a la promoció i gestió de rodages fets a la ciutat, existeix un organisme encarregat d'aquestes tasques, el **Girona Film Office**. El principal objectiu d'aquest organisme és atraure rodages a la ciutat i facilitar els processos a les productores. Un rodatge, a part de l'impacte econòmic que suposa en el moment de la seva realització, afavoreix la creació d'imatge turística de la destinació, així com també la dona a conèixer i ajuda a crear marca. Un dels rodages amb més impacte internacional i recent, ha estat la gravació de la sisena temporada de Joc de Trons.

Productes de turisme cultural:

La principal motivació dels turistes que visiten la ciutat de Girona és descobrir el seu patrimoni històric. Per tant, el turisme cultural és la principal tipologia turística de la ciutat.

Com ja hem vist, existeixen un seguit de recursos a la ciutat que la fan interessant al visitant, alguns d'aquests recursos tenen capacitat suficient per atraure visitants per si mateixos, com és el cas de la Catedral, però d'altres passen desapercebuts pels visitants com per exemple el Monestir de Sant Daniel o Sant Pere de Galligants. En aquest cas, per tal de dinamitzar els recursos culturals de la ciutat, cal la creació de productes específics que apropin la cultura de la ciutat als visitants. Actualment, tot i que existeixen un seguit d'iniciatives que promouen el turisme cultural, sovint es tracta d'activitats promogudes per diferents entitats, i en molts casos costa que aquesta informació arribi al visitant. Per tant, podem constatar que no existeix un canal de comercialització o informació conjunt de tota l'oferta de la ciutat, si no que cada ens o empresa promou les seves activitats, i en la

majoria de casos no es creen sinergies entre agents per aconseguir que els productes siguin més visibles per als visitants.

Pel que fa els productes de turisme cultural existents a Girona, se'n poden destacar els següents:

- **Girona Walks Tours:** visites guiades a la ciutat història realitzades per guies de l'Associació de Guies de Girona.
- **Esdeveniments** – Girona tot l'any: més endavant es realitzarà una anàlisi dels esdeveniments de la ciutat, però com a producte cultural es pot destacar la presència d'actes i esdeveniments culturals amb una gran capacitat d'atracció de visitants com per exemple Temporada Alta.
- **Targeta Club Cultura** Ciutat de Girona, targeta que ofereix descomptes i avantatges en entrades a espectacles.
- **Girona Museums,** targeta amb descomptes en l'entrada als 5 museus de la ciutat
- **Girona City Tour,** trenet turístic que realitza la visita pel Barri Vell de Girona.
- **Empreses** privades que realitzen *tours* i visites per la ciutat.
- **Activitats puntuals** com visites guiades, visites teatralitzades, tallers, etc. que s'organitzen des de diferents entitats o espais com els museus de la ciutat, la catedral, entre d'altres.

TURISME ACTIU I DE NATURA

Pel que fa el patrimoni natural de la ciutat de Girona, cal fer referència a la localització i l'entorn més immediat de la ciutat. Girona és coneguda com la ciutat dels quatre rius, ja que es troba en la confluència dels rius Ter, Onyar, Güell i Galligants. A més, està envoltada pel massís de la Gavarres, la Vall de Sant Daniel, camps, hortes i conreus.

Una part important de la superfície del municipi de Girona està inclosa en espais protegits. El massís de les Gavarres forma part del PEIN de la Gavarres i de la Xarxa Natura 2000. Un altre espai protegit, són les ribes del Ter on s'hi troba una important reserva de fauna salvatge, i formen part també de la Xarxa Natura 2000 i de la reserva de flora i fauna de l'Illa del Ter.

A continuació es citen els principals recursos de patrimoni natural de la ciutat de Girona amb potencial turístic:

- **Vall de Sant Daniel:** és un dels espais naturals més emblemàtics de la ciutat, la seva proximitat amb el centre històric fa que sigui possible poder-hi accedir a peu. La Vall de Sant Daniel és un clar exemple de patrimoni cultural integrat en el paisatge natural, és el cas del Monestir de Sant Daniel. És un espai amb un gran potencial de desenvolupament turístic, però també pels propis locals. El projecte Res'pir va desenvolupar algunes accions de valorització d'aquest espai, creant fulletons sobre les diferents rutes de la vall (muntanya de la O, Puig de Sant Miquel, entre d'altres).
- **Hortes de Santa Eugènia:** espai de conreu, que podria aportar valor a l'oferta de turisme natural a la ciutat. L'espai de les hortes de Santa Eugènia està situat a l'oest del municipi de Girona, entre el barri de Santa Eugènia i el marge dret del riu Ter. L'agricultura de la zona s'ha anat adaptant als canvis socials de l'entorn, i avui en dia, l'ús hortícola està enfocat més a un ús social que no pas productiu.

- **Ribes del Ter:** espai d'interès natural al voltant del riu Ter. És un indret de gran valor paisatgístic, amb potencial turístic, forma part del nucli urbà, fet que li confereix una gran importància des del punt de vista ecològic i ambiental.
- **Parc la Devesa:** actualment s'està treballant en el Pla Especial de la Devesa, per posar en valor el parc a través d'un llarg procés participatiu. El parc presenta algunes mancances en quant a accessibilitat. Cal repensar la funció d'aquest espai, i valoritzar-lo, per tal que esdevingui un centre o punt de trobada tant dels ciutadans com dels visitants, un lloc on passejar, gaudir del paisatge, d'activitats familiars, etc.
- **Parcs urbans:** a la ciutat de Girona podem trobar altres parcs urbans i jardins. En el cas del Barri Vell trobem **el Jardí dels Alemanys, els Jardins de la Francesa, el Jardí de l'Àngel, els Jardins de John Lenon o Torre Gironella**. Tots ells estan situats al Barri Vell de la ciutat. Trobem també, altres parcs, en altres zones de la ciutat com per exemple el **Parc del Migdia**.

Pel que fa als productes turístics de la ciutat relacionats amb la natura, podem trobar diferents itineraris de natura, una iniciativa impulsada per l'Ajuntament a través del programa Res'pir. A més, trobem altres iniciatives tant públiques com privades que generen productes de natura i turisme actiu a la destinació de Girona. A continuació es detallen alguns productes de la destinació:

- Des de l'Ajuntament, s'ha impulsat la creació dels **circuits d'orientació**, un producte per dinamitzar els entorns naturals de la ciutat, i pensat sobretot per un públic familiar. Actualment, hi ha 4 circuits: Barri Vell, Barri Vell accessible, Sant Daniel i Hortes de Santa Eugènia.
- Empreses de **guies de natura i educació ambiental**, que realitzen itineraris a la ciutat de Girona i els seus entorns.
- **Via verda i ruta Pirinexus** són un projecte que va més enllà de la ciutat de Girona. És una oportunitat de diversificació i treball en xarxa amb altres municipis. A Girona hi creua la via verda del Carrilet, que té una primera part d'Olot a Girona, i una segona part de Girona a Sant Feliu de Guíxols. Girona és el punt central d'unió entre la muntanya i el mar. Aquesta ruta permet el desenvolupament del cicloturisme, i la creació de nous productes relacionats amb la identitat del territori gironí, els seus paisatges, gastronomia, l'esport i les activitats en família, entre d'altres.
- **Ruta del Ter.** Un itinerari que segueix el transcurs del riu Ter des dels Pirineus fins la Costa Brava passant per la ciutat de Girona.
- **Activitats esportives.** Els espais de natura descrits anteriorment són llocs idonis per la pràctica esportiva. Per una banda, hi ha el turisme esportiu per a professionals, que és un segment destacat a la ciutat i es descriurà en el següent apartat. I per altra banda el turisme actiu o esportiu de caràcter amateur per visitants interessats en la pràctica esportiva a la natura, com per exemple rutes en bicicleta, senderisme, caiac o marxa nòrdica. A la ciutat de Girona, podem trobar empreses que comercialitzen aquests tipus d'activitats.

Finalment, cal destacar que especialment en el cas del turisme actiu i de natura, l'activitat turística va més enllà de la ciutat en sí, i es nodreix dels recursos i paisatges dels entorns de Girona. L'èxit d'aquesta tipologia turística a la destinació Girona es dona gràcies a l'elevat valor paisatgístic dels voltants de la ciutat de Girona tant a nivell comarcal com provincial. Per tant, en la promoció

d'aquestes activitats, com en d'altres, és primordial la coordinació entre agents de diferents àmbits legislatius amb competències turístiques.

TURISME ESPORTIU

Des de l'any 2015, Girona està certificada com a Destinació de Turisme Esportiu (DTE) per l'Agència Catalana de Turisme. La candidatura per aquest certificat va donar lloc a la realització d'inventaris de productes i equipaments esportius, a l'adaptació de l'oferta d'allotjament a les necessitats dels esportistes i a l'edició de material promocional relacionat amb el turisme esportiu a la ciutat. La marca DTE millora el posicionament de la ciutat com a destinació adaptada als esportistes per realitzar-hi entrenaments i millorar el seu rendiment.

El turisme esportiu és un producte en el qual s'hi dediquen molts esforços des de l'administració i que encara té un llarg recorregut per endavant.

El fet de certificar la ciutat com a Destinació de Turisme Esportiu (DTE) ha permès desenvolupar més la comunicació dels productes turístics relacionats amb l'esport a la ciutat de Girona. De manera que probablement, el turisme esportiu és un dels àmbits més desenvolupats a la ciutat a nivell turístic, tot i que encara té moltes oportunitats de creixement. Des de l'administració pública s'impulsa la participació de les empreses del sector, i la creació de catàlegs conjunts per la promoció dels productes esportius.

Girona ha estat certificada com a Destinació de Turisme Esportiu en la modalitat multiesports, que abasta les següents especialitats esportives: running, ciclisme (carretera i BTT), natació, atletisme i tennis.

Una de les tipologies de turisme esportiu que més s'ha desenvolupat és el cicloturisme. En els darrers anys s'han instal·lat a la ciutat un seguit d'empreses especialitzades en aquest àmbit. Aquest fet, es pot percebre tant des del punt de vista qualitatiu, a partir de les percepcions recollides dels diferents agents que formen la quàdruple hèlix en el sector turístic, com en projectes de recerca realitzats per la Universitat de Girona i el Patronat de Turisme, en que es mostra interès per conèixer les característiques de la demanda turística en cicloturisme a la ciutat de Girona, degut al creixement que aquest sector ha registrat recentment a nivell provincial (Malina, 2017). La ciutat s'ha posicionat en aquesta disciplina esportiva en part gràcies a una sèrie de professionals reconeguts que han realitzat estades esportives a la destinació com Lance Armstrong, Paul Kneppers, Christian Meier, David Millar, Dan Craven, entre d'altres. Existeixen un seguit d'agències receptives que ofereixen producte de cicloturisme a Girona. A més l'oferta de ciclisme a la ciutat a anat més enllà de les rutes en si, ja que actualment podem trobar empreses de restauració dirigides a aquest segment de mercat. El producte estrella de ciclisme que s'ofereix a la destinació és el ciclisme de carretera, seguit pel producte BTT. En la majoria de casos es pren la ciutat de Girona com a base per la realització d'aquesta pràctica esportiva, i les estades solen ser d'unes 6 nits de mitjana.

A més, a part de l'oferta de cicloturisme, la ciutat disposa d'instal·lacions idònies per la promoció de les estades esportives per a professionals d'altres esports com atletisme, natació, tennis, etc., com per exemple el Pavelló Municipal o el GEIEG.

Alguns hotels de la ciutat també s'han adherit a la marca DTE, adaptant les seves instal·lacions a les necessitats dels turistes esportius, afavorint així la creació de productes turístics relacionats amb l'esport. A més, al llarg de l'any se celebren diferents esdeveniments esportius a la ciutat, des de curses fins a exhibicions com la Sea Otter Europe o el Girona Gran Fondo.

Podem destacar també, altres esports que tot i no estar inclosos en la modalitat "multiesports" de la marca DTE, estan creixent i generen impacte a la ciutat de Girona. Aquest pot ser el cas del futbol i el golf. L'any 2017 el Girona FC ha jugat a primera divisió, i els equips més destacats del país han jugat a l'estadi de Montilivi. Aquest fet ha generat moviments a la ciutat tant de jugadors professionals com dels seguidors dels diferents equips, a més de posicionar la ciutat de Girona en aquest àmbit. En l'àmbit del golf, Girona es troba propera a camps de golf que atrauen un elevat nombre de visitants. En molts casos aquests visitants escullen la ciutat de Girona per allotjar-s'hi i així poder gaudir també de l'oferta complementària de la ciutat en restauració, comerç, cultura, etc.

TURISME GASTRONÒMIC

La gastronomia és un dels sectors que més força està agafant a la ciutat de Girona. Primer, i a nivell provincial, gràcies a la innovació i reconeixement del xef Ferran Adrià, i seguidament amb el nomenament del **Celler de Can Roca** com a millor restaurant del món els anys 2013 i 2015, amb tres estrelles Michelin, la ciutat s'ha posicionat com a referent gastronòmic en l'àmbit internacional. Tot i que la regió de Girona ja era reconeguda com a destinació gastronòmica, els germans Roca han aconseguit posicionar també la ciutat de Girona com a capital gastronòmica. Cal tenir en compte, també, l'afavoridor entorn en el què es troba la ciutat, amb un total de 19 estrelles Michelin a les comarques de Girona, de les quals 4 estan a Girona ciutat. A part de la projecció internacional que el Celler de Can Roca ha donat a la destinació Girona, la gastronomia catalana i gironina compta amb un bon posicionament, i és un recurs important per a la diversificació i millora de la qualitat turística d'una destinació.

Entenem com a turisme gastronòmic el fet de visitar una destinació motivats total o parcialment per degustar la gastronomia de la regió i realitzar activitats relacionades amb la gastronomia (OMT, 2012). No obstant, cal considerar també a aquells visitants i turistes per als quals la gastronomia no és la principal motivació de la seva visita, però és un element destacat que valoren i que contribueix a millorar l'experiència turística a la destinació.

L'any 2017 la ciutat de Girona es va adherir a la marca turística Ciutats i Viles amb Caràcter de l'Agència Catalana de Turisme, dins els eixos histórico-cultural i enogastronomia.

En aquest àmbit, la localització de la ciutat i el seu entorn juguen també un paper molt destacat, la situació privilegiada de Girona entre el mar i la muntanya, i la tradició agrícola i ramadera de la zona, ofereixen una gran varietat de productes alimentaris de gran qualitat.

Alguns dels productes més emblemàtics són:

- Productes amb denominació d'origen protegida: Vi de l'Empordà i Poma de Girona. Oli de l'Empordà. Productes amb indicació geogràfica protegida: Vedella dels Pirineus.
- Productes que tot i no disposar de denominació d'origen, estan associats inherentment al territori: fesols de Santa Pau, pa de pagès català, vedella de Girona, anxova de l'Escala, arròs

de Pals, bunyols de l'Empordà, ceba de Figueres, alls de Banyoles, mel de Crespià, gamba de Palamós, garoines de Sant Feliu...

- Productes propis de la ciutat: xuixo de Girona, producte de pastisseria.

Altres elements destacables relacionats amb l'oferta gastronòmica de la destinació són els cellers i explotacions agrícoles, reconeguts per la DO Empordà que ofereixen visites i degustacions. En aquest cas, novament, la destinació Girona interactua amb el seu entorn, donant així un gran valor afegit a la visita a la ciutat. Al mes de maig, a la ciutat de Girona, es realitza la Fira Brots de Vi. Les bones connexions de la ciutat i la seva localització fan que l'entorn immediat de la ciutat de Girona es pugui beneficiar del pol d'atracció que té la ciutat en si, i per altra banda, la ciutat es beneficia dels recursos del seu entorn per oferir així un producte més autèntic, complet i amb valor afegir. Seguint en aquesta línia, s'han creat iniciatives per dinamitzar les explotacions agrícoles i ramaderes, podent realitzar visites a les instal·lacions i adquirint productes directament del productor. Una d'aquestes iniciatives va ser impulsada per la Generalitat de Catalunya l'any 2016 i va rebre el nom de 'Benvinguts a Pagès', durant un cap de setmana més de 30 explotacions situades en un entorn relativament proper a la ciutat (Selva, Alt i Baix Empordà, Gironès, Garrotxa i Pla de l'Estany) van obrir les seves portes als visitants. En aquest cas, el producte està molt dirigit al públic de proximitat, especialment de Barcelona i rodalies.

Veiem, doncs, que la producció agroalimentària és un dels sectors destacats de la província de Girona, oferint així una oferta gastronòmica de gran qualitat. A la ciutat de Girona, com a espais de venda d'aliments de proximitat destaquen el Mercat de Lleó, mercat permanent, i els mercats ambulats com el de les Ribes del Ter o el de Can Gibert del Pla. A més dels establiments comercials alimentaris de la ciutat, dins l'oferta gastronòmica trobem diferents maneres de crear producte pels visitants: productes o activitats basades en l'elaboració com per exemple tallers, cursos, etc i productes basats en la degustació, on hi entraria l'oferta de restauració de la ciutat. En referència al primer grup, relacionat amb l'elaboració, a la ciutat de Girona trobem algunes empreses especialitzades que ofereixen tallers, cursos, cates, *showcooking*, etc. i també una Aula Gastronòmica vinculada a l'Associació de paradistes del Mercat del Lleó. Pel que fa l'oferta de restauració, la ciutat de Girona disposa d'una àmplia varietat de restaurants tant de cuina tradicional com d'avantguarda, i cuina internacional. No es disposa de gaires dades sobre l'oferta gastronòmica de la ciutat, segons l'inventari d'establiments comercials realitzat l'any 2017 per l'Ajuntament de Girona, la ciutat disposa de 628 locals de restauració. D'aquests un 31% se situa al centre i un 43% a l'Eixample. Entre els establiments que hi ha publicats a la web oficial de turisme de la ciutat la majoria són cafeteries, restaurants de cuina casolana, cuina de mercat, cuina internacional i mediterrània.

Destaquen també els esdeveniments gastronòmics que tenen lloc a la ciutat, des d'esdeveniments a petita escala com fires i mercats, com jornades temàtiques com per exemple les Jornades de la Tòfona o les Jornades de l'Arròs, fins a esdeveniments més grans com el Fòrum Gastronòmic.

Per tant, el turisme gastronòmic és un producte que compta ja amb un prestigi i reputació, i cal seguir treballant pel desenvolupament dels productes locals, la dinamització del turisme i la valorització de l'entorn. Ofereix un gran ventall de possibilitats, de creació de producte, promoció, treball en xarxa, iniciatives, etc. La ciutat ja compta amb col·lectius interessats en el desenvolupament d'aquest àmbit. No obstant, la majoria dels productes existents actualment estan

adreçats al públic local / català, i no hi ha una estructuració del producte gastronòmic, ja que la informació no està centralitzada.

TURISME DE NEGOCIS

El turisme de negocis i esdeveniments permet desestacionalitzar el turisme en una destinació, a més pot aportar turisme de qualitat, professionals de diferents àmbits que vénen a la ciutat per negocis i que poden esdevenir turistes d'oci en un futur. A la ciutat de Girona, s'aposta també per aquesta tipologia turística. La ciutat compta amb equipaments com:

- **Palau de Congressos:** és un espai situat al parc de la Devesa, a tocar del barri de Fontajau. Aquest equipament comparteix dues funcionalitats: per una banda és un auditori on s'hi realitzen concerts de diferents estils musicals, i per altra banda és el Palau de Congressos de la ciutat, on s'hi realitzen diversos esdeveniments com convencions, reunions, congressos, entre altres activitats relacionades amb el sector MICE. En aquest últim àmbit, tot i que l'espai podria permetre capacitat per a grans congressos, trobem una manca d'oferta hotelera a la ciutat per acollir esdeveniments d'aquest tipus.

En total, l'any 2016 es van celebrar 73 actes al Palau de Congressos de Girona, 15 congressos, 30 jornades, 8 convencions i 20 esdeveniments. Els assistents totals a tots els actes van ser 34.295.
- **Fira de Girona:** espai que podria ser complementari al Palau de Congressos, per la seva popera ubicació, per atraure congressos i actes que requereixin més espai o exhibicions. Cal plantejar quina és la funció que se li vol atorgar a aquest espai, quins són els seus objectius i integrar-lo a les polítiques de promoció, especialment en coordinació amb el Girona City Convention Bureau.
- **Hotels amb capacitat per acollir esdeveniments.** A la ciutat trobem hotels, en la majoria de casos de categories altes, que compten amb sales per celebrar-hi congressos, reunions, convencions, etc., i que al mateix temps ofereixen oferta d'allotjament adaptada a les necessitat i gustos d'aquesta tipologia de visitants.
- **Espais singulars.** Un dels trets diferencials de l'oferta MICE de Girona, són els espais singulars dels quals es disposa per realitzar-hi petits congressos o convencions. Per exemple espais com el Centre Cultural la Mercè, els museus de la ciutat, els Banyes Àrabs o el Teatre Municipal.

A més, tota l'oferta de la ciutat tant cultural com gastronòmica, de natura, esportiva i comercial fan que Girona sigui una destinació idònia per l'organització de viatges d'incentius oferint un ampli ventall d'activitats: empreses que volen realitzar sessions de *team building* per els seus equips, tasts i cursos de cuina, vols en globus, visites nocturnes, tast de vins, espectacles castellers, etc. Per tal de gestionar l'activitat congressual de la ciutat s'ha creat el **Girona City Convention Bureau (GCCB)**, la secció especialitzada en el turisme de negocis i de reunions a la ciutat de Girona, gestionat per l'Ajuntament. L'objectiu principal del GCCB és promocionar la ciutat com a seu de congressos, convencions, jornades i viatges d'incentius, oferint serveis d'assessorament en la planificació i

organització d'actes, allotjament, activitats d'incentius, programació cultural i d'oci, visites guiades a la ciutat, etc.

No obstant, si relacionem la capacitat d'allotjament de la ciutat de Girona i la capacitat dels equipaments per congressos veiem que no hi ha suficients places d'allotjament per poder acollir grans esdeveniments a la ciutat. La ciutat disposa de 2.235 places d'allotjament, de les quals 1.104 corresponen a hotels de 4 i 5 estrelles, que són el tipus d'allotjaments habituals per aquesta tipologia de visitant. Si tenim en compte que la capacitat de la sala més gran del Palau de Congressos és de 1.236 persones veiem que si s'organitzés un congrés d'aquesta mida a la ciutat de Girona, no hi hauria suficient capacitat d'allotjament per acollir als assistents. De manera que es disposa d'equipaments per acollir grans esdeveniments però no hi ha suficient planta hotelera per poder allotjar els assistents a la ciutat.

OFERTA COMERCIAL

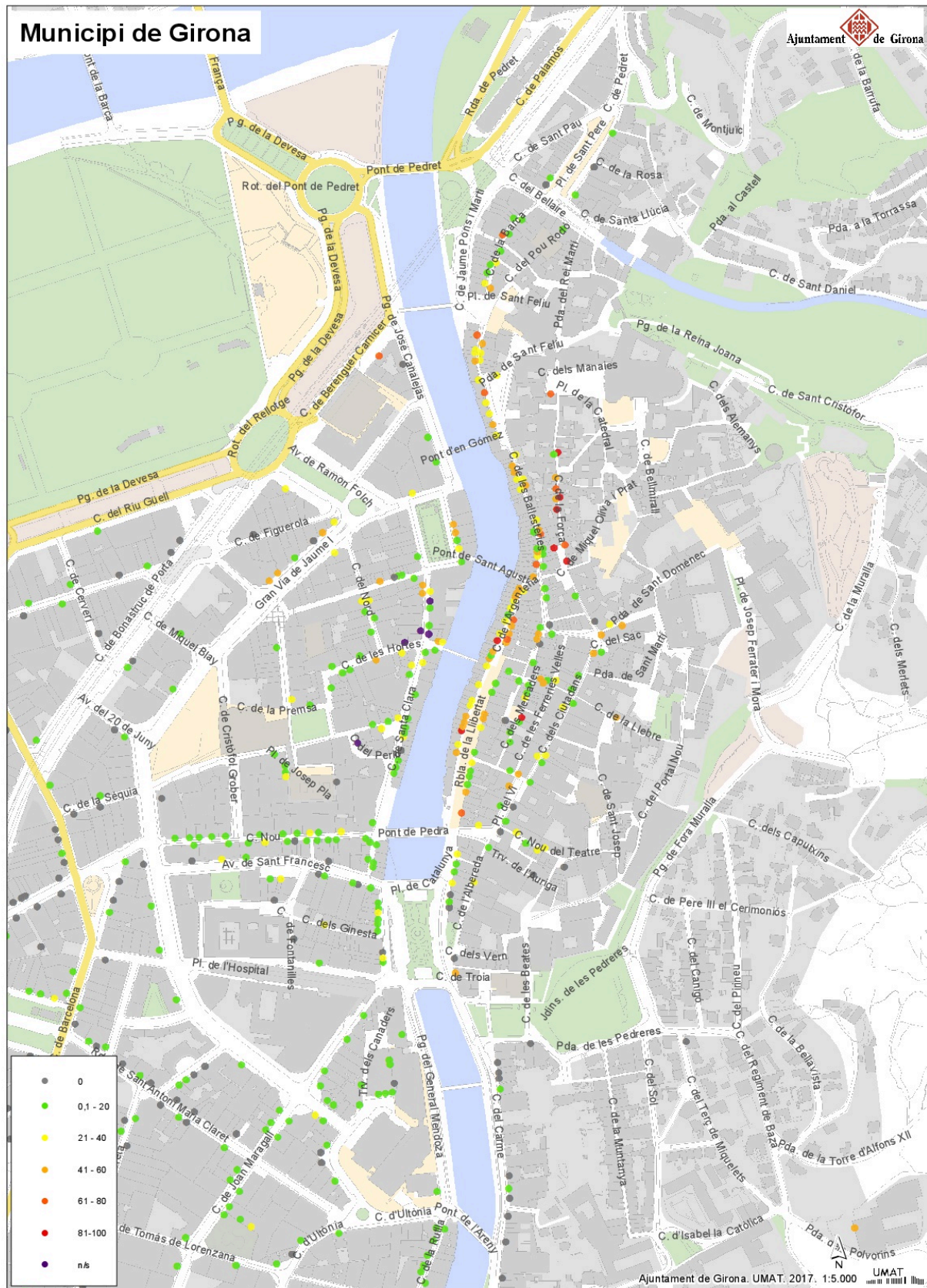
La ciutat de Girona compta amb una àmplia oferta comercial. Els comerciants s'agrupen en associacions de diferents barris o zones de la ciutat. Els principals eixos comercials de la ciutat es troben al centre de la ciutat. A la zona del Barri Vell destaca la Rambla, el Carrer Santa Clara i el Carrer Nou. A partir d'aquestes zones comercials principals s'orienta una oferta comercial destacable cap a la zona de l'Eixample, amb zones com l'Avinguda Jaume I, Carrer Joan Maragall i Carrer Migdia i els seus entorns. A més, destaquen algunes zones comercials fora del centre de la ciutat, com el GiroCentre on hi trobem l'Hipercom, el parc comercial Mas Gri on hi trobem grans superfícies com Decathlon, MediaMarkt i Bauhaus, i el centre comercial Espai Gironès situat al municipi de Salt, i que ha esdevingut el centre comercial de referència pels gironins. Aquests eixos i centres comercials han posicionat la destinació Girona com a capital comercial de la demarcació, esdevenint un pol d'atracció comercial pels residents dels municipis del seu entorn, els quals es desplacen de manera habitual a la ciutat per realitzar les seves compres.

L'any 2007 l'Ajuntament de Girona va impulsar un estudi sobre el comerç en l'àrea urbana de Girona, Salt i Sarrià. En aquest estudi, es van realitzar enquestes als comerços de la ciutat. Com a resultat de l'estudi, entre d'altres aspectes, es va determinar que el 34,7% dels establiments tenen una proporció important de clientela estrangera. Entre aquests, un 27,8% afirmava que més de la meitat dels seus clients eren estrangers. Pel que fa a la procedència, el mercat més destacat era el francès (29,1%), especialment durant els caps de setmana.

L'any 2016 es va realitzar una enquesta als comerciants de la ciutat, amb l'objectiu d'elaborar un inventari comercial i de serveis de planta baixa, i per tal de conèixer la distribució de les activitats comercials per barris i sectors de la ciutat. Una de les preguntes que es realitzava en aquesta enquesta era determinar aproximadament quin percentatge de la clientela eren turistes. Veiem que on hi ha els percentatges més elevats és al centre de la ciutat, on la majoria d'establiments han apuntat que d'un 10% a un 20% dels seus clients són turistes. Si ens fixem en el mapa, podem veure com els establiments amb percentatges més elevats de turistes estan situats al Barri Vell i que existeixen alguns carrers on els establiments estan clarament dirigits als turistes. El cas més evident és el Carrer de la Força, situat al call jueu dins el centre històric de la ciutat. Altres carrers on també destaca aquest percentatge són la Rambla, Argenteria i Ballesteries. Val a dir, però, que a excepció

del Carrer de la Força, hi ha pocs carrers a la ciutat que disposin d'establiments que es dirigeixin exclusivament als turistes. En la majoria d'establiments, la clientela local i dels entorns de la ciutat té un pes més destacable que els turistes, sobretot a mesura que ens allunyem del centre de la ciutat. Als barris més allunyats del centre, el consum turístic és testimonial o inexistent.

IL·LUSTRACIÓ 6. Representació del percentatge de clientela turística en els comerços del centre



Font: Ajuntament de Girona

És cert que a nivell turístic, són molt pocs els turistes que visiten la ciutat motivats per l'oferta comercial d'aquesta, però el fet de tenir una oferta comercial variada, de qualitat i de proximitat dona un valor afegit a l'experiència turística i contribueix a millorar els índex de satisfacció. Un clar exemple d'aquest valor afegit que l'oferta comercial pot aportar a l'experiència del turista són els comerços emblemàtics, entenent com a tal aquells establiments comercials que han exercit l'activitat, inclosa la de caràcter artesanal, durant més de cent anys en un mateix local o indret, i que s'han dedicat a la venda de productes artesanals, tradicionals o singulars (Article 4, Llei 18/2017). Aquests establiments contribueixen a la creació d'una imatge de destinació lligada amb l'autenticitat i identitat del territori, a més de dotar de singularitat a l'oferta comercial de la ciutat. Des de l'Ajuntament de Girona s'està elaborant un Pla Estratègic per impulsar, protegir i preservar aquells establiments que per les seves característiques construeixen un patrimoni diferenciat i singular.

Cal destacar també, la implicació del sector comercial de la ciutat en alguns esdeveniments com Girona 10, on els comerços ofereixen descomptes, o Temps de Flors, on decoren els seus aparadors seguint la temàtica del festival. Així com també, existeixen altres actes o esdeveniments més específics del sector comercial com són la botiga al carrer, el Shop Out, la Fira Rebaixa o la Setmana de la Moda.

ESDEVENIMENTS

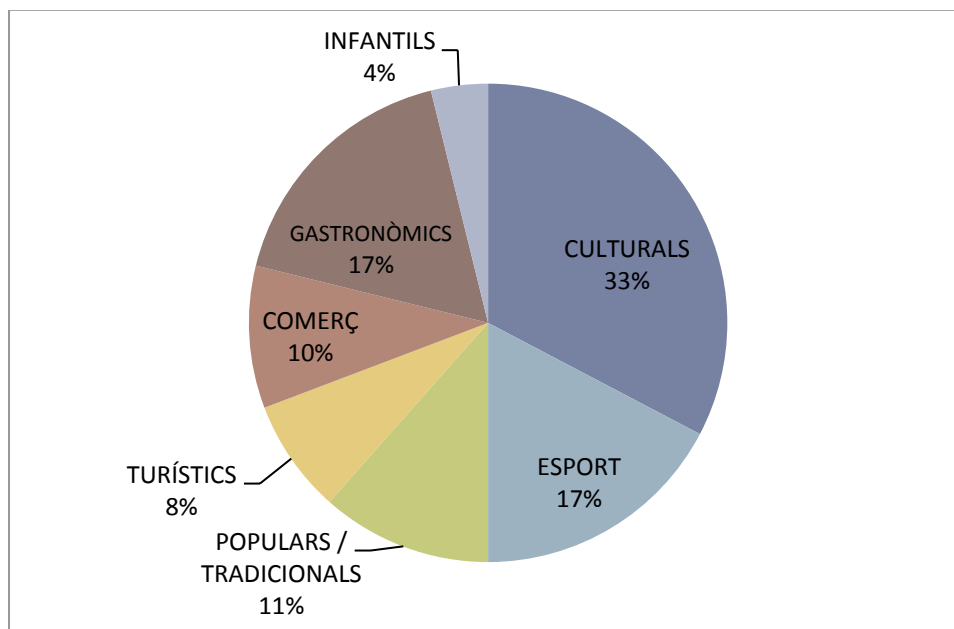
Al llarg dels anys, els esdeveniments de la ciutat de Girona han augmentat. Cada cop trobem esdeveniments i actes de temàtiques més diverses: esportius, culturals, infantils, comercials, etc. Alguns dels esdeveniments de la ciutat han contribuït al posicionament turístic de la ciutat de Girona, i al reconeixement, en alguns casos, en l'àmbit internacional. El festival més reconegut per excel·lència de la ciutat de Girona, és el **Festival Temps de Flors**, el qual se celebra a la ciutat des de l'any 1954, l'evolució del festival ha estat exponencial, en la seva última edició va rebre uns 250.000 visitants. Es tracta d'un festival fruit de la participació i la voluntat de la població local, on es valoritza el patrimoni, utilitzant les flors com a fil conductor del relat de la ciutat. No obstant, el gran creixement en nombre de visites ha generat problemàtiques amb la població local. Els actes del festival es concentren especialment al Barri Vell, que congestionen els carrers del centre.

Altrament, Girona és promocionada i coneguda també sota la marca **Girona, ciutat de festivals**. Aquesta marca va néixer l'any 2014 i és gestionada des de l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament de Girona. Es tracta d'una agrupació de diferents festivals, en total 16, que tenen lloc a la ciutat de Girona al llarg de l'any. La marca "Ciutat de Festivals" es va crear en el marc de la intensa i potent oferta cultural de la ciutat, i amb la finalitat d'agrupar els principals esdeveniments culturals de la ciutat sota una marca, per donar-li més protagonisme a l'aposta cultural transversal i interdisciplinària de la ciutat de Girona. Els actes agrupats sota aquest marca són principalment esdeveniments musicals, teatrals, audiovisuals, literaris, entre d'altres relacionats amb el món de la cultura. Un dels esdeveniments culturals que ha assolit un gran creixement i reconeixement internacional és el **Temporada Alta**, un festival d'arts escèniques de diferents estils i per a tots els públics. En la seva darrera edició, el festival va rebre 47.731 espectadors, dels quals un 26% eren de fora de les comarques gironines.

A part dels esdeveniments inclosos sota la marca 'Girona Ciutat de Festivals', la ciutat acull altres actes i esdeveniments al llarg de l'any de diverses tipologies. En l'annex, es realitza un recull dels esdeveniments que van tenir lloc a Girona l'any 2017, agrupats per tipologies, i detallant, en el cas de disposar de dades, informació sobre número de visitants, pressupost, data, descripció i localització. A partir d'aquest recull, s'han analitzat un total de 52 esdeveniments que tenen lloc a la ciutat de Girona al llarg de l'any, prenent com a referència el mateix any 2017. Val a dir que els esdeveniments considerats en aquest cas són grans esdeveniments de la ciutat ja sigui per la seva popularitat entre la població local i dels entorns com pel nombre de visitants que tenen, no obstant al llarg de l'any es realitzen altres actes com fires i mercats, curses populars, etc., que tenen lloc en moments puntuals de l'any.

Pel que fa els esdeveniments de la ciutat, es pot observar com destaquen els de tipus cultural i esportiu. Els culturals representen un 39% de l'oferta d'esdeveniments; com ja s'ha esmentat anteriorment, els actes culturals han estat una de les principals línies de treball de l'Ajuntament de Girona en els darrers anys. Una altra tipologia d'esdeveniment en la què s'hi ha concentrat part dels esforços del consistori han estat els esportius (23%) impulsats en molts casos des de l'Àrea d'Esports de l'Ajuntament, i des de la marca DTE (Destinació de Turisme Esportiu). A més, alguns festivals esportius de la ciutat són fruit d'iniciatives del sector privat, especialment del món del ciclisme. Entre els festivals turístics, els quals representen un 9%, s'han considerat festivals que atrauen en gran part públic internacional, i que, a més, tenen una temàtica relacionada amb l'oci i les visites als diferents espais de la ciutat, com pot ser Temps de Flors, o festival Vibra, celebrat per primer cop l'any 2017.

GRÀFIC 55. Tipologies d'esdeveniments a la ciutat de Girona, 2017



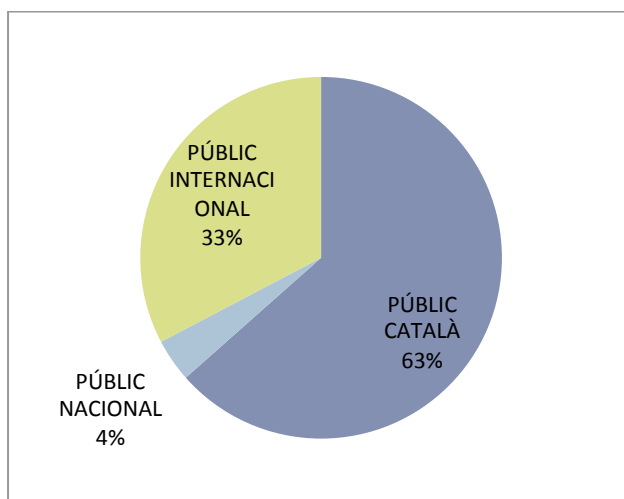
Font: elaboració pròpia

Pel que fa el públic, s'han analitzat els festivals des de dues perspectives. Per una banda, la projecció del festival, és a dir, si aquest es dirigeix a un públic català, nacional o internacional. Per fer aquesta anàlisi s'han tingut en compte els idiomes emprats en fer la promoció del festival, ja sigui a través de

web o fulletons. Per altra banda, l'origen dels espectadors, tenint en compte, però, que alguns festivals no ho tenen comptabilitzat. En aquest cas s'ha fet una estimació aproximada a partir de dades qualitatives. Pel que fa la projecció dels festivals, veiem que més de la meitat s'organitzen pel públic català, i en molts casos gironí. No obstant, hi ha una rellevant projecció internacional dels esdeveniments. Concretament un 33% d'aquests es promou a altres països, principalment França i Regne Unit. Alguns exemples de festivals o esdeveniments amb projecció internacional són el *Milestone Project*, Temps de Flors o el Temporada Alta, entre d'altres. El fet que es promouin internacionalment, no significa que aquest sigui el seu principal mercat objectiu. En aquest sentit, es pot destacar que a Girona no hi ha cap esdeveniment que estigui pensat exclusivament per un públic estranger, tots els esdeveniments de la ciutat tenen una base de població local.

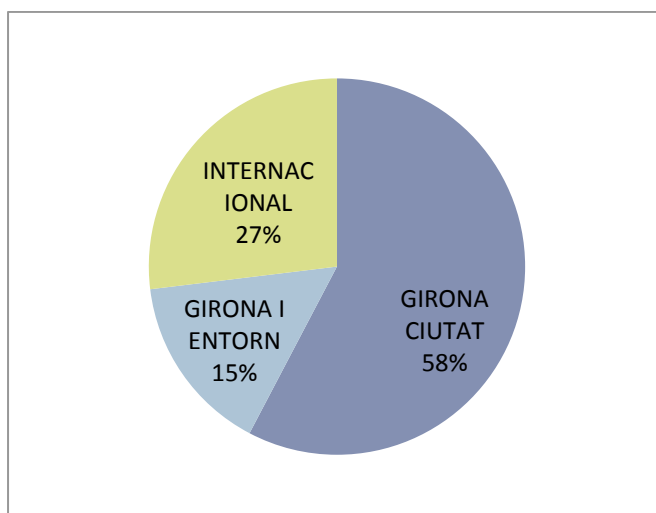
Respecte a l'origen dels espectadors, en aquest cas, destaca majoritàriament el públic gironí (58%). Un 73% dels esdeveniments de Girona atrauen públic de la mateixa ciutat o dels entorns, mentre que el 27% restant dels esdeveniments, són els que tenen públic internacional.

GRÀFIC 56. Projecció dels esdeveniments de la ciutat de Girona, 2017



Font: elaboració pròpia

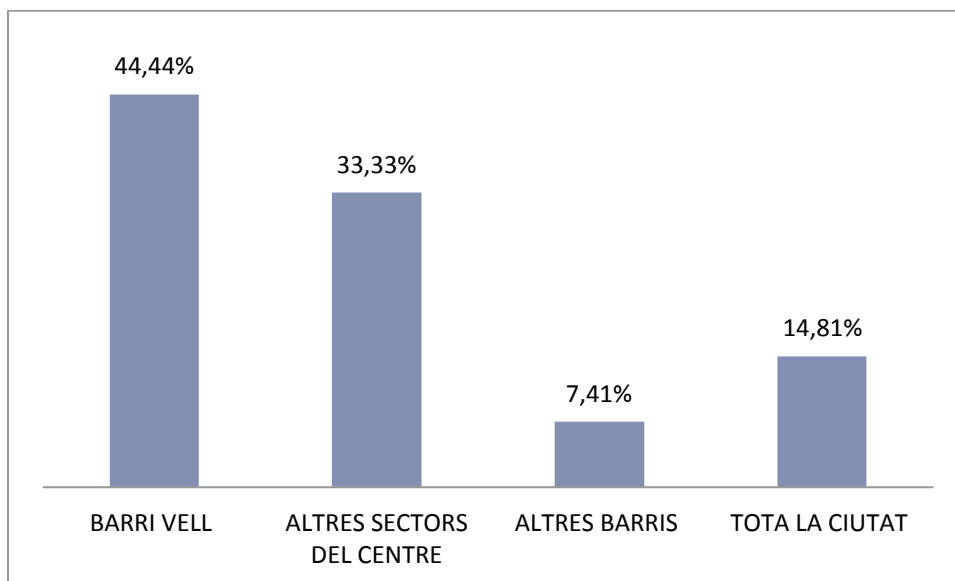
GRÀFIC 57. Públic dels esdeveniments de la ciutat de Girona, 2017



Font: elaboració pròpia

Finalment, respecte a la localització dels esdeveniments, més de la meitat d'aquests tenen lloc en espais oberts. Entre els esdeveniments que se celebren en espais públics, un 44% tenen lloc al Barri Vell, un 33% es concentren en diferents espais del centre de la ciutat, un 7,5% en altres barris de Girona i un 14% impliquen diferents zones de tota la ciutat.

GRÀFIC 58. Localització dels esdeveniments a la ciutat de Girona en espais públics, 2017



Font: elaboració pròpia

L'any 2013 es va realitzar un estudi sobre mobilitat al Barri Vell des de l'Ajuntament de Girona. En aquest estudi es determinava que dels 365 dies que té l'any, el Barri Vell es va veure afectat per algun acte o esdeveniment en un total de 112 dies. És a dir, gairebé 1 de cada 3 dies el Barri Vell de Girona es veia afectat per algun acte a la via pública.

Aquests actes, principalment, comporten talls de circulació, restriccions d'aparcament i en alguns casos concentració de persones a la via pública. Les zones del barri més afectades per aquests actes són la Plaça del Vi, la Rambla, Sant Feliu i la Catedral. Aquest fet, pot generar conflictes amb la convivència veïnal del Barri Vell, i rebug per part d'aquests si no es realitza una bona gestió participativa.

Així doncs, veiem que alguns festivals de la ciutat han aconseguit posicionar la ciutat de Girona, així com també han contribuït a la desestacionalització turística. Els festivals culturals han reforçat la seva imatge sota la marca 'Ciutat de Festivals', i segueixen sent la tipologia d'esdeveniments més destacada de la ciutat. No obstant, els esdeveniments esportius han experimentat un gran creixement, degut a polítiques tant públiques com privades, per posicionar la ciutat com a destinació esportiva. Si observem el calendari següent, veiem que hi ha esdeveniments durant tot l'any excepte el mes de febrer, tot i que aquest 2018 s'ha estrenat un nou festival dedicat al circ, l'Elefant d'Or, entre el 22 i el 26 de febrer.

IL·LUSTRACIÓ 7. Calendari Girona tot l'any, 2017

GENER						
M	X	J	V	S	D	L
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

FEBRER						
M	X	J	V	S	D	L
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

MARÇ						
M	X	J	V	S	D	L
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

ABRIL						
M	X	J	V	S	D	L
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

MAIG						
M	X	J	V	S	D	L
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

JUNY						
M	X	J	V	S	D	L
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

JULIOL						
M	X	J	V	S	D	L
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

AGOST						
M	X	J	V	S	D	L
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

SETEMBRE						
M	X	J	V	S	D	L
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

OCTUBRE						
M	X	J	V	S	D	L
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

NOVEMBRE						
M	X	J	V	S	D	L
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

DESEMBRE						
M	X	J	V	S	D	L
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

2.3.2.3 La sostenibilitat i el turisme a la destinació Girona

Com s'ha especificat abastament en els capítols introductoris, el turisme no és tant un sector econòmic *per se*, sinó una activitat econòmica i social conformada per la suma d'una gran diversitat de sectors tant privats com públics. És per això que la sostenibilitat d'una destinació com Girona ha de ser necessàriament mesurada a partir de la sostenibilitat de tots aquests sectors que la conformen.

Des de l'Ajuntament de Girona s'ha participat o s'han impulsat diferents iniciatives vinculades a la sostenibilitat de l'activitat turística, com per exemple:

- Participació des del 2016 a la Xarxa Temàtica de Turisme Responsable. A les memòries del 2016 i 2017 hi ha informació detallada i també per la web de la xarxa de ciutats educadores.
<http://www.edcities.org/rece/redes/ciudad-educadora-y-turismo-responsable-el-patrimonio-como-valor-identitario-de-las-ciudades/>
- Programa RES'PIR que va promoure un procediment de qualitat per empreses de turisme actiu basat en els tres eixos de la sostenibilitat.
<http://www.girona.cat/turisme/cat/respir.php>
- Impuls i promoció de l'oferta de turisme actiu i de natura des d'una òptica de sostenibilitat (respecte, descoberta, valorització dels espais naturals).
http://www.girona.cat/turisme/cat/turisme_actiu.php
- Projecte Comerç Verd, en col·laboració amb la Fundació Prevenció de Residus i Consum, que té com a objectiu aportar oportunitats de valorització i transformació del comerç local en termes de sostenibilitat.

Per altra banda, també s'ha detectat que a nivell d'empresa privada hi ha un bon nombre d'establiments d'allotjament que tenen algun tipus de certificació vinculada a la sostenibilitat. Totes aquestes actuacions, malgrat el seu valor indiscutible, s'estan duent a terme d'una manera parcial i no coordinada, i no en el marc d'un sistema integral de planificació i desenvolupament sostenible de la destinació basat en els models o estàndards internacionals més actualitzats.

En aquest sentit, és convenient assenyalar que el principal marc de referència actualment reconegut a nivell internacional alhora de definir polítiques i sistemes per al desenvolupament sostenible són els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) impulsats en el marc de la 70 Assemblea de la Organització de les Nacions Unides (ONU) a través de l'Agenda 2030, un procés de negociació que va involucrar 193 estats i una àmplia participació sense precedents de la societat civil mundial.

Per tal d'aplicar aquests 17 ODS de manera pràctica i progressiva en l'activitat turística al nostre país, institucions com la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Barcelona o l'Ajuntament de Barcelona, han adoptat com a model de treball el Sistema de Turisme Responsable (STR) desenvolupat per L'Institut de Turisme Responsable, una organització internacional independent que va néixer amb la missió d'implementar accions i programes de desenvolupament sostenible a la indústria turística a partir dels 17 ODS de les Nacions Unides, les directrius de la Carta Mundial de Turisme Sostenible +20 i la Cimera del Clima de París.

OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE



Aquest sistema de treball, també conegut sota el segell “Biosphere Responsible Tourism”, estructura els 17 ODS en 6 tipologies d’objectius, adaptant cadascun dels objectius a les particularitats de l’activitat turística:

1. Creixement econòmic, inclusiu i sostenible
2. Inclusió social, ocupació i reducció de la pobresa
3. Ús eficient dels recursos, protecció ambiental i canvi climàtic
4. Valors culturals, diversitat i patrimoni
5. Comprensió mútua, pau i seguretat
6. Satisfacció i fidelització

Alhora, cadascun d’aquests objectius es declina en diferents àmbits de treball. Aquest sistema ens dona, per tant, una idea de les diferents dimensions així com de la complexitat que implica un compromís real per a la sostenibilitat de la destinació. Alhora, és fonamental ser conscients que la sostenibilitat no és una fita que s’assoleix en obtenir una determinada certificació, sinó que és un procés de millora continuada que mai no acaba i que exigeix una permanent adaptació als canvis de l’entorn social, cultural, mediambiental i econòmic de la societat i de la destinació.

El repte per a la destinació Girona, tal vegada una obligació, és iniciar aquest procés de millora continuada de manera formal i coordinada.

2.3.2.4 Infraestructures de mobilitat i accessibilitat

- **Aeroport de Girona – Costa Brava:** Una de les infraestructures de la ciutat més destacada en quant a mobilitat turística és l’aeroport Girona – Costa Brava, de referència tant a nivell de ciutat com de demarcació.
- **Xarxa ferroviària:** L’arribada del tren d’alta velocitat a la ciutat de Girona, ha estat una de les grans oportunitats de desenvolupament turístic, especialment a nivell nacional i europeu. La

connexió entre Girona i deferents ciutats europees, posiciona la ciutat, facilita la seva accessibilitat i ofereix diferents possibilitats de promoció turística en xarxa.

- **Xarxa viària:** en el Pla director urbanístic del sistema urbà de Girona (2010) es remarca que hi ha bona connectivitat en xarxa viària, però una elevada intensitat d'ús. A més, es ressalta la manca d'un bon sistema de senyalització, especialment als accessos de la ciutat.
- **Transport públic urbà (TMG):** el sistema de transport públic urbà connecta els diferents barris i sectors de la ciutat de Girona. Aquesta infraestructura és utilitzada bàsicament per la població local, pràcticament no hi ha visitants que utilitzin el transport públic de la ciutat.
- **Carrils bici:** la mobilitat en bicicleta és una de les clares apostes de la ciutat en aquest moment. Tot i així, encara hi ha un gran potencial de millora i desenvolupament de les infraestructures per a ciclistes urbans.
- **Senyalització turística:** en el pla de foment impulsat l'any 2010, es va realitzar una millora de la senyalització turística de la ciutat. En aquest sentit els principals nodes i atractius de la ciutat estan ben senyalitzats dins el centre històric. No obstant, s'han detectat algunes mancances, especialment en la senyalització per arribar al centre des de diferents punts de la ciutat, com per exemple des de l'estació de tren i autobusos.

L'estratègia de turisme accessible de l'Ajuntament de Girona es planteja des d'una perspectiva integradora, en la que l'objectiu que es persegueix no és crear productes turístics separats i específics, sinó potenciar sempre que sigui possible la creació de productes inclusius que permetin la participació de tothom en l'experiència turística. Per aquest motiu s'han realitzat diverses accions per tal de poder informar a tothom sobre l'accessibilitat als diferents espais de la ciutat. Per exemple s'ha editat una guia de recursos accessibles, que està també disponible en versió online a la web oficial de turisme, per diferents tipus de dificultats: mobilitat reduïda, discapacitat visual, discapacitat auditiva i discapacitat intel·lectual. A més, s'ha editat un plànol de la ciutat per a persones amb mobilitat reduïda. També existeixen alguns itineraris de natura que són accessibles per a persones amb mobilitat reduïda, com són el Parc de les Ribes de Ter i Devesa, Hortes de Santa Eugènia, i Hortes de Santa Eugènia i Deveses de Salt. Així com també, s'ha dissenyat una versió accessible dels circuits d'orientació que ofereix l'Ajuntament de Girona a través de l'Oficina de Turisme.

2.3.2.5 Formació i turisme

- **Universitat de Girona:** és el centre de referència en quant a formació universitària de les comarques de Girona. Els estudis universitaris en turisme compten amb un bon reconeixement i posicionament nacional. A més, la bona relació de la Facultat de Turisme amb el sector turístic públic i privat i amb d'altres universitats, sobretot estrangeres, aporta un gran moviment d'estudiants a la ciutat de Girona, així com també oportunitats de desenvolupament d'estudis i de recerca sobre la destinació de Girona.
- **Parc Científic i Tecnològic:** centre de referència en innovació científica i tecnològica de la demarcació de Girona.
- **Escola d'Hostaleria de Girona:** centre de formació en turisme, ofereix cursos de cuina i personal de sala, entre d'altres cicles formatius. Contribuint així, a la millora del servei i la professionalització del sector turístic.

- Existeix també a la ciutat una notable oferta de **formació no reglada** en àmbits directa o indirectament relacionats amb el turisme, principalment via les Polítiques Actives d'Ocupació del SOC. L'objectiu d'aquests programes de formació és la millora de la qualificació professional i la capacitat d'inserció laboral de les persones, generalment amb especial atenció a col·lectius especialment vulnerables com persones en risc d'exclusió social, joves, atur de llarga durada, etc. Aquesta formació, majoritàriament subvencionada, es proporciona tant des de l'àmbit públic (Servei Municipal d'Ocupació de l'Ajuntament de Girona) com per part de fundacions o associacions (Fundació Paco Puerto - CCOO, IDFO - UGT, FOEG i similars) i fins i tot, acadèmies privades. Entre d'altres, es promou la formació en idiomes, activitats auxiliars en comerç, activitats de venda, neteja de superfícies i mobiliari en edificis i locals, cambrers i ajudants de cuina.

2.3.2.6 Síntesi del capítol

OFERTA D'ALLOTJAMENT

- Actualment, la distribució dels establiments i places de diferents tipologies d'allotjament turístic "tradicional" és la següent: trobem un total de 2.235 places, distribuïdes en 29 establiments, predominen les places hoteleres, amb un total de 1.707 places en 16 establiments. Entre aquests 16 establiments hotelers que trobem a la ciutat, la meitat corresponen a hotels de 4 estrelles. Pel que fa als hostals i pensions, hi ha un total de 10 establiments que sumen 322 places. Trobem també, 2 apartaments amb un total de 116 places, i finalment, un alberg amb 90 places.
- Els entorns de la ciutat de Girona disposen d'unes 700 places d'allotjament que complementen l'oferta de la ciutat. A més podem trobar tipologies d'establiments que no es troben a la ciutat com el càmping i les cases rurals.
- L'oferta d'habitatges d'ús turístic (HUT) ha experimentat un gran creixement en els últims anys. Segons dades de l'Ajuntament de Girona l'any 2013 hi havien registrats 31 habitatges d'ús turístic, l'any 2014 eren 110, l'any 2015 van arribar a 179, i l'any 2016 n'hi havien 361. Actualment en trobem 581. De manera que es pot observar que des de l'any 2014 fins l'actualitat les llicències per habitatges d'ús turístic han augmentat considerablement.
- Homogeneïtzació de l'oferta d'establiments hotelers – predomini d'hotels de quatre estrelles a la ciutat de Girona (50%).
- Augment de les pernoctacions a la ciutat en els darrers anys.
- Es detecta estacionalització del turisme a la destinació – hi ha més pernoctacions durant els mesos d'estiu que la resta de l'any.
- El preu mig per habitació d'hotel a la ciutat de Girona està per sota de la mitjana espanyola.
- Elevat creixement de l'ocupació laboral en el sector turístic a la ciutat de Girona (21%).
- Precarietat laboral del sector turístic, especialment en hostaleria, necessitat de més formació per professionalitzar el sector.

- Al Barri Vell és on hi ha el major grau d'incidència de l'oferta d'allotjament, per cada 10 residents hi corresponen 5 places turístiques, mentre que a nivell de ciutat per cada 10 residents hi correspon mitja plaça turística. Més de la meitat de les places d'allotjament del Barri Vell corresponen a HUTs.
- Elevada concentració d'oferta d'habitatges d'ús turístic al Barri Vell. Segons les dades registrades a l'Ajuntament el 55% de l'oferta de HUTs es concentra al Barri Vell.
- En els darrers anys hi ha hagut un creixement espectacular dels HUT, que ha provocat que l'oferta de llits turístics a Girona s'hagi literalment duplicat. A més, donat que el sector turístic és un sector molt poc professionalitzat, i que les dades oficials de les llicències concedides no es corresponen, de manera molt significativa, amb l'oferta real present en el mercat, aquestes circumstàncies obliguen a dur a terme estudis *ad-hoc* i en profunditat per determinar l'abast real d'aquest fenomen.
- Un cop fets els estudis, caldrà fer una valoració acurada dels seus avantatges i els seus inconvenients, tant des de l'òptica estrictament turística com també dels seus possibles efectes, tant positius com negatius, en sectors com l'habitatge, l'urbanisme, el comerç, la mobilitat o la sostenibilitat, si bé aquesta dimensió obliga a que els estudis siguin assumits de manera transversal per part de diferents regidories de l'Ajuntament.
- En el marc d'aquest estudi, constatem una problemàtica social entorn l'habitatge a la ciutat de Girona avui, que sovint es relaciona directament (i fins i tot únicament) amb el fenomen HUT, tot i que poden donar-se altres factors influents, com la millora de la economia, la terciarització de les ciutats, el creixement global del turisme urbà, l'efecte de l'AVE, la necessitat d'allotjament que genera la Universitat els canvis en la LAU o la política d'habitatge en general.

OFERTA D'ATRACTIUS TURÍSTICS

- La ciutat disposa d'una àmplia oferta cultural atractiva pel turista, tant tangible com intangible.
- Esdeveniments de diferents àmbits, destacant els culturals però també esportius i gastronòmics.
- Consolidació de la marca Girona Ciutat de Festivals i altres festivals de la ciutat que aporten posicionament, reconeixement a la ciutat i desestacionalització.
- Aposta pel turisme esportiu (DTE), de diferents disciplines, que realitza un consum diferent de la ciutat (estades més llargues, professionals del sector, àmbit internacional, abast territorial més ampli).
- Bones infraestructures de connexió i mobilitat (aeroport, TAV, carreteres).
- Congestió d'alguns espais en moments determinats del dia i de l'any, especialment zones de Barri Vell com el Carrer de la Força.
- Els museus de la ciutat estan poc integrats en la promoció turística i els patrons de consum turístics a la destinació.

- Elements i espais de gran interès patrimonial i paisatgístic que actualment passen desapercebuts per la majoria de visitants. Per exemple, Sant Pere de Galligants, Monestir de Sant Daniel, Castell de Montjuïc, entre d'altres.
- L'oferta d'atractius turístics es concentra al Barri Vell, i en conseqüència gran part de les activitats que s'organitzen a la ciutat s'emporten també al centre històric.
- Manca de productes culturals que promoguin tota l'oferta de la ciutat, valoritzin el patrimoni del conjunt de la ciutat, el facin més accessible i incentivin estades més llargues.
- El comerç amb una major dependència de l'activitat turística se situa al Barri Vell, i especialment destaca el carrer de la Força on hi ha cert risc de banalització del comerç.
- Tot i que la ciutat compta amb una oferta gastronòmica d'alt nivell, a més de la projecció internacional del Cellar de Can Roca, no s'ha desenvolupat com a destinació gastronòmica.
- Manca de dades sobre l'impacte dels esdeveniments a la destinació, especialment des d'un punt de vista turístic i d'impacte econòmic.

SOSTENIBILITAT

- El turisme no és tant un sector econòmic per se, sinó una activitat econòmica i social conformada per la suma d'una gran diversitat de sectors tant privats com públics. És per això que la sostenibilitat d'una destinació com Girona ha de ser necessàriament mesurada a partir de la sostenibilitat de tots aquests sectors que la conformen. El repte per a la destinació Girona, tal vegada una obligació, és iniciar aquest procés de millora continuada de manera formal i coordinada.

2.3.3 Anàlisi dels principals turoperadors i altres agents comercialitzadors

La comercialització de productes i serveis turístics ha canviat tant en els darrers anys com els propis turistes. De fet, avui dia existeixen mecanismes d'intermediació o comercialització que tot just fa deu o quinze anys no ens haguéssim imaginat que serien possibles, com per exemple la comercialització a través de portals online.

Aquest apartat sobre comercialització turística de la destinació Girona té dos enfocaments diferenciats: a) anàlisi de l'oferta dels turoperadors i els agents comercialitzadors que inclouen la destinació Girona; i b) els turoperadors especialitzats que podrien incloure la destinació en la seva oferta, i no ho estan fent.

Per una banda, el primer objectiu és fer una anàlisi dels continguts a partir de les webs de turoperadors que comercialitzen la destinació Girona. S'ha fet un recull exhaustiu de tots els agents comercialitzadors de la destinació Girona, i s'han classificat segons els segments turístics als quals s'adrecen principalment aquests turoperadors. Posteriorment, s'ha fet una selecció dels principals turoperadors que tenen productes de Girona adreçats a aquests segments. Pel que fa a aquesta selecció, s'ha fet un anàlisi més exhaustiu i profund, per tal d'extreure conclusions sobre els principals elements que aquests agents comercialitzadors posen en valor de la destinació, és a dir, de quina manera s'està mostrant l'oferta turística de la ciutat als mercats d'origen, i també els elements que no inclouen en la seva oferta.

Pel que fa al segon nivell d'anàlisi, els agents comercialitzadors especialitzats que podrien incloure la destinació Girona, caldrà primer de tot fer la reflexió sobre quin model de desenvolupament turístic volen els agents per a la destinació. En funció d'aquesta reflexió, es podrà promoure una nova oferta, adaptar l'existent, i orientar-la envers els nous públics objectius. Hi ha diverses formes de dur a terme exercicis d'especialització de l'oferta d'acord amb una segmentació, que es recullen a continuació (aquest llistat no és exhaustiu, i els diferents elements no s'exclouen entre si):

- Oferta estàndard. A l'entorn de Girona hi ha un bon nombre d'agents comercialitzadors que s'adrecen a un públic general, principalment agències receptives ubicades en destinacions com Lloret de Mar o Barcelona. Dins d'aquesta oferta orientada a un públic més massiu, existeix la possibilitat de posicionar Girona com a destinació 'de luxe', potenciant productes que aportin valor afegit i siguin més atractius a nivell comercial, i defugint del model de visita guiada de 2 hores a la ciutat que aprofundeix poc en el valor patrimonial i cultural de la ciutat.
- Oferta temàtica. Hi ha diverses possibilitats d'especialització de la destinació Girona per a adreçar-se a determinats segments turístics, algunes de les quals estan més o menys desenvolupades en l'actualitat. La primera seria per mitjà de productes temàtics, com ara:
 - turisme cultural: turisme religiós i especialment jueu, turisme espiritual.
 - gastronomia: actualment ja existeixen algunes empreses especialitzades en crear experiències gastronòmiques a la ciutat, algunes especialment adreçades a turistes, com per exemple Girona Food Tours, Local Market, o l'espai Tots a Taula, entre d'altres.

- turisme esportiu: més conegut com a *training camps*, consisteix en l'organització d'estades per a clubs professionals o amateurs en les instal·lacions de la ciutat.
- cicloturisme: aquest producte ja és una realitat, i compta amb una xarxa d'empreses receptives i creadores de serveis especialitzats a la ciutat, com per exemple l'empresa Bike Breaks, Eatsleepcycle o Cicloturisme i Medi Ambient, entre moltes altres.
- *City breaks*. Una segona manera de segmentar el client objectiu seria mitjançant la creació d'una oferta temporalment adaptada a les seves necessitats. En aquest cas, estaríem parlant, per exemple, de crear serveis i paquets turístics adreçats a turistes que pugin pensar en Girona com a destinació per a fer un *city-break*, és a dir, una escapada de dos o tres dies. El potencial de Girona per a esdevenir una destinació *city-break* és molt elevat, tenint en compte les infraestructures de transport amb què compta, i també les que es construïran en els propers anys. Un altre argument a favor d'aquesta opció seria vincular el concepte de *city break* amb l'elevat nombre d'esdeveniments de primer nivell mundial que s'organitzen al llarg de tot l'any a la destinació, ja sigui els festivals de música, el Temporada Alta, el Festival Internacional del Circ, o d'altres esdeveniments esportius com el Sea Otter Europe o el Girona Gran Fondo.

2.3.3.1 Anàlisi de contingut dels portals webs dels TTOO i agents comercialitzadors que operen a Girona

A continuació es realitza una anàlisi dels continguts de les webs dels principals turoperadors i agents comercialitzadors que operen a la destinació Girona. S'espera obtenir una visió àmplia sobre quins productes es comercialitzen de la destinació. Per tal de realitzar aquesta anàlisi s'ha escollit una mostra d'agents, i s'analitzarà el contingut de les seves pàgines web sobre la destinació Girona.

Pel que fa el disseny de la mostra per realitzar l'anàlisi del contingut que es comercialitza de la destinació de Girona, primerament, s'ha realitzat un llistat exhaustiu a partir del coneixement d'agents del sector turístic que treballen en relació amb el sector de la intermediació turística. En total s'ha obtingut un llistat preliminar de 32 agents comercialitzadors. Aquest llistat compta amb 22 agents externs i 10 receptius. No obstant, a mesura que s'avançava en l'anàlisi, s'ha reduït aquesta mostra a 24 agents comercialitzadors, ja que en la resta de casos, els agents operaven a la província de Girona, però en les seves pàgines web no es feia referència la ciutat de Girona.

Aquesta anàlisi permetrà donar resposta a preguntes d'investigació com 1) Què es comercialitza de la ciutat de Girona? 2) Quina és la percepció del mercat? 3) Quins productes especialitzats existeixen en l'oferta turística de la ciutat?

Cal tenir en compte que la mostra presenta algunes limitacions. Es constata que no existeix cap font oficial i fiable que determini quins són els turoperadors i agents que operen a la destinació de Girona, per aquest motiu la mostra s'ha escollit a través del coneixement de professionals en el sector.

A partir d'algunes referències de la literatura acadèmica en què s'analitza la imatge emesa pels agents comercialitzadors sobre una destinació (Echtner i Ritchie, 2003; Cai et al, 2004), s'han establert una sèrie de variables que permetran realitzar aquesta anàlisi.

- Nom de l'empresa
- Enllaç de la web
- Localització: S'especifica on està localitzada la ciutat de Girona? Mapa, coordenades, com arribar-hi, etc.
- Història: es parla sobre la història de la ciutat, fets rellevants, valor patrimonial i artístic, etc.
- Adjectius: quan es descriu la ciutat quins adjectius s'utilitzen?
- Tipus d'oferta: cultural, gastronòmica, esportiva, natura, etc.
- Elements/monuments destacats (nodes)
- Segments de mercat: familiar, sènior, parelles, joves, grups, etc.
- Oferta voltants de Girona: es promocionen els voltants de la ciutat? La Costa Brava, Banyoles, Olot, etc.
- Posicionament: es parla de la destinació de Girona com a ciutat o com a oferta complementaria dins la Costa Brava o altres marques?
- Informació pràctica: hora local, temps, moneda, etc.
- Allotjaments: s'anuncia l'oferta d'allotjament de la ciutat
- Restaurants: s'anuncia l'oferta de restauració de la ciutat
- Tipus de visita que es comercialitza: excursió, circuit, cap de setmana, llarga estada
- Tipus fotografies: quins elements apareixen en les fotografies i quines accions s'hi representen.

ANÀLISI DE RESULTATS

Pel que fa als **turoperadors genèrics** que s'han analitzat en la mostra, en general es pot veure com la ciutat de Girona es comercialitza de dues maneres: com una escapada cultural de cap de setmana (*city break*), o bé, en la majoria dels casos, com a visita per fer dins un circuit turístic que inclou altres ciutats com Figueres o Besalú.

En la majoria de tours o paquets turístics, a la ciutat de Girona se li dedica unes hores, i com a oferta es destaca el llegat patrimonial i cultural de la ciutat, centrat en el Barri Vell. En aquest tipus d'oferta es combina la visita a la ciutat amb Figueres, Besalú, però també amb la Costa Brava, Barcelona i fins i tot amb el sud de França. La visita a la ciutat de Girona, és per tant, molt superficial i efímera.

Per altra banda, veiem certa tendència a promocionar la ciutat de Girona com a destinació en si, de curta durada, en aquests casos es destaquen altres aspectes de la ciutat a part del patrimoni històric, com per exemple l'oferta comercial i la gastronomia. Un altre fenomen que ha influenciat a l'oferta que es comercialitza de Girona és la gravació de la sisena temporada de Joc de Trons a la ciutat, de manera que cada vegada més agents comercialitzadors i turoperadors inclouen paquets turístics amb visites guiades pels escenaris de la sèrie.

Pel que fa a segments turístics específics, quant a agents receptius a la ciutat de Girona destaca sobretot el sector de la **bicicleta**. Aquestes agències estan situades a la ciutat i ofereixen serveis de lloguer de material, rutes i paquets de curta, mitjana i llarga estada. Destaquen la localització de Girona com a lloc idoni per la pràctica d'aquest esport, gràcies a la varietat del seu paisatge tant de mar com de muntanya. La imatge que s'emet de la destinació està molt vinculada amb el valor paisatgístic de la província, però també amb la cultura, especialment els productes turístics

relacionats amb Dalí i amb la gastronomia. En canvi, els agents comercialitzadors externs que operen a la província en el sector de la bicicleta, se centren especialment en la Costa Brava, sense pràcticament mencionar la ciutat de Girona i només de passada per destacar el valor monumental del Barri Vell.

Un altre sector destacable de la província de Girona, és el **golf**. En aquest àmbit com és evident, es comercialitza també la província de Girona, ja que els camps de golf es troben fora de la ciutat. En general els paquets turístics tenen una estada mitjana de 3 a 5 dies, en molts d'ells s'ofereixen hotels situats al centre de Girona i de categories altes, destacant l'oferta comercial, restauració, ambient i visites culturals pel Barri Vell. Però sobretot es destaca la proximitat amb Barcelona i amb la resta de camps de golf que trobem a la província, especialment a l'Empordà.

Entre els turoperadors analitzats en la mostra en trobem alguns que ofereixen paquets turístics a Girona i els entorns basats en el sector **prèmium**. Principalment, aquests agents operen a Barcelona i comercialitzen Girona i la Costa Brava com llocs d'interès propers a la ciutat comtal. Pel que fa a la comercialització de Girona, de la ciutat es destaca el Barri Vell, especialment el Call Jueu, i sobretot els restaurants Celler de Can Roca i Massana. Aquest és un sector amb potencial a la destinació, ja que l'oferta de la ciutat i els seus entorns ofereix la possibilitat de crear productes exclusius i singulars, que ofereixin experiències úniques.

El sector **MICE** a la ciutat de Girona destaca els espais singulars i l'oferta patrimonial del centre històric, així com també les característiques de la ciutat: la seva mida accessible, la tranquil·litat, l'exclusivitat, la bellesa i el seu entorn; comercialitzant-lo com el lloc idoni per organitzar reunions i viatges d'incentius per empreses. Els espais singulars de la ciutat i els seus entorns, són un dels trets diferencials que més es destaquen de la destinació, especialment per aquest sector. Es tracta d'un valor afegit que diferencia la destinació de grans ciutats com Barcelona o Madrid, i permet oferir productes exclusius. Possiblement, el sector MICE és un dels que té més potencial de desenvolupament, ja que existeix una demanda en la demarcació i la possibilitat de crear un producte atractiu per a aquest tipus de visitant.

Finalment, quant a **gastronomia**, no existeixen gaire agents que creïn i comercialitzin productes relacionats amb aquest àmbit. En el cas de Girona, trobem tan sols una agència receptiva que treballa amb productes gastronòmics com visites guiades, tasts i degustacions o cursos de cuina. Tot i això, es cobreix només una part de la demanda interessada en la gastronomia. Per tant, existeixen una sèrie de factors que posicionen Girona com a destinació gastronòmica, com és el Celler de Can Roca o el restaurant Massana, el tipus de dieta, els productes de proximitat de gran qualitat i l'àmplia oferta gastronòmica.

En trets generals, la ciutat de Girona es ven com una visita ràpida que es pot realitzar en poques hores. Principalment es promou el Barri Vell de la ciutat, és dir la part monumental, destacant sobretot la Catedral i el Call Jueu. Com ja s'ha esmentat, la gravació de la sèrie Joc de Trons ha estat un fet rellevant en la comercialització turística de la ciutat. Tanmateix, en els darrers anys, han sorgit nous productes per segments específics, per tal de donar resposta a una demanda creixent en sectors com el turisme esportiu, sobretot en ciclisme, seguit pel golf. En menor mesura, s'han desplegat productes de turisme gastronòmic, de negocis i **prèmium**.

En general, es descriu Girona com una ciutat a escala humana, bonica, sorprenent, de carrers estrets, amb una ciutat medieval d'interès històric i amb encant. Es destaca la localització privilegiada i els seus entorns, especialment la Costa Brava i la Garrotxa, així com la proximitat amb Barcelona. Els TTOO i agents comercialitzadors receptius, com és lògic, emeten una imatge més holística de la ciutat, amb més detalls sobre l'oferta turística. Entre les agències receptives registrades a la ciutat de Girona destaquen sobretot les relacionades amb el sector de la bicicleta i en menor escala gastronomia i golf. Per tant, tot i que el producte de turisme cultural és un dels més destacats a la ciutat de Girona, no existeixen agents receptius que creïn productes específics per aquest segment de mercat (o bé es tracta d'iniciatives molt incipients), i conseqüentment aquest tipus de públic consumeix l'oferta cultural de la ciutat de manera particular, i en la majoria de casos com a complement a la seva estada a la Costa Brava o Barcelona.

En el cas dels agents genèrics externs que comercialitzen Girona, aquests destaquen l'oferta cultural de la ciutat, centrada en la part monumental del Barri Vell. A més, com més llunyans són els mercats als quals es dirigeixen, més difosa és la imatge emesa de la ciutat de Girona, és a dir, els agents genèrics que treballen en mercats com el Regne Unit, centren la seva oferta en Barcelona o la Costa Brava i el posicionament de la ciutat de Girona és com a complement. En canvi, agents genèrics més propers, especialment del mercat català i en alguns casos del nacional, descriuen més detalladament l'oferta turística de Girona, i tot i que el producte estrella és el cultural, destaquen també altres aspectes com la gastronomia, l'oferta comercial, Joc de Trons, i els paisatges dels entorns de la ciutat.

En canvi, respecte als agents específics com per exemple els que treballen producte relacionant amb el ciclisme, la majoria són receptius i posicionen la ciutat de Girona com a *hub* per descobrir el territori dels voltants. A partir d'aquests agents han sortit iniciatives com el Girona Gran Fondo, un festival de ciclisme d'àmbit internacional, i també s'organitzen trobades, curses, i altres activitats per aquest públic. En canvi, els agents comercialitzadors externs, que en el cas d'aquesta mostra són d'Amèrica del Nord, centren la seva oferta en tota la província de Girona, destacant sobretot la Costa Brava, els Pirineus i productes culturals atractius com el triangle dalinià. El sector del golf destaca l'oferta de la província, tot i que Girona té un paper rellevant com a ciutat on allotjar-se per la seva oferta complementària en comerç i gastronomia, l'oferta d'allotjaments hotelers i la proximitat a camps de golf.

Tot i les limitacions de la mostra, es pot constatar que hi ha una sèrie de sectors que tenen potencial de desenvolupament a la ciutat, i que actualment no ofereixen un producte suficientment consolidat, ja sigui perquè són sectors emergents o bé per les capacitats de la ciutat. Alguns d'aquests sectors són el turisme gastronòmic, el turisme esportiu des del punt de vista de les estades d'entrenament per a professionals i el turisme de negocis. Per tant, hi ha un *gap* entre recursos amb atractiu i potencial de desenvolupament turístic i agències en l'àmbit. En canvi, hi ha altres segments que han assolit un cert nivell de desenvolupament de productes turístics com és el cas del ciclisme.

A més, es pot observar que la ciutat de Girona assoleix diferents posicionaments, de manera que en alguns casos actua com a *hub* per descobrir el territori del voltant, com és el cas del ciclisme i el golf. En altres casos Girona és la destinació final, especialment en agents comercialitzadors genèrics i culturals enfocats a un públic local. Finalment, en altres casos la destinació és un complement de la visita a Barcelona o la Costa Brava, o part d'un circuit turístic que inclou altres ciutats que en la

majoria de casos són Figueres i Besalú (com en els casos dels agents genèrics o culturals en mercats estrangers, i del segment prèmium).

2.3.3.2 Síntesi del capítol

- Es descriu Girona com una ciutat a escala humana, bonica, sorprenent, de carrers estrets, amb una ciutat medieval d'interès històric i amb encant. Es desataca la localització privilegiada i els seus entorns, especialment la Costa Brava i la Garrotxa, així com la proximitat amb Barcelona.
- Tot i que el producte de turisme cultural és un dels més destacats a Girona, pràcticament no existeixen agents receptius que creïn productes específics per aquest segment de mercat.
- En el cas dels agents genèrics externs que comercialitzen Girona, aquests destaquen l'oferta cultural de la ciutat, centrada en la part monumental del Barri Vell.
- Existeixen diferents posicionaments de la destinació Girona respecte els diferents segments de mercat i tipologies turístiques. Girona com a destinació final, Girona com a *hub* per descobrir l'entorn, i Girona com a complement d'una altra destinació.
- Girona com a destinació final es comercialitza especialment entre agents centrats en mercats propers (locals i nacionals), genèrics o culturals, a través de productes de *city break*.
- Girona com a *hub* per descobrir el territori es comercialitza en segments com el turisme de bicicleta o el golf.
- Girona es comercialitza com a complement d'una altra destinació, en la majoria de casos Barcelona o la Costa Brava, especialment a través de turoperadors i agents comercialitzadors genèrics basats en mercats estrangers, en el sector prèmium.
- Existeix un *gap* entre recursos amb atractiu turístic i potencial de desenvolupament i productes oferts per agents comercialitzadors, com per exemple en els casos del turisme gastronòmic, turisme esportiu per a professionals i turisme de negocis.

2.3.4 Anàlisi de la reputació *online* de la destinació Girona

Per tal d'analitzar la reputació *online* de la destinació Girona, s'ha encarregat un estudi a l'empresa InAtlas, el qual ens han facilitat dades procedents de portals web com *Booking* i *TripAdvisor*, i a continuació es presenta l'anàlisi d'aquestes dades.

2.3.4.1 Reputació *online* oferta hotelera

A partir de les valoracions que els turistes publiquen a la pàgina de *Booking* de cada establiment hotel·ler, s'ha realitzat una anàlisi del nivell de satisfacció dels turistes amb l'allotjament de la ciutat, considerant variables com el confort, la neteja, les instal·lacions, i el personal. Les pensions no inclouen valoracions en la web, per tant, s'analitzen només els hotels.

Tal com s'observa en la taula, en general, les valoracions globals dels allotjaments són positives, la nota mitjana de tots els hotels de la ciutat és de 8,2. Podem observar que els hotels més ben valorats són els localitzats al centre, tot i que la diferència és de poques dècimes. Totes les variables valorades tenen una nota superior a 8. L'aspecte que millor es valora dels hotels de la ciutat és la neteja amb un 8,7, seguit pel tracte del personal (8,5) i la qualitat del wifi (8,4).

TAULA 33. Valoració de l'oferta hotelera per barris

Barri	Nota global	Neteja	Confort	Instal·lacions	Personal	Wifi
Centre (Barri Vell, Mercadal i Carme)	8,6	9	8,7	8,2	8,8	8,7
Eixample (nord i sud)	8,2	8,8	8,2	8,1	8,6	8,6
Fontajau	8	8,3	7,9	7,7	8,2	8,1
Nota Mitjana Total	8,2	8,7	8,2	8	8,5	8,4

Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

Si ens fixem amb les valoracions respecte a les categories dels hotels analitzats, es pot veure que els més ben valorats són els hotels de 4 estrelles. Tot i que les valoracions, en general, són molt positives, concretament aquestes oscil·len del 7,7 al 8,7. Per tant, com s'ha esmentat anteriorment, el nivell de satisfacció amb el sector hotel·ler és elevat, i es valoren molt positivament sobretot aspectes com la neteja, el personal i el wifi. En l'encreuament entre les valoracions i les categories dels establiments, s'observa que els ítems amb una valoració més baixa són el confort i les instal·lacions dels hotels d'1, 2 i 3 estrelles. Per tant, es pot afirmar que les valoracions es veuen influenciades per la categoria de l'establiment, i com més elevada és la categoria, més elevat és el nivell de satisfacció, a excepció dels hotels de 4 estrelles que tenen una puntuació lleugerament més alta que el de 5 estrelles.

TAULA 34. Valoració de l'oferta hotelera per categories

Categoria	Nota global	Neteja	Confort	Instal·lacions	Personal	Wifi
Hotel*	8,2	8,7	7,6	7,5	8,6	8,3
Hotel**	8,2	8,3	7,9	7,7	8,9	8,1
Hotel***	8,3	8,6	7,7	7,8	8,7	8,6
Hotel****	8,7	9,05	8,8	8,4	8,65	8,7
Hotel*****	8,3	8,7	8,5	8,2	8,5	8,7
B&B	7,7	8,8	7,3	7,1	8,3	8,4

Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

2.3.4.2 Reputació online oferta de restauració

Els usuaris de *TripAdvisor* poden valorar els restaurants de l'1 al 5, corresponent aquestes notes a les categories de molt dolent, dolent, normal, molt bo i excel·lent. Les variables que es consideren per valorar aquesta nota global són: el servei, la relació qualitat-preu, el menjar i l'atmosfera.

En general, les valoracions dels restaurants de la ciutat són positives: de mitjana, un 40% dels comentaris que rep un restaurant de Girona el valora com a excel·lent, i un 31% com a molt bo. Les valoracions del servei tenen una mitjana de 4 (equivalent de molt bo), i es dona el mateix resultat per les altres variables de relació qualitat –preu i menjar, i finalment, l'atmosfera està valorada amb una mitjana de 3,9.

TAULA 35. Valoració dels restaurants de la ciutat

Nota	% Mig
Excel·lent	40%
Molt bo	31%
Normal	10%
Dolent	2%
Molt dolent	1%

Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

Els restaurants més ben valorats es troben a la zona Nord de la ciutat (barris de Pedret i Pont Major), a Santa Eugènia, a l'Eixample i al Centre. Val a dir, però, que la quantitat de restaurants que trobem al centre de la ciutat i a l'Eixample és molt més elevada que a la zona Nord i barri de Santa Eugènia, concretament, el 74% de l'oferta està situada al Centre i Eixample. Per contra, les zones amb una

valoració més baixa són Mas Xirgu, Sud (Avellaneda, Montilivi i Palau) i Oest (Fontajau, Taialà, Domeny i Sant Ponç).

Tant a la zona del centre com a l'Eixample, els ítems més ben valorats són el menjar i el servei. En general, l'ítem més ben valorat és la relació qualitat-preu, tot i que, totes les variables estan valorades al voltant del 4, i la diferència entre elles és molt petita. La nota global resultat de la mitjana de totes les valoracions és de 3,9/5, el que correspon a una valoració de "Molt bo".

TAULA 36. Valoracions dels restaurants per barris

•	Servei	Qualitat - preu	Menjar	Atmosfera	Total
Centre	3,97	3,94	4,00	3,94	3,96
Eixample	4,08	4,03	4,08	3,83	4,01
Nord	4,18	4,25	4,29	4,00	4,10
Sud	3,90	3,80	3,30	3,88	3,72
Est	4,00	4,17	4,42	4,08	4,17
Oest	3,77	3,83	3,83	3,80	3,80
Mas Xirgu	3,39	3,78	3,67	3,50	3,58
Santa Eugènia	3,90	4,30	4,20	3,75	4,04
Total	3,90	4,01	3,98	3,85	3,92

Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

2.3.4.3 Reputació online dels atractius turístics de la ciutat

En aquest apartat es realitza un anàlisi de la oferta d'atractius turístics de la ciutat publicats a *TripAdvisor* pels mateixos usuaris. El portal ens ofereix la possibilitat d'afegir atractius i activitats, i els usuaris poden valorar-los, creant així un rànquing d'oferta.

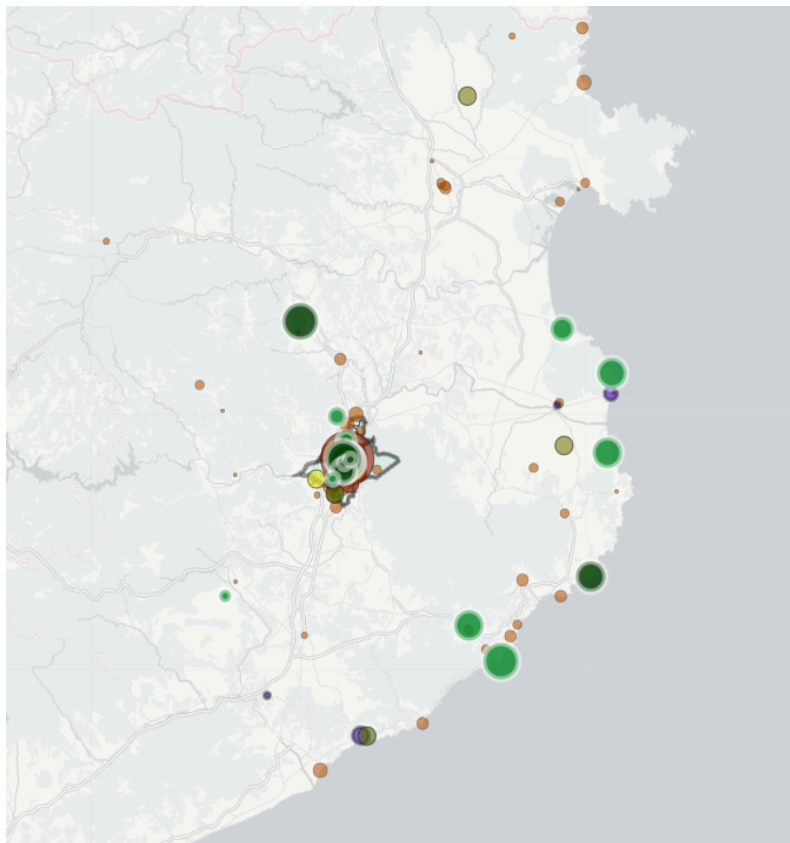
TripAdvisor proposa 93 activitats a fer a Girona. Entre totes aquestes activitats les que ocupen una posició privilegiada dins el rànquing són:

1. Passeig de la Muralla
2. Call Jueu
3. Catedral
4. Museu d'Història dels Jueus
5. Riu Onyar
6. Pont de Ferro - Eiffel
7. Museu del Cinema
8. Sant Feliu

9. Plaça Independència
10. Rambla de la Llibertat

En aquest llistat s'han inclòs només aquells atractius de Girona ciutat, però cal destacar que en la pàgina web també es mostren atractius dels voltants de la ciutat com el Llac de Banyoles, Cala Estreta de Palamós, o el MOMA de la Jonquera. En el mapa es pot observar on s'ubica l'oferta que s'anuncia com de Girona ciutat a través del portal.

IL·LUSTRACIÓ 8. Oferta d'activitats que s'anuncia com a part de la destinació Girona



Font: InAtlas, 2017

OFERTA D'ACTIUS URBANS I CULTURALS, I D'OCI

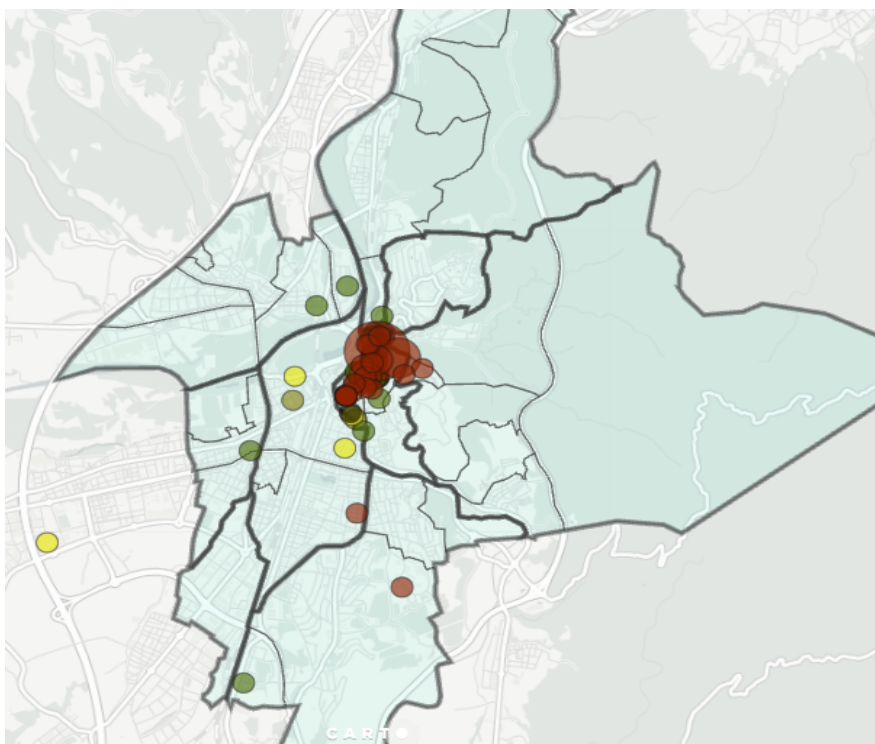
En la següent taula s'exposen la quantitat d'actius que es promocionen *online* de la destinació Girona, per zones. Tal com es pot observar, gran part de l'oferta es troba concentrada al centre de la ciutat, especialment al Barri Vell, fins al punt que alguns barris no tenen pràcticament presència en la promoció d'activitats culturals i d'oci de la ciutat. Concretament, un 62,8% de l'oferta es troba al centre de la ciutat, i més de la meitat d'aquesta es troba al Barri Vell. La resta d'oferta se situa a l'Eixample, amb un 12,8%, i finalment en el grup 'altres' s'inclouen activitats i oferta de fora de la ciutat de Girona (especialment concentrats a la resta de província de Girona, i en una major mesura a la Costa Brava). La resta de barris de Girona, tenen una presència mínima o nul·la en la promoció d'activitats culturals i d'oci.

TAULA 37. Recursos urbans, culturals i d'oci per barris

Barri	Actius/Activitats	Percentatge
Centre	59	62,8
Eixample	12	12,8
Oest	2	2,1
Torre Gironella	2	2,1
Sud	2	2,1
Pedret	1	1
Mas Xirgu	1	1
Santa Eugènia	1	1
Altres	14	14,9
Total	94	100

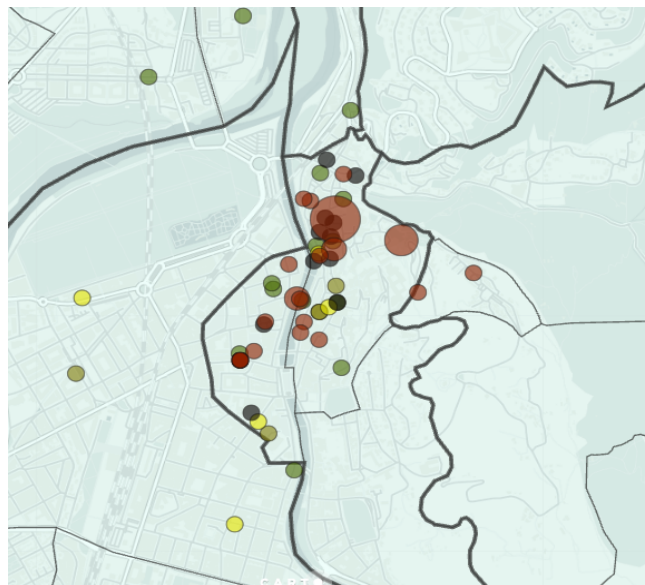
Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

IL·LUSTRACIÓ 9. Recursos urbans, culturals i d'oci



Font: InAtlas, 2017

IL·LUSTRACIÓ 10. Recursos urbans, culturals i d'oci. ampliació del centre

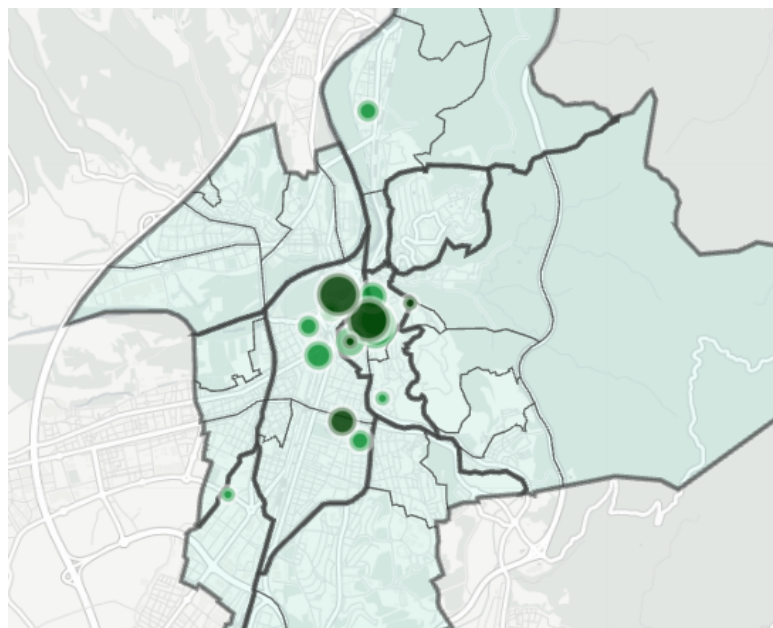


Font: InAtlas, 2017

OFERTA D'ACTIUS I ACTIVITATS DE NATURA

Pel que fa a l'oferta d'actius de natura, on s'inclouen parcs, jardins i zones verdes de la ciutat, es pot observar com existeix també una concentració d'aquests a la zona del centre de la ciutat. A més, molts dels actius de natura existents fora del centre de la ciutat, com poden ser la Vall de Sant Daniel, Hortes de Santa Eugènia o Ribes del Ter, no tenen suficient presència online.

IL·LUSTRACIÓ 11. Recursos i activitats de natura



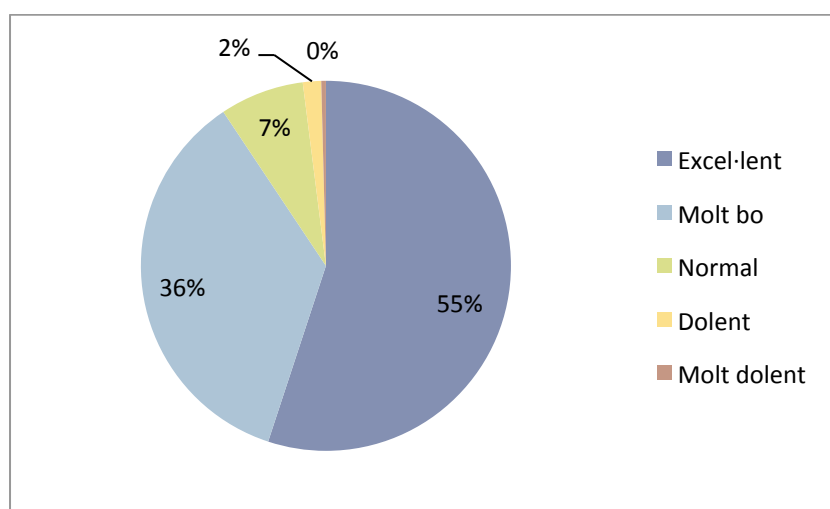
Font: inAtlas, 2017

VALORACIÓ DELS ATRACTIUS DE LA CIUTAT

A continuació s'analitzen els comentaris que els usuaris publiquen sobre els diferents atractius de la ciutat. En aquest cas, es poden valorar de l'1 al 5, sent 1 molt dolent i 5 excel·lent.

En total, entre tots els actius urbans i de natura, i les activitats d'oci promocionades *online* de Girona, hi ha 10.559 opinions d'usuaris. De mitjana, un 54,5% d'aquestes opinions analitzades valoren el recurs com excel·lent, un 35% com a molt bo, un 7,3% com a normal, 1,6% dolent i 0,4% com a molt dolent. De manera que la percepció i valoració dels recursos i activitats de la ciutat de Girona és molt positiva.

GRÀFIC 59. Valoració dels recursos de la ciutat



Font: elaboració pròpia a partir de dades d'InAtlas

Respecte als recursos culturals, els més ben valorats són el **Call Jueu**, la **Muralla** i la **Catedral**, amb més d'un 50% de les valoracions marcades com a excel·lents. Aquests són, a més, els que tenen un major nombre d'opinions publicades: la Catedral, amb 2.261 comentaris, seguit pel Passeig de la Muralla, amb 1.516, i finalment el Call Jueu amb 959 opinions. Altres recursos, tot i tenir un nombre més baix de comentaris, tenen una valoració molt positiva, com el **Museu del Cinema** i la **Casa Masó**.

Pel que fa als actius de natura, entre aquests destaquen el **Riu Onyar** i la **Devesa**, els dos tenen una valoració de 4, corresponent a 'molt bo'. La resta d'actius de natura, tenen un percentatge molt baix de comentaris dels usuaris, o bé són actius situats fora de la ciutat.

2.3.4.4 Síntesi del capítol

- Valoració positiva de l'oferta d'allotjament i restauració de la ciutat, en general el grau de satisfacció per part dels usuaris és elevat.
- Manca de presència online dels recursos naturals de la ciutat, per part dels usuaris. L'oferta de recursos naturals de la ciutat és amplia, però no es percep aquest oferta per part del turista a nivell online.
- A nivell de reputació online es destaca sobretot l'oferta cultural de la ciutat, especialment els elements patrimonials del Barri Vell.
- Els elements de la destinació Girona amb una millor reputació online són el Call Jueu, la Muralla i la Catedral.
- Utilitzant com a paraula clau de cerca 'Girona' apareixen recursos turístics dels voltants de la ciutat, especialment la Costa Brava.

2.3.5 Anàlisi de la competència

En aquest apartat, es realitza una anàlisi de la competència de la destinació de Girona. El principal objectiu d'aquest punt, és conèixer algunes destinacions que es poden considerar competidores de Girona, així com presentar bones pràctiques o accions que s'estan desenvolupant en aquestes i que poden ser també d'utilitat per la ciutat.

Entenem com competència, la capacitat que una destinació, organització o empresa té per competir amb els seus competidors, a través de la creació i integració d'experiències turístiques que aportin valor afegit als béns i serveis que el turista considera importants (Hong, 2008). De manera que una destinació, empresa o organització, serà competitiva si aconsegueix atraure i satisfer potencials turistes, a través de la seva oferta de recursos i serveis (Enright i Newton, 2005).

És complicat escollir destinacions competidores, ja que totes les destinacions estan integrades per factors molt diversos. Una de les estratègies per escollir destinacions competidores és analitzar aquelles que ofereixen productes similars, que es troben relativament a prop en el territori, i on es fa un consum turístic similar, per exemple predomini de visites d'un dia (excursionistes), segments turístics semblants com familiar, gastronòmic, *city break*, entre d'altres.

Un cop escollides les destinacions, la principal font d'informació són les publicacions, articles, publicitat, etc., de la destinació competidora, així com també l'anàlisi de la seva estratègia de comunicació i promoció (concepte, missatge, eslògan, imatges, etc.).

Per tal de realitzar la comparació entre les destinacions, s'han escollit un seguit de variables/categories, que es presentaran en format de fitxa, per a cadascuna de les destinacions. A partir de les fitxes, i la representació gràfica d'aquestes a través de gràfics del tipus '*Spider Chart*', es podran comparar les característiques principals de cadascuna de les destinacions mitjançant una anàlisi comparativa. Seguidament, es realitzarà una anàlisi competitiva, a través de la descripció dels elements que aporten avantatge competitiu a cadascuna de les destinacions analitzades.

2.3.5.1 Fitxa Girona

GIRONA	
Característiques generals	
Mida població	98.255 habitants
Visitants (nº)	93.996 (Oficina de Turisme)
Oferta allotjament	
Número d'establiments	27
Número de places	2.033
Tipus allotjament	16 hotels 8 pensions i hostals 2 Bed & Breakfast 1 alberg
Pernoctacions	435.000 pernoctacions
Percentatge d'ocupació	67,3%
Preu mig	73,6€
HUT registrats	567
Proximitat a una gran ciutat	
Nom de la ciutat	Barcelona
Mida població	1.609.000
Número de visitants	9.065.650
Places allotjament	79.455
Distància	103km
Connexions	TAV: 39 min Autopista: 1h 28 min
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	Catedral; Sant Feliu; Call Jueu; Cases de l'Onyar; Banys Àrabs; Muralla; Sant Pere de Galligants
City pass	No
Desestacionalitzadors	Girona tot l'any – esdeveniments tots els mesos de l'any
UNESCO sí / no	No
Altres distintius BCIN...	Barri Vell - BCIN
Productes culturals amb interès turístic	- Visites guiades (Girona Walks) - Girona City Tour (tren turístic) - Club Cultura Patronat de Turisme Girona Costa Brava - Girona Museus, entrada amb descompte als sis museus de la ciutat - Girona Episcopal, entrada conjunta Catedral – Sant Feliu – Museu d'Art (10€) - Girona Ciutat de festivals, (Temporada Alta, Nits de Clàssica, Black Music festival, etc.)
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	Sí
Àmbit de la universitat	Provincial
Nº de facultats	10
Nº estudiants	15.124 estudiants

Productes de cicloturisme	
Nº empreses	7 agències receptives
Meteorologia	Clima mediterrani
Entorn natural	• Pirineus • Costa Brava
Rutes i productes	• Festival Girona Gran Fondo • Sea Otter Europe • Open BTT Girona • 360º Challenge • MTB Challenge • Packs organitzats per agències • Sortides amb guia
Característiques (nivell dificultat, oferta complementària...)	Rutes per a tots els nivells Entorn privilegiat, Costa Brava i Pirineus
Productes de gastronomia	
Nº restaurants	426 restaurants
Nº estrelles Michelin	Celler de Can Roca *** Massana * <i>15 establiments amb 19 estrelles a la Província</i>
Rutes, workshops...	• 1 agència receptiva (tours gastronòmics) • Aula Gastronomia Mercat del Lleó • 2 empreses de workshops de cuina
Tipus de cuina	Mediterrània, tradicional, local.
Fires, mercats, esdeveniments ...	Fòrum Gastronòmic; Jornades de la Tòfona; Jornades de l'arròs; Fira de la cervesa artesana; Girona tasta i regala; Setmana gastronòmica; Cuina al carrer; Tapa't; Firatast; Fires i mercats artesanals al llarg de l'any (Fires, Girona 10, etc.)
Ens de gestió / promoció turística	
Entitats	- Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme, Ajuntament de Girona (local) - Patronat de turisme Girona Costa Brava (provincial)
Gestió vs Promoció	Ens de promoció turística
Eslògan	Girona Emociona
Web de turisme. Continguts	Recursos de la ciutat: - Ciutat històrica - Cultura viva - Compres - Gastronomia - Turisme actiu (DTE) - Turisme de natura - Turisme Accessible - Oci nocturn Informació infraestructura turística (allotjament, restauració, transport) Idiomes: català, castellà, anglès, francès No segmentació de continguts

Proposta de destinacions:

En la decisió sobre les destinacions escollides hi influeixen els primers resultats derivats dels diversos treballs de camp previstos en l'estudi. Així doncs, per exemple, es pot escollir una destinació amb un elevat nombre de productes de cicloturisme, perquè en les fases inicials s'ha detectat que aquest element pot ser rellevant pel futur de la destinació Girona. Així doncs, per a elaborar aquest anàlisi de competència, s'han escollit destinacions que destaquen pel seu patrimoni històric, en molts casos fins i tot declarat Patrimoni de la Humanitat de l'UNESCO, pel fet de ser ciutats mitjanes / petites properes a grans ciutats, per ser ciutats universitàries, amb un nombre d'habitants similars, i productes específics desenvolupats en l'àmbit de la gastronomia i el turisme esportiu, especialment el cicloturisme. Les destinacions seleccionades es presenten breument a continuació:

- **Bath** (Regne Unit): ciutat situada a prop de Londres, el seu centre històric ha estat declarat Patrimoni de la Humanitat, disposa de dues universitats, un dels principals atractius patrimonials de la ciutat són els banys romans i l'abadia de Bath, té uns 90.000 habitants.
- **Bruges** (Bèlgica): la ciutat té uns 100.000 habitants, va ser declarada Patrimoni de la Humanitat per l'UNESCO, es troba ben comunicada i a prop de la ciutat de Brussel·les, té universitat, els seus visitants són principalment excursionistes.
- **Arlés** (França): ciutat amb uns 60.000 habitants, Patrimoni de la Humanitat de l'UNESCO, té universitat, i en els darrers anys ha crescut en cicloturisme.
- **Perugia** (Itàlia): és una ciutat localitzada entre Florència i Roma, que s'ha posicionat com a destinació de cicloturisme, amb un total de 16 rutes de carretera, 21 de muntanya i 12 de llarga distància.
- **Évora** (Portugal): està situada a prop de Lisboa, té uns 60.000 habitants y és coneguda pel seu patrimoni històric i cultural, és Patrimoni de la Humanitat UNESCO, i se la coneix com 'Ciutat Museu', a més disposa d'universitat.
- **Palma de Mallorca** (Espanya): en alguns casos es compara el fenomen del cicloturisme de Girona amb Mallorca, tot i que a Mallorca el producte està molt més consolidat.
- **Tarragona** (Espanya): ciutat catalana de mida mitjana, pròxima a Barcelona, amb un centre històric patrimonial.
- **Toledo** (Espanya): ciutat patrimonial, declarada Patrimoni de la Humanitat per l'UNESCO, té uns 90.000 habitants, està a prop de Madrid, té universitat i també està creixent el cicloturisme a la ciutat i els seus voltants.

2.3.5.2 Fitxes destinacions competidores de Girona

BATH	
Característiques generals	
Mida població	83.992
Visitants (nº)	331.000 internacionals 4.8 M visitants de dia
Oferta allotjament	
Número d'establiments	424
Número de places	9.000
Tipus allotjament	Hotels
Pernoctacions	969.900
Percentatge d'ocupació	80%
Preu mig	124€
HUT registrats	Sense dades
Proximitat a una gran ciutat	
Nom de la ciutat	Londres
Mida població	8.778.000
Número de visitants	19.000.000
Places allotjament	1.494 hotels
Distància	185km
Connexions	• Aeroport de Bristol (32km) • Tren • Carretera
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	Banys romans Royal Crescent Thermae Bath Spa Pump Room Fountain
City pass	No
Desestacionalitzadors	8 festivals al llarg de l'any Campanya de Nadal, mercats •
UNESCO sí / no	Sí
Productes culturals amb interès turístic	Bath in 4 hours Bath in 3 days
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	Sí
Àmbit de la universitat	Regional
Nº de facultats	7
Nº estudiants	15.115

Productes de cicloturisme	
Nº empreses	6
Meteorologia	Pluges abundants
Rutes i productes	Bike Bath – Esdeveniments Bath to Bristol path Two Tunnels Kennet and Avon Path
Característiques (nivell dificultat, oferta complementària...)	Sense dades
Productes de gastronomia	
Nº restaurants	433
Nº estrelles Michelin	<i>Hywel Jones*</i>
Rutes, workshops...	Guia gastronòmica (web oficial) Menú pre teatre
Tipus de cuina	Britànica
Fires, mercats, esdeveniments ...	Mercats locals Pub in the park (show cooking) Pub Quizzes (gamification)
Ens de gestió / promoció turística	
Entitats	DMO publico-privada
Gestió vs Promoció	VisitaBath • Oficina de Turisme • Màrqueting • Partners
Eslògan	'A world heritage spa city'
Web de turisme. Continguts	• Turisme • Patrimoni • Shopping • Wellness • Gastronomia • Entorns • MICE • Estudiants • Casaments

TARRAGONA	
Característiques generals	
Mida població	131.094
Visitants (nº)	2.000.000
Oferta allotjament	
Número d'establiments	34
Número de places	10.732 (2.380 d'hotel, 8.343 de càmping, 9 casa rural)
Tipus allotjament	26 hotels 7 càmpings 1 casa rural
Pernoctacions	410.513
Percentatge d'ocupació	54,3%
Preu mig	62,3€
HUT registrats	726
Proximitat a una gran ciutat	
Nom de la ciutat	Barcelona
Mida població	1.609.000
Número de visitants	9.065.650
Places allotjament	79.455
Distància	100km
Connexions	TAV Autopista
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	Amfiteatre romà Catedral Pretori i circ romà Barri del Serralló (port)
City pass	No
Desestacionalitzadors	Tarragona tot l'any (esdeveniments)
UNESCO sí / no	Sí
Altres distintius BCIN...	BCIN
Productes culturals amb interès turístic	Tarraco Viva Concurs castellers Espai turisme Rutes temàtiques (romana, medieval, modernista, primers cristians)
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	Sí
Àmbit de la universitat	Provincial
Nº de facultats	13
Nº estudiants	11.360

Productes de gastronomia	
Nº restaurants	570
Nº estrelles Michelin	No
Rutes, workshops...	Tarragona gastronòmica (federació) Tarraco a taula (associació)
Tipus de cuina	Mediterrània
Fires, mercats, esdeveniments ...	Jornades gastronòmiques Fira SantaTeca
Ens de gestió / promoció turística	
Entitats	Patronat Municipal de Turisme de Tarragona
Gestió vs Promoció	Promoció i gestió
Eslògan	'Història Viva'
Web de turisme. Continguts	La ciutat històrica Mediterrani, platges Ciutat de Castells Gastronomia MICE Film Office Propostes Compres Esport (especialment nàutics)
Web turisme. Reserves	Sí
Web turisme. Públic objectiu	Turistes

PALMA DE MALLORCA	
Característiques generals	
Mida població	402.949
Visitants (nº)	Sense dades
Oferta allotjament	
Número d'establiments	245
Número de places	44.575
Tipus allotjament	4 cases rurals 17 apartaments 129 hotels 20 apart-hotels 30 hostals
Pernoctacions	Sense dades
Percentatge d'ocupació	80,2%
Preu mig	98,9€
HUT registrats	Moratoria HUT
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	Catedral de Palma L'Almudana Banys Àrabs Barri Jueu Modernisme Miró Mallorca Fundació
City pass	No
Desestacionalitzadors	Cicloturisme
UNESCO sí / no	No
Altres distintius BCIN...(conjunt)	No
Productes culturals amb interès turístic	Rutes temàtiques (gòtic, modernisme, jueu, gastronòmica)
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	Sí
Àmbit de la universitat	Comunitat Autònoma
Nº de facultats	10
Nº estudiants	18.308
Productes de cicloturisme	
Nº empreses	150.000 cicloturistes
Meteorologia	Clima mediterrani
Entorn natural	Serra de Tramuntana Platges i cales Petra
Rutes i productes	2.000 km de ruta 16 rutes comercialitzades
Característiques (nivell dificultat, oferta complementària...)	Rutes de diferents nivells tant de carretera com de muntanya Oferta

Productes de gastronomia	
Nº restaurants	1.911
Nº estrelles Michelin	Adrián Quetglas * Marc Fosh *
Rutes, workshops...	Rutes gastronòmiques (4)
Tipus de cuina	Mediterrània
Fires, mercats, esdeveniments ...	Estellenc Gastronòmic
Ens de gestió / promoció turística	
Entitats	Fundació Turisme Palma de Mallorca 360 (51% públic, 49% privat)
Gestió vs Promoció	Promoció
Eslògan	'Passion for Palma de Mallorca'
Web de turisme. Continguts	Cultura Esports Creuers Gastronomia Compres
Web turisme. Reserves	No
Web turisme. Públic objectiu	Turistes

TOLEDO	
Característiques generals	
Mida població	83.459
Visitants (nº)	617.584
Oferta allotjament	
Número d'establiments	55
Número de places	4.096
Tipus allotjament	Sense dades
Pernoctacions	906.390
Percentatge d'ocupació	59,4%
Preu mig	63,6€
HUT registrats	562 (regió Castilla-la-Mancha)
Proximitat a una gran ciutat	
Nom de la ciutat	Madrid
Mida població	3.166.000
Número de visitants	12.000.000
Places allotjament	83.164
Distància	73,1
Connexions	TAV Autopista
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	Alcázar Catedral Puente de Alcántara Hospital de Tavera
City pass	Sí
Desestacionalitzadors	Exposició Greco (2014) Esdeveniments
UNESCO sí / no	Sí
Productes culturals amb interès turístic	12 rutes
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	Sí
Àmbit de la universitat	Regional (Castilla-la-Mancha)
Nº de facultats	10
Nº estudiants	30.000
Productes de cicloturisme	
Nº empreses	6
Meteorologia	Clima semi àrid
Entorn natural	Regió Castilla
Rutes i productes	Rutes voltants de Toledo Marxes ciclistes al llarg de l'any
Característiques (nivell dificultat, oferta complementària...)	Sense dades

Productes de gastronomia	
Nº restaurants	383
Nº estrelles Michelin	El Bohío de Illescas 1* El Carmen de Montesión 1* Tierra de Torrico 1*
Tipus de cuina	Mediterrània
Ens de gestió / promoció turística	
Entitats	Ajuntament de Toledo
Gestió vs Promoció	Promoció
Eslògan	'Patrimonio de los sentidos'
Web de turisme. Continguts	Museus Monuments Exposicions Rutes Oci En família MICE Natura Gastronomia Compres
Web de turisme. Reserves	No
Web de turisme. Públic	Turistes

BRUGES (BÈLGICA)	
Característiques generals	
Mida població	117.260
Visitants (nº)	7.200.000
Oferta allotjament	
Número d'establiments	334
Número de places	10.893
Tipus allotjament	Hotels
Pernoctacions	1.200.000
Percentatge d'ocupació	75% (mitjana ciutats del país)
Preu mig	106€
HUT registrats	Sense dades
Proximitat a una gran ciutat	
Nom de la ciutat	Brussel·les
Mida població	177.307
Número de visitants	6.780.000
Places allotjament	37.432
Distància	101km
Connexions	Tren Autopista
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	-Markt - Burg - Canals - Rozenhoedkaai (Muelle del Rosario)
City pass	No
Desestacionalitzadors	Esdeveniments Congressos
UNESCO sí / no	Sí
Altres distintius BCIN...	-
Productes culturals amb interès turístic	Bruges Ballooning City Tour Bruges en bicicleta
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	<i>College of Europe</i>
Àmbit de la universitat	Local
Nº de facultats	-
Nº estudiants	300
Productes de cicloturisme	
Nº empreses	8
Meteorologia	Clima oceànic
Entorn natural	<i>La campiña de Brujas</i>
Rutes i productes	4 rutes als voltants de la ciutat
Característiques (nivell dificultat, oferta complementària...)	Fàcil

Productes de gastronomia	
Nº restaurants	586
Nº estrelles Michelin	Hertog Jan 3* De Karmeliet 3* De Jonkman 2* Den Gouden Harynck 1* Sans Cravate 1* A'Qi 1* Auberge de Herborist 1* Ter Leepe 1*
Ens de gestió / promoció turística	
Entitats	Visit Bruges
Gestió vs Promoció	Promoció
Eslògan	Visit Bruges
Web de turisme. Continguts	• Cultura • Compres • Rutes
Web de turisme. Reserves	Sí
Web de turisme. Públic	Visitant Resident MICE Inversors (en webs diferents)

ÉVORA (PORTUGAL)	
Característiques generals	
Mida població	56.596
Visitants (nº)	97.000
Oferta allotjament	
Número d'establiments	Sense dades
Número de places	Sense dades
Tipus allotjament	Sense dades
Pernoctacions	Sense dades
Percentatge d'ocupació	46%
Preu mig	Sense dades
HUT registrats	Sense dades
Proximitat a una gran ciutat	
Nom de la ciutat	Lisboa
Mida població	506.892
Número de visitants	4.000.000
Places allotjament	13.696
Distància	132km
Connexions	Autopista Tren
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	Temple romà Capilla de los huesos Plaza do Giraldo
City pass	No
Desestacionalitzadors	Sense dades
UNESCO sí / no	Sí
Altres distintius BCIN...	-
Productes culturals amb interès turístic	Sense dades
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	Sí
Àmbit de la universitat	Regional
Nº de facultats	Sense dades
Nº estudiants	10.496
Productes de cicloturisme	
Nº empreses	Sense dades
Meteorologia	Estius molt calorosos, hiverns suaus
Entorn natural	Campos Alentejo
Rutes i productes	El producte cicloturisme no està desenvolupat
Característiques (nivell dificultat, oferta complementària...)	-

Productes de gastronomia	
Nº restaurants	220
Nº estrelles Michelin	Sense dades
Rutes, workshops...	Vinos Alentejo Gastronomia tradicional portuguesa
Web de turisme. Públic	Sense dades

PERUGIA (ITÀLIA)	
Característiques generals	
Mida població	165.849
Visitants (nº)	Sense dades
Oferta allotjament	
Número d'establiments	Sense dades
Número de places	Sense dades
Tipus allotjament	Sense dades
Pernoctacions	Sense dades
Percentatge d'ocupació	Sense dades
Preu mig	Sense dades
HUT registrats	Sense dades
Proximitat a una gran ciutat	
Nom de la ciutat	Florència / Roma
Mida població	379.122 / 2.862.000
Número de visitants	3.515.000 / 6.033.000
Places allotjament	•
Distància	157km / 171km
Connexions	Tren
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	Casc antic • Basilica San Domenico • Catedral de San Lorenzo • Palacio Capitán del Pueblo • Plaza IV de Noviembre • Fuente Mayor • Museo Arqueológico Asís, Spello, montefalco
City pass	Targeta de Museus
Desestacionalitzadors	Festival Internacional de Jazz Producte Xocolata Enogastronomia Turisme de natura Festival dei Due Mondi (arts escèniques)
UNESCO sí / no	Sí
Altres distintius BCIN...	-
Productes culturals amb interès turístic	Itineraris (Perugia enterrada)
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	Sí
Àmbit de la universitat	Regional
Nº de facultats	16
Nº estudiants	Sense dades

Productes de cicloturisme	
Nº empreses	Sense dades
Meteorologia	Clima mediterrani
Entorn natural	En els darrers anys s'ha posicionat com a destinació per a ciclistes
Rutes i productes	Sense dades
Característiques (nivell dificultat, oferta complementària...)	Diferents nivells – Parque Natural Monte Subasio, Parque del lago Trasimeno Rutes per experts (Monte Cucco)
Productes de gastronomia	
Nº restaurants	632
Nº estrelles Michelin	No
Rutes, workshops...	Sense dades
Tipus de cuina	Mediterrània
Fires, mercats, esdeveniments ...	Fira de la xocolata
Ens de gestió / promoció turística	
Entitats	Regione Umbria (regional)
Gestió vs Promoció	Promoció
Eslògan	Umbria, cuore verde d'Italia
Web de turisme. Continguts	Principals productes destinació: cultural, ciclisme, esportiu, religiós i leisure (wellness) Productes secundaris: enogastronomia, estudiants Productes que cal reforçar: MICE Productes emergents: casaments i cinematogràfic
Web de turisme. Reserves	No
Web de turisme. Públic	Turistes

ARLÉS (FRANÇA)	
Característiques generals	
Mida població	52.886 habitants (la meitat que Girona)
Visitants (nº)	206.000 (Oficina de Turisme)
Oferta allotjament	
Número d'establiments	48 (superior)
Número de places	Sense dades
Tipus allotjament	48 hotels 158 pensions i hostals, B&B i albergs 5 càmpings
Pernoctacions	pernoctacions
Percentatge d'ocupació	%
Preu mig	€
HUT registrats	127 (2015)
Proximitat a una gran ciutat	
Nom de la ciutat	Montpeller i Marsella
Mida població	435.000 / 855.393
Número de visitants	5 milions (turisme congressos) / 5 milions.
Places allotjament	43.600 / 19.527
Distància	69km / 85km
Connexions	TER i intercités.
Patrimoni cultural	
Llistat principals recursos patrimonials	Amfiteatre romà Teatre romà Banys romans
City pass	No
Desestacionalitzadors	Esdeveniments Patrimoni natural
UNESCO sí / no	Sí
Altres distintius BCIN...	Sense dades
Productes culturals amb interès turístic	Es basa molt en turisme cultural. Monuments. Patrimoni de la UNESCO. Amfiteatre, teatre antic, banys constantins, etc.
Presència d'una Universitat	
Disposa d'universitat	No
Àmbit de la universitat	-
Nº de facultats	-
Nº estudiants	-
Productes de cicloturisme	
Nº empreses	Llocs per llogar bicis.
Meteorologia	Clima mediterrani
Entorn natural	Camargue.
Rutes i productes	Rutes per la reserva de la Camarga Hi ha poc producte desenvolupat en cicloturisme
Característiques (nivell dificultat, oferta complementària...)	Tots els nivells, bona meteorologia, paisatges de muntanya i planers.

Productes de gastronomia	
Nº restaurants	148 restaurants (oficina turisme)
Nº estrelles Michelin	La Chassagnette * L'Atelier de Jean-Luc Rabanel **
Rutes, workshops...	Sense dades
Tipus de cuina	Mediterrània, tradicional, local.
Fires, mercats, esdeveniments ...	Sense dades
Ens de gestió / promoció turística	
Entitats	Office du Tourisme Arlès
Gestió vs Promoció	Promoció
Eslògan	Sense dades
Web de turisme. Continguts	Patrimoni Cultura Camargue Festes i tradicions Gastronomia Art Festivals Fotografia
Web de turisme. Reserves	Sí
Web de turisme. Públic	Turistes

2.3.5.3 Anàlisi de les destinacions competidores

Per tal d'analitzar la informació recopilada en les fitxes de cada destinació, és realitzarà una primera comparació de dades numèriques per tal de caracteritzar les dimensions i xifres de les destinacions a analitzar. Cal destacar, que tot i que s'ha realitzat una cerca exhaustiva de dades de cada competidor hi ha algunes dades que no estan publicades i per tant, no es disposa de totes les dades de totes les ciutats. De manera que aquesta comparació de dades és tan sols una aproximació.

En segon lloc, s'analitzaran els aspectes més qualitatius de les destinacions com els tipus de producte que ofereixen, els continguts de les webs de turisme, eslògan i missatges, així com també el valor diferencial de cadascuna d'elles, és a dir, es destacaran aspectes de la destinació que poden ser d'interès per la Girona.

En general la mida de la població de les ciutats és similar, excepte en alguns casos, com Palma de Mallorca. Aquesta és possiblement la destinació que més es diferencia de Girona en quant a dimensions, no obstant ha estat inclosa en el benchmarking ja que s'ha mencionat en diverses sessions participatives pels propis agents de la destinació com una ciutat competidora amb Girona especialment en producte de ciclisme. Arlès i Èvora són dies ciutats més petites que Girona, però amb unes característiques semblants en quant a consum turístic, la proximitat amb una ciutat més gran. A més Arlès té similituds pels seus entorns i paisatges (entre d'altres), i Èvora pel seu centre patrimonial.

En quant a nombre de visitants, Girona presenta uns valors semblants a les ciutats d'Arlès i Evora, les dues de dimensions més petites. No obstant, les dades de la ciutat de Girona són les procedents de

l'Oficina de Turisme, ja que no hi ha cap estimació sobre el total de visitants de la ciutat. La ciutat que més destaca en nombre de visitants és Bruges.

Entre les ciutats analitzades que presenten dades publicades sobre número de places turístiques, Girona és la que en té menys amb 2.033 places hoteleres. No obstant això, en quant a pernотacions i % d'ocupació és troba en una millor posició.

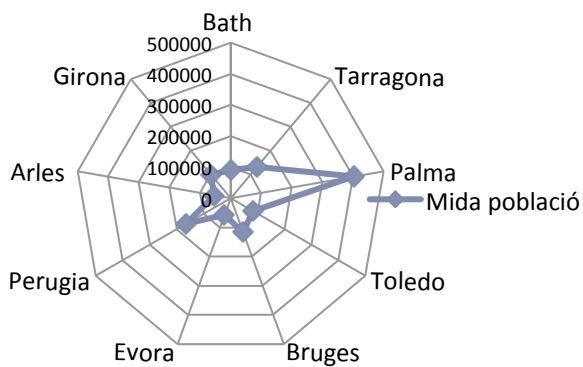
Les destinacions analitzades presenten diferents característiques, i cadascuna d'elles té alguna tipologia turística més desenvolupada que és el que la diferencia de la resta, donant-li el que s'anomena avantatge competitiu. L'exercici que es realitza a continuació és el d'analitzar allò que destaca de les destinacions analitzades, de manera que es podran conèixer plantejaments i estratègies que poden ser d'utilitat per la destinació Girona.

En l'àmbit nacional trobem tres destinacions en el llistat, Tarragona, Toledo i Palma. Tant Tarragona com Toledo es troben properes a una gran ciutat, Barcelona i Madrid respectivament, i tenen un gran interès cultural i patrimonial. Palma en canvi, presenta unes característiques diferents en quant a dimensionament com s'ha constatat anteriorment. No obstant, té una oferta molt desenvolupada en cicloturisme i unes característiques paisatgístiques similars a la província de Girona, tan en termes estètics, com en diferents nivells de rutes i paisatges planers i en metodologia. Tant a Toledo com a Palma destaca com a element patrimonial el llegat jueu, igual que a la ciutat de Girona, a part d'altres elements arquitectònics de gran interès.

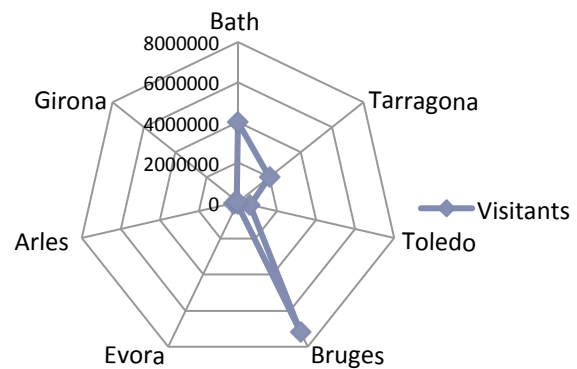
Com a destinacions més properes, en l'àmbit europeu, trobem Perugia (Itàlia), Arlès (França) i Evora (Portugal). Totes es troben properes a una gran ciutat. En el cas de Perugia, el seu avantatge competitiu és el desenvolupament del producte per a estudiants universitaris, alguns esdeveniments com el festival de jazz i el festival de la xocolata, així com també el patrimoni històric i la creació de cinc itineraris per descobrir la ciutat que permet la gestió de fluxos turístics a la destinació. A Arlès, com a avantatge competitiu destaca el patrimoni de la ciutat, i els entorns naturals com ara a la zona de la Camargue, on s'hi estan començant a desenvolupar productes relacionats amb el turisme esportiu, especialment de ciclisme. Finalment, Èvora, considerada com la ciutat museu, està declarada Patrimoni de la Humanitat de la UNESCO.

Com a destinacions europees més llunyanes trobem Bruges (Bèlgica) i Bath (Regne Unit). Bruges és una ciutat comparable amb Girona pel tipus de visitant que hi predomina: visitants que fan una excursió des de Brussel·les (en alguns casos la visita es combina amb altres ciutats, especialment Gant). A més, la ciutat presenta una elevada estacionalitat en temporada d'estiu i caps de setmana. En general, en quant a promoció turística de la ciutat es pot observar com en la majoria de canals es promociona com una excursió d'un dia (*Day-Trip*). Finalment, Bath és una ciutat a una hora i mitja de Londres, i hi destaca la gran varietat de productes que s'han desenvolupat per diversificar l'oferta: *wellness*, esports i aventura, turisme familiar, entre d'altres. Des de la web oficial de turisme es promocionen també els entorns de la ciutat, i també el turisme universitari.

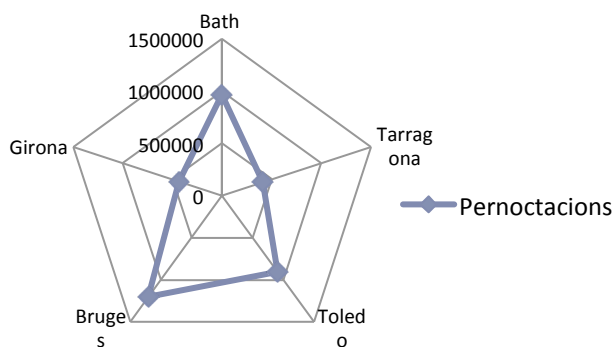
Mida població



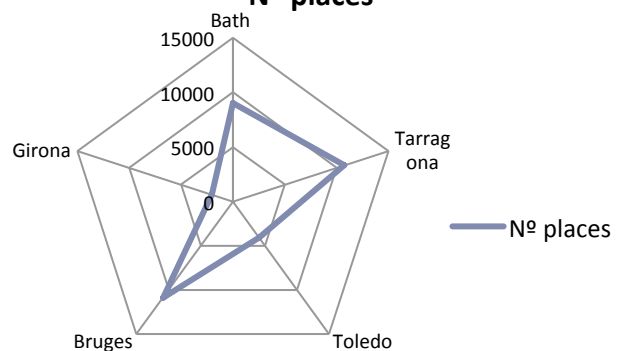
Visitants



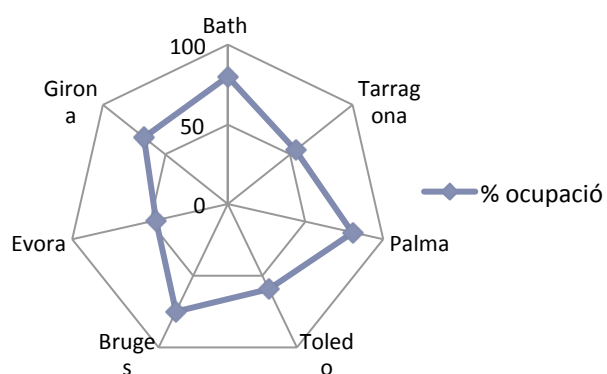
Pernoctacions



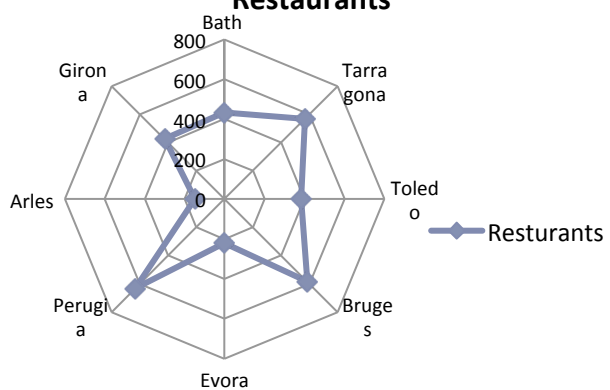
Nº places



% ocupació



Restaurants



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades oficials de les destinacions

2.3.5.4 Avantatge competitiu – Productes turístics innovadors

En aquest apartat es recullen iniciatives, productes, campanyes turístiques etc. innovadores i que tenen certa aplicabilitat a la destinació de Girona. Aquestes iniciatives s'han desenvolupat en dos àmbits. El primer és el cicloturisme, atès que està en fase de desenvolupament a la destinació, i sembla interessant recollir experiències en aquest àmbit per enriquir o millorar el desenvolupament del producte a la destinació Girona. El segon àmbit es centra en una tipologia turística que no està desenvolupada a la ciutat i que podria aportar valor afegit a més d'incentivar un augment del nombre de pernoctacions: els tours o visites nocturnes de la ciutat. Volem recalcar que el que es troba a continuació no és un llistat exhaustiu i rigorós d'iniciatives, sinó més aviat un conjunt d'idees que poden ajudar a comprendre amb quins criteris i amb quines lògiques s'estan diferenciant altres destinacions d'arreu, i com estan cercant fórmules innovadores per captar l'atenció de nous visitants.

CICLISME

El turisme de bicicleta està agafant cada vegada més força a la destinació Girona. Es tracta d'una tipologia turística que percep la destinació més enllà de la ciutat en si, i valora els paisatges de natura dels entorns. Es tracta d'una tipologia turística que realitza estades més llargues per descobrir el territori. A continuació es presenten iniciatives innovadores en cicloturisme que permeten oferir un producte diferent que aporta valor a la destinació:

- *Blue Matble Mystery Tour*. Organització de viatges per ciclistes a destinacions sorpreses. És a dir, organitzen viatges i rutes per a ciclistes, però aquests no saben a quina destinació aniran fins a l'últim moment.
- *Bike across Belgium*. A Bèlgica s'ofereixen tours en bicicleta que combinen cates de cerveses del país. És tracta d'un producte turístic que combina ciclisme amb productes locals.
- *Van Gogh Tours*. A Holanda s'ofereixen tours en bicicleta pels paisatges que van inspirar al famós pintor Van Gogh.

VISITES NOCTURNES

El desenvolupament de productes nocturns, en aquest cas entesos com a rutes que valoritzin el paisatge nocturn d'una ciutat i la seva il·luminació, estan agafant cada vegada més força. Són un tipus de producte que permet augmentar el temps d'estada dels turistes a la ciutat, incentivant les pernoctacions per poder gaudir de la ciutat d'una manera diferent. A continuació es presenten diferents productes turístics d'aquesta categoria desenvolupats en diferents ciutats del món:

- *Photography Tour - Architecture by Night in London*. Es tracta d'oferir visites guiades nocturnes que permeten descobrir i conèixer la ciutat a través de la fotografia nocturna. Es un tour per aficionats a la fotografia que permet aprendre a realitzar fotografies d'elements arquitectònics il·luminats, al mateix temps que s'expliquen i interpreten aquests elements.
- *Night Rider: Barcelona & Gaudi Night Tour*. És una activitat que s'ofereix a la ciutat de Barcelona i permet conèixer la ciutat de nit de la mà d'un conductor local. En aquest cas, la visita es realitza en moto, però es podria fer en altres mitjans. Aquesta ruta en contret està dissenyada al voltant de l'obra de Gaudí.

- *City Lights Night Paddle in Chicago*. A la ciutat de Chicago ofereixen tours per descobrir la ciutat de nit en kayak des del riu.
- *Museums at Night in UK*. Al Regne Unit ofereixen visites exclusives als Museus durant la nit.
- *Dalí Theatre-Museum by Night*. Un cop l'any el Museu Dalí de Figueres obre durant la nit, i a més ofereix una copa de cava als visitants i es projecta un audiovisual en una de les terrasses.
- *Barcelona night bike tour*. A la ciutat de Barcelona s'ofereixen tours nocturns en bicicleta per descobrir la ciutat des d'una altra perspectiva.
- Mezquita Catedral de Córdoba de nit. La Mezquita de Córdoba també ofereix visites nocturnes.

2.3.5.5 Síntesi del capítol

- Respecte a les ciutats escollides per la realització del benchmarking turístic de la destinació, Girona presenta un nombre menor de places turístiques que altres ciutats de característiques semblants com Tarragona, Bath o Toledo.
- Les ciutats escollides com a destinacions competitives presenten característiques semblants a la ciutat de Girona, i avantatge competitiu en alguns aspectes que també tenen potencial de desenvolupament a la destinació, com el turisme cultural, turisme estudiantil, turisme esportiu, ciclisme i gastronomia.
- Palma de Mallorca ha estat escollida com a competidora de Girona pel desenvolupament del producte en cicloturisme, ja que Girona i els seus entorns presenten característiques semblants quant a paisatge, climatologia i oferta complementària.
- Totes les destinacions, excepte Palma de Mallorca, es troben properes a gran ciutats, de manera que la capacitat d'atracció turística d'aquestes ciutats (com són Barcelona, Madrid, Londres o Marsella), les beneficia en quant a oferta complementària a aquestes grans destinacions turístiques.
- No obstant, en molts casos, aquesta proximitat a una gran ciutat i la mida petita de les ciutats analitzades, fan que la majoria dels visitants siguin excursionistes, és dir visitants que no pernocten a la ciutat.
- Girona té potencial per desenvolupar productes relacionats amb el patrimoni cultural, el turisme universitari, i ciclisme.
- Factors desestacionalitzadors: organització d'esdeveniments de qualitat. Destinacions en les què molts dels seus visitants no pernocten a la ciutat han desenvolupat productes turístics nocturns, és a dir activitats per realitzar durant la nit, relacionades amb la il·luminació de la ciutat, productes exclusius, visites singulars, etc.
- L'entorn de la ciutat de Girona dona un gran valor a la destinació.

2.3.6 Actors i agents de la quàdruple hèlix a la destinació

En les destinacions turístiques contemporànies la governança es concep com un exercici col·lectiu, on per davant de tot es posa la coalició dels esforços dels agents envers la identificació i priorització dels interessos comuns. Per aquest motiu, la identificació i implicació dels agents de la destinació esdevé un element clau en la planificació estratègica. Per altra banda, l'encert en les accions dissenyades en qualsevol pla estratègic passa, també, per la seva capacitat de generar consensos, pel seu grau d'aplicabilitat, i la dotació de recursos. A l'hora de passar de la teoria a l'acció, seran aquests mateixos agents els encarregats de desplegar les accions del Pla. Per això és tant important que ells hagin format part del procés de reflexió i planificació estratègica, i que els responsables de la destinació tinguin encert a l'hora d'escollir els protagonistes que executin les diverses accions.

Es fa igualment important considerar totes les dimensions de la quàdruple hèlix de l'ecosistema innovador a l'hora d'identificar i fer partícips els agents. Els agents de la quàdruple hèlix es poden classificar segons si pertanyen a la dimensió 'sector privat'; 'institucions'; 'societat civil'; i finalment 'sector acadèmic'. Conceptualment, es pot assimilar una destinació a un ecosistema, on de la mateixa manera que a la natura, existeixen una sèrie de protagonistes, de relacions, equilibris, etc. El paper de cada agent en el desplegament del pla dependrà en bona mesura de la seva ubicació dins la xarxa de la destinació. Per tant, una vegada identificats els agents, és recomanable fer una representació gràfica de tots els agents dins la xarxa, de tal forma que es pugui tenir una idea clara del seu rol o grau de centralitat, perifèria, *betweenness*, etc.

El repte de la governança efectiva és conegut per un ajuntament com el de la ciutat de Girona, que entre els anys 2008 i 2012 va participar en el projecte europeu Interreg 'Creating Local Innovation Trough a Quadruple Helix (CLIQ)', que tenia com a objectiu promoure la innovació mitjançant l'organització d'intercanvis d'experiències entre els socis participants en el projecte (autoritats locals, empreses, centres d'innovació i cambres de comerç de ciutats mitjanes). Alguns dels principals resultats del projecte són: un conjunt de 13 bones pràctiques d'innovació, 70 eines emprades pels partners per a fomentar la innovació, 27 casos d'estudi, i un projecte pilot que va involucrar 10 partners del projecte per a experimentar formes d'involucrar els ciutadans en la innovació. Finalment, la Universitat de Girona va completar un Pla d'Acció per capitalitzar els resultats del projecte més enllà de la finalització del període de subvenció. La participació en aquest tipus de projectes és altament interessant, en la mesura que permet experimentar amb metodologies i instruments, i conèixer de primera mà experiències d'arreu que poden ser aprofitades també aquí.

A nivell metodològic, en aquest apartat del Pla s'han desplegat diversos instruments per a la identificació dels agents de la destinació, i per a la recollida d'informació sobre la seva ubicació i rol en la xarxa. Així mateix, s'han utilitzat instruments per a recollir informació sobre l'opinió dels agents en relació al desenvolupament del turisme a la destinació Girona. Concretament, els instruments desplegats han estat els següents:

- **Focus Group.** S'han realitzat un total de 6 sessions grupals entre els mesos de novembre i desembre de 2017: una per a tècnics de l'administració pública, una per a agents de la societat civil, dues per als empresaris, una per al sector acadèmic, i una per a grups polítics representats al Consistori. En total s'ha convocat a un centenar d'agents de la destinació, provinents de tots els àmbits de la quàdruple hèlix, i en total hi han participat 75 persones. Aquestes sessions s'han concebut com a prospectives, per tal de fer aflorar o emergir

aspectes rellevants, reptes, i també problemàtiques i amenaces. Els principals resultats s'han estructurat en l'informe que es troba a continuació d'aquestes línies, respectant l'anonimat de les persones.

- **Entrevistes en profunditat.** S'han realitzat en total una vintena d'entrevistes en profunditat. S'ha partit d'un primer conjunt d'agents prèviament identificats i consensuats entre l'Ajuntament i l'equip del Pla. S'ha fet servir la tècnica de la 'bola de neu' per a fer aflorar nous agents susceptibles d'ésser entrevistats i inclosos en el procés d'elaboració del Pla. Les entrevistes s'han analitzat, i els principals resultats s'han estructurat en l'informe que es troba a continuació d'aquestes línies, respectant l'anonimat de les persones.
- **Qüestionari online *Digues la teva*.** Durant l'elaboració del Pla, s'ha habilitat un canal online per tal que qualsevol ciutadà pogués expressar la seva opinió sobre una sèrie d'aspectes de la destinació. Les opinions expressades en aquest qüestionari són anònimes, i per tant no es poden vincular a cap agent concret. No obstant, la informació recollida forma part del coneixement adquirit per a desplegar el conjunt d'estratègies i el pla d'acció que es detalla en el document de Fase II.
- **Reunions plenàries amb tots els agents involucrats.** Quan les feines del Pla han estat avançades, s'ha convocat novament a tots els agents que han participat en el procés a dues reunions plenàries, on s'ha interpel·lat a la cinquantena d'assistents entorn més de 100 elements de la destinació Girona.

L'estructura de continguts d'aquest capítol inclou dues parts ben diferenciades. En primer lloc, hi ha la identificació i representació gràfica dels agents de l'ecosistema de la destinació Girona. En segon lloc, hi ha l'informe amb la opinió dels agents respecte al desenvolupament turístic de la destinació Girona.

2.3.6.1 Identificació i representació gràfica dels agents de l'ecosistema de la destinació Girona

El mapa d'agents de la destinació Girona s'ha confegit mitjançant la construcció d'una matriu de doble entrada, en la qual s'ha reflectit de la forma més simple l'existència o absència de relació entre els agents que s'han entrevistat en el procés d'elaboració del Pla, amb un sistema binari on l'existència de relació es marca amb el número 1, i l'absència amb el 0. La manera d'identificar aquesta presència o absència de relació s'ha fet mitjançant dues tècniques: per una banda, s'han apuntat tots aquells agents que les persones han anat esmentant de forma lliure en el seu discurs, tant en els *focus group* com en les entrevistes en profunditat; per altra banda, al final de les entrevistes en profunditat s'ha dedicat un temps a fer aflorar els principals agents amb els quals les persones entrevistades tenen relació d'una manera més o menys habituals, i els agents que es consideren més rellevants per al desenvolupament turístic de la destinació.

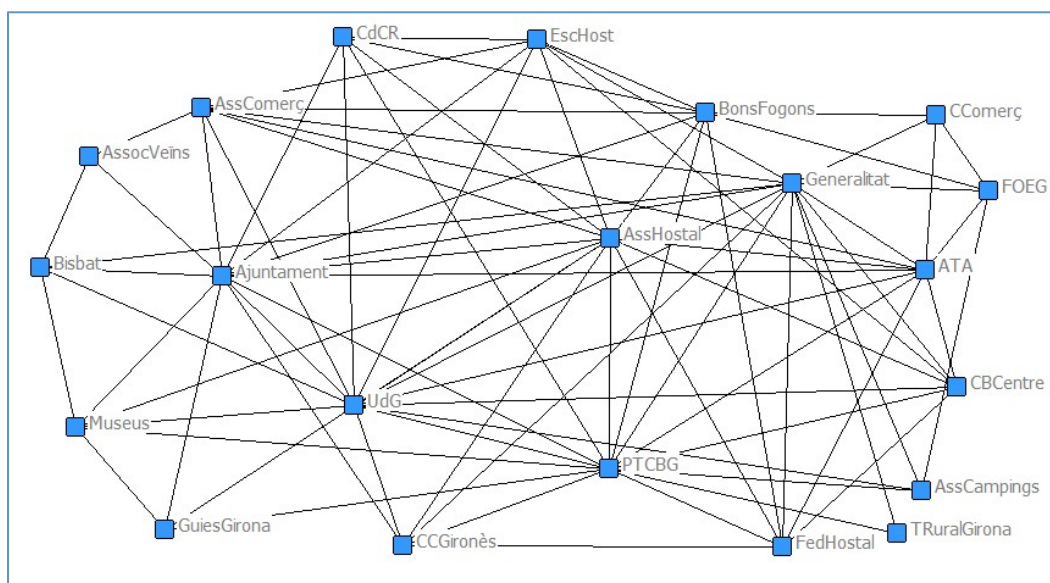
És important destacar que es tracta d'una primera aproximació que només identifica les relacions principals i que no permet matisos, i per tant manca de riquesa en l'anàlisi. Tot i així, permet fer aflorar una primera versió del mapa d'agents de la destinació. Anàlisis més rics permetrien arribar a majors nivells de profunditat i de complexitat, per exemple identificant la freqüència dels contactes

entre els agents, les temàtiques de treball en comú, la percepció dels agents respecte als líders de la xarxa, entre moltes altres qüestions, fent una representació gràfica per a totes aquestes qüestions.

Per tal de fer aquest anàlisi més ric, caldria entrevistar a tots els agents de la xarxa que anessin apareixent mitjançant la tècnica de la bola de neu, i fer onades d'entrevistes successivament fins que ja no apareguessin nous agents dins la xarxa. A més, a tots ells caldria demanar-los informacions precises i concretes sobre el seu rol i el dels altres dins la xarxa. Aquest treball de camp requereix d'un nombre molt elevat d'entrevistes orientades exclusivament a recollir aquesta informació. Per contra, en l'actual Pla, les entrevistes s'han emprat per a recollir molta informació sobre el desenvolupament de la destinació Girona, a banda de la informació sobre la xarxa d'agents.

La interpretació del mapa s'ha fet seguint els principals conceptes de l'anàlisi de xarxes més ortodox. Mitjançant l'observació del mapa, s'han identificat agents amb major o menor grau de centralitat, perifèria i *betweenness* dins la xarxa. Tots aquests paràmetres es troben quantificats gràcies al software utilitzat per a l'anàlisi (UCINET), si bé aquests valors no s'han reflectit en l'informe, donades les limitacions en l'anàlisi expressades anteriorment. Creiem que no és rellevant mesurar amb la màxima precisió els graus de centralitat o perifèria en un anàlisi que de bona hora és parcial i molt superficial. No obstant, la simple observació del mapa d'agents ja permet constatar una sèrie d'idees a mode de conclusions sobre el paper dels agents en la xarxa.

IL·LUSTRACIÓ 12. Representació gràfica de la xarxa d'agents de la destinació Girona



Font: Elaboració pròpia

En total, en aquesta primera versió de la xarxa d'agents de la destinació, s'ha identificat un total de 21 agents. Convé aclarir que la naturalesa d'aquests agents no és homogènia. Per exemple, les associacions de veïns o de comerciants es consideren com un únic agent. Un altre exemple seria la presència de la Federació d'Hostaleria i de l'Associació d'Hostaleria. L'existència d'aquests 21 nodes a la xarxa ha vingut determinada per la presència d'aquests (i no d'uns altres) en els discursos de les persones entrevistades. És veritat que s'ha fet esment puntual d'algun altre agent en algun moment

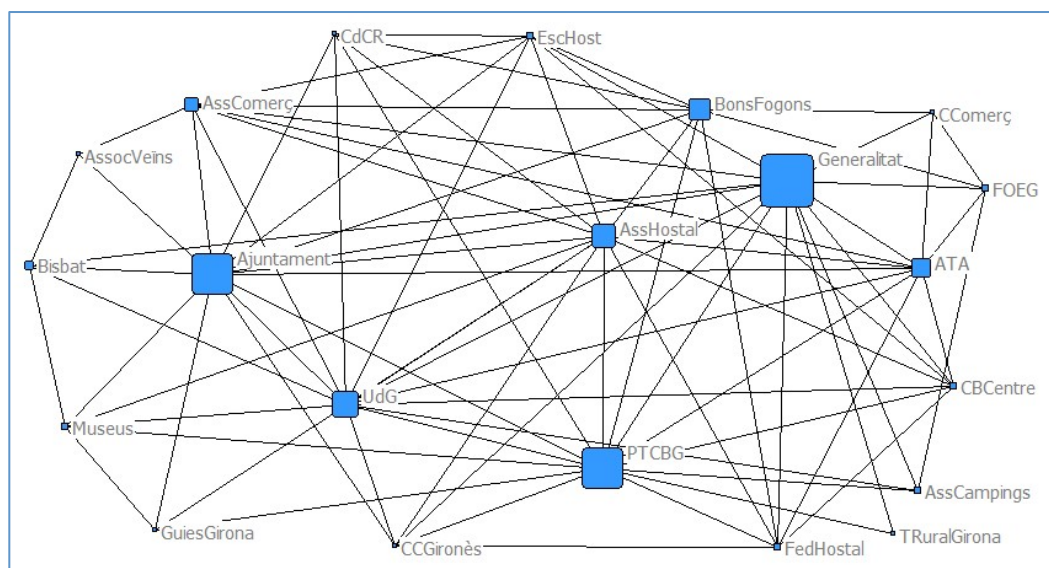
puntual (com per exemple de l'entitat Garrotxa, Terra d'Acolliment o el Consell Comarcal de l'Alt Empordà), però aquests no s'han inclòs en aquesta primera versió de la xarxa o bé perquè no han aparegut de forma reiterada, o bé perquè pertanyen a territoris més allunyats del que seria l'àrea d'influència més immediata de la destinació Girona.

Una primera lectura del mapa permet constatar que la xarxa d'agents turístics que s'han entrevistat en el procés d'elaboració del mapa és una xarxa molt cohesionada, amb múltiples relacions entre els diversos agents. Hi ha cinc agents que tenen un rol de centralitat en la xarxa, i que són: l'Ajuntament, la UdG, l'Associació d'Hostaleria, el Patronat de Turisme Costa Brava Girona, i la Generalitat de Catalunya. Com es pot constatar, doncs, els agents que tenen un rol de centralitat en la xarxa són principalment del sector públic.

Pel que fa als diferents grups o clústers d'agents, es poden identificar clarament 3 grans grups d'agents, i un quart clúster més petit. El primer serien els agents locals de la destinació, que es troben en el mapa a l'entorn de l'Ajuntament, com són: l'Associació de Guies de Girona, la xarxa de Museus, el Bisbat, les Associacions de Veïns i les Associacions de Comerç. El segon grup serien els agents vinculats a la gastronomia, pròxims a l'Associació d'Hostaleria, a la part superior del mapa: el Cellar de Can Roca, l'Escola d'Hostaleria, i l'entitat Girona Bons Fogons. Finalment, el tercer conjunt d'agents està constituït per les associacions empresarials del sector turístic, a prop de la Generalitat de Catalunya i al Patronat de Turisme, i a la part dreta del mapa: Associació d'Apartaments, Costa Brava Centre, Associació de Càmpings, Turisme Rural Girona, i Federació d'Hostaleria. Hi ha un quart petit conjunt d'agents comprès per la Cambra de Comerç i la FOEG, a l'extrem superior i a la dreta del mapa. Finalment, hi ha un únic agent que, si bé està força relacionat amb els demés, no forma part de cap clúster de forma clara, que seria el Consell Comarcal del Gironès.

Finalment, el darrer mapa mostra la importància dels diferents agents en el seu rol de *betweenness*, és a dir, agents que tenen potencial per a connectar agents provinents de diferents clústers, i per tant, agents que poden tenir una importància crítica en el desplegament d'estratègies comunes a la destinació, a l'hora d'aglutinar consensos i fer participar el màxim nombre d'agents. Concretament, la Generalitat de Catalunya, seguida de l'Ajuntament i el Patronat de Turisme, i en menor mesura la UdG i l'Associació d'Hostaleria, tenen major potencial per a desenvolupar el rol de *betweenness*.

IL·LUSTRACIÓ 13. Rol de *betweenness* dels diferents agents de la destinació Girona



Font: Elaboració pròpia

2.3.6.2 Anàlisi de la opinió dels agents respecte al desenvolupament turístic de la destinació Girona

A continuació es recullen les opinions expressades pels agents contactats durant el procés d'elaboració del Pla Estratègic, tant en els *focus group* com en les entrevistes en profunditat. També s'han tingut en compte les informacions recollides en el qüestionari online i en les reunions plenàries. Pel que fa a l'estructura d'aquest apartat, les opinions i punts de vista s'han anat agrupant a l'entorn de categories o conceptes, i aquestes categories o conceptes s'han estructurant seguint una seqüència o relat, que va d'allò més genèric a allò més específic: primer es fa una revisió d'aspectes més estratègics, la governança, el coneixement i la intel·ligència, les tensions socials generades per l'activitat turística, posteriorment es presenten qüestions com la importància del turisme per a l'economia, la creació de productes, aspectes sobre la marca i el màrqueting de la destinació, i finalment es recopilen les idees entorn la planificació urbanística, la regulació i la seguretat.

En tot moment es respecta l'anonimat de les persones, i per tant les opinions expressades a l'entorn de cada categoria o tema s'exposen en conjunt. És molt important aclarir que les opinions expressades en aquest apartat no tenen perquè ésser compartides per l'equip del Pla. Es tracta d'opinions expressades lliurement pel centenar d'agents que han participat en el Pla, i en ocasions hi poden haver biaixos o accents marcats en una determinada direcció, que allunyen més o menys aquestes opinions d'una visió el més objectiva possible de la situació actual. És normal que alguns veïns es fixin més en els impactes derivats del turisme, o que un empresari es queixi de les mancances en el sector que li dificulten millorar els resultats de la seva empresa. No obstant, malgrat aquests biaixos en les percepcions de cada agent, aquestes opinions tenen molt valor, en la mesura que permeten recopilar totes les diferents percepcions dels diferents agents en relació al poliedre de l'activitat turística en la destinació Girona.

Les opinions que segueixen a continuació, doncs, han estat posteriorment processades i 'objectivades' per l'equip del Pla en la fase de diagnosi que segueix a continuació de la present fase d'anàlisi, i també han estat utilitzades a l'hora de configurar les estratègies i el Pla d'Acció que es troba en el document de Fase II.

HISTÒRIA DEL DESENVOLUPAMENT DE LA DESTINACIÓ GIRONA

Gairebé tothom coincideix en què la història del turisme amb majúscules a Girona comença molt abans que els primers turistes arribin a la ciutat. En l'època del govern de Joaquim Nadal, es fan intervencions urbanístiques molt profundes per a regenerar tot el Barri Vell, i també operacions estètiques com la de les cases de l'Onyar, que ha esdevingut una de les postals més reproduïdes de la destinació. Durant aquell període, que es va allargar durant la segona meitat dels anys 80 i primers anys 90, es va recuperar l'orgull i el sentiment de pertinença de la població. Es va passar d'una ciutat desconeguda, amagada, gris, plena de capellans i militars, en la què per exemple els comerços i els restaurants tancaven a l'estiu, a una ciutat plena de vida, llum i color. D'una ciutat que només rebia visitants quan plovia a la Costa Brava, a una ciutat capaç d'atraure visitants per si mateixa. Tot això es fa pensant en els residents, i no pas en els futurs turistes, com és lògic, però està clar que si la ciutat és atractiva pels residents ho serà pels visitants (ha passat en molts altres llocs, com ara Vic o Tortosa).

L'estratègia de la ubicació d'institucions com la Diputació de Girona o la pròpia Universitat de Girona en edificis del Barri Vell es valora com una acció encertada de transformació del Barri. Per exemple, el Campus Barri Vell de la Universitat de Girona provoca que molts estudiants cerquin un lloc de residència temporal al Barri Vell. Generalment els estudiants són vistos com a usuaris temporals de la ciutat que fan vida al Barri, generen pocs problemes i aporten força beneficis. També durant els anys 90 es va desenvolupant una estratègia de dotació d'equipaments culturals que aportessin valor a la visita. Des de el Museu dels Jueus fins a la Casa Masó més recentment, són tot mostres d'aquesta consciència que el patrimoni cultural és important a Girona. Un altre fet rellevant dels anys 90 va ser la progressiva estructuració de l'Eixample com un espai comercial.

Durant l'època del govern de Puigdemont, l'Ajuntament aposta més pel foment del turisme, en part com a estratègia per a pal·liar els efectes de la crisi econòmica i generar ocupació. Així, si bé durant l'època Nadal es senten les bases, durant l'època Puigdemont es fa un pas endavant en àmbits com la promoció turística e la destinació. L'eclosió definitiva de Girona com a destinació turística arriba amb la ubicació de la companyia de baix cost *Ryan Air* a l'aeroport de Girona, que obre les portes a un volum de visitants inèdit fins al moment a la destinació. Més recentment, l'arribada del TGV ha tingut un efecte similar, si bé de dimensions més modestes.

Des d'un punt de vista més crític, alguns agents han informat que els canvis social al Barri Vell es comencen a produir a partir de l'any 1985, ja que les actuacions públiques, literalment, destrossen el teixit veïnal del Barri, degut al fet que l'increment del preu dels habitatges comença a expulsar els residents de la zona. Aquestes actuacions, doncs, són criticades perquè comporten especulació, noves construccions, i l'arribada de grans capitals i nous grans propietaris al Barri. Els mateixos agents afirmen, però, que aquests canvis de la dècada dels 80 no responen a criteris ni finalitats

turístiques. En l'actualitat, fins i tot els estudiants han hagut de marxar del Barri Vell, perquè ja no poden pagar els preus dels habitatges de lloguer.

En síntesi, es pot dir que hi ha força consens entorn una idea força que es pot expressar de la següent manera: en els darrers 30 anys hi ha hagut una estratègia molt clara de recuperació del Barri Vell, que ha seguit una línia molt clara que ha donat com a resultat un espai molt endreçat i coherent, de manera que actualment la ciutat de Girona compta amb una oferta i qualitat de serveis que sovint està per sobre de moltes ciutats amb més habitants, la qualitat de vida a la ciutat és bona, i els veïns es senten orgullosos de la seva ciutat.

EL MODEL DE LA DESTINACIÓ I EL REpte DE LA GOVERNANÇA

Pràcticament la totalitat dels agents han expressat, d'una manera o una altra, el fet que la ciutat de Girona és una ciutat agradable, viva, humana, autèntica, i amb una qualitat de vida elevada. No obstant, sobretot per part de la societat civil també s'han assenyalat els riscos que es poden derivar d'una manca de governança davant d'un hipotètic creixement descontrolat de l'activitat turística. En aquest sentit, les veus més crítiques afirmen que el Pla Estratègic arriba tard, tot i que d'altres afirmen que ara és necessari però fins ara potser no.

Existeix un consens elevat al voltant de la idea que la ciutat s'ha de dotar d'un model de ciutat que pensi per sobre de tot en els seus ciutadans i en el mig i llarg termini. Diversos agents han afirmat que sense haver fet una planificació real, en els darrers anys s'ha tingut la sort de comptar amb la sèrie Joc de Trons, el fenomen del ciclisme, i enguany el Girona a primera divisió. Tots aquests arguments han posicionat Girona com a destinació. El repte a continuació és establir un model de ciutat que encaixi aquestes novetats en l'engranatge, aportant valor i qualitat de vida.

Aquest model de ciutat ha de ser, per tant, compartit i defensat per la majoria més àmplia d'agents de la quàdruple hèlix. Posteriorment, aquesta ciutat pels seus ciutadans ha de ser capaç de construir un relat, i de desprendre una sèrie de valors com l'autenticitat, l'amabilitat, o la tranquil·litat, que la faran atractiva per a un nombre de turistes que sigui sostenible. El turisme, doncs, no ha de definir la ciutat, en el sentit que no s'ha de fer una ciutat pensada per als turistes. El model de ciutat ha de ser ambiciós i projectar-se cap al futur, ha d'introduir criteris de sostenibilitat, i, mitjançant l'ús de les noves tecnologies, s'ha de visualitzar una ciutat en el futur que sigui moderna i orientada a oferir la màxima qualitat de vida als seus residents i visitants.

Un dels reptes més importants en l'actualitat és el de la governança oberta i participativa. Les estructures de planificació i gestió de les destinacions turístiques no poden ser alienes a aquest nou canvi de paradigma. Com ja s'ha dit, la sostenibilitat del model és l'objectiu principal a assolir, i les accions implementades han d'anar encaminades en primer lloc a assolir aquest objectiu. Però també s'ha de pensar en la competitivitat i la qualitat del model.

Convé dissenyar una visió i una estratègia per al desenvolupament sostenible de la destinació, que inclogui un full de ruta consensuat, que permeti establir quin paper ha de jugar el turisme en el present i en el futur de la destinació. Posteriorment, cal identificar els segments amb els quals la destinació es vol especialitzar, i determinar les accions que hauran de permetre posicionar la destinació en aquests mercats.

En aquest punt, diversos agents han reflexionat sobre els mecanismes de coordinació de la destinació. S'ha fet esment de les taules sectorials que s'organitzen des de l'Ajuntament, amb una certa crítica pel fet que són poc efectives. Diversos agents han expressat la necessitat de la creació d'un organisme mixt de governança de la destinació, que vetlli per la sostenibilitat del model, que generi el coneixement, que estableixi els consensos necessaris sobre la visió i l'estratègia, que prioritzi les accions a implementar, i que es coordini de forma efectiva amb la resta d'organismes supramunicipals. Aquest nou organisme hauria de ser estable, i no s'hauria de veure perjudicat o influenciat pels canvis polítics en les institucions públiques i privades de la destinació.

Convé recordar que ja hi ha hagut algun intent en el passat, com per exemple en el govern anterior de l'Ajuntament, en què la distribució del pressupost de promoció turística de l'Ajuntament, i per tant la concreció de les campanyes i accions a desenvolupar, es pactava amb diversos agents del sector privat. No obstant, aquesta iniciativa no va consolidar-se en la forma d'un organisme mixt, com el que aquí es proposa.

CONeixEMENT I INTEL·LIGÈNCIA

Per tal d'assolir aquest horitzó de forma consensuada, és imprescindible dotar-se de coneixement, generant dades que permetin monitoritzar el desenvolupament de la destinació, i calcular els efectes positius i negatius derivats de la implementació de les diverses accions executades. En l'actualitat es parla de sistemes d'intel·ligència allà on fins ara es parlava d'observatoris. Més enllà del nom, cal pensar en el desplegament d'una sèrie de mecanismes que han de pretendre aconseguir informació, que en ocasions impliquen la recollida de dades que actualment no s'estan recollint, però en altres casos només s'orienten a organitzar un coneixement que actualment roman dispers.

Actualment, manquen dades sobre l'activitat turística, tant de l'oferta com de la demanda. Pel que fa a la oferta, diversos agents principalment dels sectors productius afirmen que manca informació sobre les dimensions del sector, l'impacte econòmic i social derivat de l'activitat, o les condicions laborals en el sector i les seves necessitats. Diversos agents han fet èmfasi en el fet que alguns agents del sector turístic no són partidaris de compartir les seves dades amb la resta d'agents de la destinació. Alguns agents han apuntat també al fet que actualment hi ha poca implicació i participació per part del sector turístic en determinades decisions de la destinació (per exemple en la prioritització de les inversions finançades amb els recursos generats per la taxa turística). Els agents privats han expressat la seva voluntat de participar en debats sobre les problemàtiques i proposar millores. En aquest sentit, doncs, es podria buscar un pacte que permetés als agents sentir-se més partícips de les decisions preses i a l'hora els comprometés a col·laborar amb el sistema d'intel·ligència.

Pel que fa a la demanda, manca informació sobre el perfil, les motivacions, els patrons de consum, la percepció, i la mobilitat dels turistes, si bé hi ha alguns estudis de la Universitat de Girona en aquest sentit. Un altre àmbit amb un elevat potencial, es troba en l'aprofitament de les noves tecnologies per aconseguir dades i millorar la gestió turística, per exemple mitjançant estudis de reputació i posicionament online a les xarxes socials, anàlisi del comportament del turista a través del rastre que deixen els seus *smartphones*, etc. Finalment, també cal considerar altres tipus d'estudis, com són els estudis d'impacte de l'activitat turística a la destinació.

L'objectiu final únic d'aquest coneixement ha de ser facilitar la presa de decisions estratègiques i decisions sobre l'orientació dels pressupostos d'inversió públics i privats a la destinació. D'aquesta manera, es farà una gestió més eficient dels recursos, i una promoció més segmentada. A més, aquest coneixement ha de permetre també fonamentar les argumentacions a favor i en contra les diferents iniciatives turístiques, evitant opinions distorsionades o esbiaixades.

REPTES SOCIALS DEL TURISME

Un dels fenòmens més recents entorn el turisme a la destinació Girona és el naixement i desenvolupament de corrents socials crítics amb el turisme. Tal i com es pot veure en el capítol dedicat als debats veïnals a propòsit del turisme, bona part de les crítiques no acusen el turisme per se, més aviat són crítiques contra les externalitats que genera el sector, i es focalitzen en tres aspectes principals:

1. La massificació de determinats espais a causa de l'elevat nombre de turistes, sobretot en moments puntuals del dia i de l'any, a causa d'una excessiva concentració dels atractius, i dels productes i serveis adreçats als turistes, al Barri Vell. Per exemple, s'ha fet esment de la concentració de l'activitat de restauració i oci nocturn. A aquesta realitat, cal sumar-hi l'elevada concentració d'esdeveniments i actes al Barri Vell (a tall d'exemple, hi pot haver incidències en la circulació dins el barri fins a un centenar dels dies l'any). Fins i tot entre els agents del sector empresarial turístic s'ha explicitat que una part important dels visitants amb què compta la destinació no interessen, perquè fan visites curtes i massificades que no donen gairebé cap retorn a la ciutat. En alguna ocasió puntual, algun agent ha fet servir l'expressió 'parc temàtic' o 'pessebre' en relació al Barri Vell.
2. La pèrdua de la identitat i l'autenticitat. Es denuncia un risc real de pèrdua d'identitat i autenticitat, especialment al Barri Vell. A més, es denuncia una certa tendència a la banalització i tematització de la oferta comercial en els espais amb major pressió turística, on es constata un creixement de l'oferta comercial destinada exclusivament al turista. Es considera que no està estructurat el relat del que s'explica a Girona, hi ha relats de la ciutat que no s'expliquen, i com a conseqüència els visitants només s'enduen una mirada molt superficial de la seva visita.
3. L'increment dels preus de lloguer al Barri Vell a causa de l'increment de pisos destinats a usos turístics, especialment en els darrers 5 anys aproximadament. Alguns veïns han denunciat el risc de gentrificació, és a dir, expulsió de veïns del barri a causa de la pressió generada per l'activitat turística. Fins i tot, alguns veïns han reclamat la implantació d'una moratòria per a la creació de nova oferta d'habitatges d'ús turístic.

L'ordre en què es presenten aquestes tres peces varia en funció de l'interlocutor, però en la majoria de casos, apareixen totes tres en algun moment del discurs. Sembla que ningú té dubtes sobre el fet que el turisme modifica els fluxos, la convivència, i les dinàmiques de la ciutat. La principal font de conflictes, doncs, és la diversitat d'usuaris que conviuen en un mateix espai-temps: turistes, excursionistes, residents temporals per estudis o feina, esportistes que fan estades o entrenaments, i evidentment els residents permanents. En aquest conflicte, però, diversos agents han afirmat que no tots els turistes són iguals: s'ha insistit molt en el fet que els turistes que arriben en grups organitzats i de curta estada no aporten massa valor afegit ni generen molta despesa, a banda de contribuir en la

massificació de determinats espais; per contra, el turisme derivat de l'activitat ciclista fa estades llargues, no genera problemes, i té una despesa superior a la mitjana. Per tant, a l'hora de identificar els conflictes i aportar solucions, convé pensar implícitament en les tipologies de turistes que més interessen al conjunt dels agents de la destinació.

Capítol a part mereix l'esdeveniment Girona, Temps de Flors. Diversos agents han repetit la idea que hi ha un cert risc que l'esdeveniment pugui morir d'èxit, i que els impactes negatius superin els beneficis. Es comenta que hi ha un risc real d'associar el Festival a una imatge negativa de la ciutat, congestionada i massificada. Per altra banda, convé recordar que es tracta d'un esdeveniment molt estimat pels residents, que any rere any compta amb la implicació i la participació voluntària de moltes persones de la ciutat.

La crítica al turisme per part dels agents acostuma a anar acompanyada de demandes i exigències de gestió i decreixement de l'activitat turística, tant en termes d'oferta com de demanda. Els agents crítics interpel·len, en primer lloc, a l'administració local i al sector immobiliari. A l'ull de l'huracà de la crítica veïnal s'hi troba el tema de l'accés a l'habitatge i conflictes per l'ús de l'espai públic en determinats moments i llocs de la ciutat. És important recalcar aquí que els agents més crítics posen molt clarament el focus de la seva crítica en la vinculació entre el turisme i el sector immobiliari (no hi ha crítiques envers al sector hotelier, per exemple). També hi ha crítiques per la manca de connexió en transport públic entre els diferents barris de la ciutat, i especialment des de les principals zones d'aparcament fins al centre. De forma més tangencial, també s'ha fet esment d'altres problemàtiques com poden ser els horaris i concentració en l'espai de les zones de càrrega i descàrrega, o el fet que una part de l'oferta cultural de la ciutat està excessivament orientada cap als turistes.

Convé fer esment del fet que diversos membres de la societat civil han utilitzat els processos de participació activats en aquest Pla, per tal de deixar palesa la seva voluntat de participar en els processos de presa de decisions en relació a la destinació, a l'hora que han reclamat que la seva veu sigui més escoltada i tinguda en compte. Cal remarcar, doncs, que la majoria d'agents socials interpel·lats per aquest Pla han tingut un to crític a vegades, i tot i que s'han repetit sovint frases com per exemple 'Girona ha de ser una ciutat amb turistes, no pels turistes', o 'una ciutat per viure, no per veure', també han tingut una actitud conciliadora gairebé sempre.

Alguns agents socials també han defensat la idea de que el turisme pot ser positiu: que genera una imatge de prestigi internacional de la ciutat, que atrau nous visitants i genera un impacte econòmic, i que dinamitza la vida de la destinació i la fa més viva i atractiva. El turisme també es pot concebre, doncs, com un fenomen que genera valor afegit a la vida de la ciutat, i que aporta dinamisme i creixement.

ELS HUTS

El fenomen dels habitatges d'ús turístic (HUT) no és nou al territori gironí. Ans al contrari, de fet podríem afirmar que probablement en fou pioner a la península quan als anys 50 la gent començà a llogar els seus habitatges als turistes que baixaven del nord d'Europa a gaudir de la Costa Brava, davant la manca d'hotels en aquella destinació incipient. De fet, encara fins avui l'oferta d'apartaments turístics i HUT de la costa gironina supera en places la dels hotels. La diferència en

relació a la ciutat és que en aquests municipis costaners el turisme només afecta al dia a dia dels residents principalment durant la temporada d'estiu, i també que quasi tothom del poble se'n beneficia de manera directa o indirecta.

En canvi, aquest és un fenomen recent a la ciutat de Girona, igual com també ho és a la majoria de les ciutats turístiques arreu del món, sorgit gràcies a què les noves tecnologies han facilitat el contacte a escala global i en temps real entre una demanda i una oferta latents. El problema és que a Girona ciutat, a diferència de la costa, aquest és un fenomen que ha crescut molt en molt poc temps, que afecta als residents quasi durant tot l'any i del què, aparentment, només se'n beneficia una minoria.

Aquest és efectivament un fenomen nou a escala global que està generant un gran debat i encara no prou consens de com gestionar-lo. Els HUT s'han convertit en el boc expiatori de problemes sovint greus com l'increment dels preus, la dificultat d'accés a l'habitatge, la pèrdua del comerç tradicional i de proximitat, o la massificació turística dels espais públics. A vegades, però, no només no en són els culpables directes o únics, sinó que gestionats adequadament poden contribuir a la sostenibilitat de la destinació.

Com qualsevol indústria disruptiva està generant una tensió important, com ja va succeir quan per exemple van aparèixer les companyies aèries de baix cost. Llavors les companyies aèries tradicionals van alertar de problemes de seguretat, de tripulacions poc qualificades o de serveis insuficients, fins que les enquestes van mostrar que els donaven el mateix índex de satisfacció i llavors van començar també transformar els seus models de negoci aprenent de les de baix cost. En aquest sentit, cal prendre nota de que per primera vegada els habitatges de lloguer turístic han superat als hotels com el tipus d'allotjament millor qualificat a la plataforma Booking en el seu premi "Guest Review Awards 2017". Cal encara temps i sobretot molta informació per poder analitzar bé aquest fenomen així com els avantatges i els inconvenients per a cada destinació, però pel que fa a la destinació Girona es poden constatar alguns fets rellevants.

En els deu anys que van del 2007 al 2017, Girona ha passat de tenir 1 llicència d'HUT a tenir-ne 581 concedides, i el creixement en els darrers cinc anys ha estat exponencial. El nombre d'habitatges d'ús turístic -sencers o per habitacions- que s'anuncien en els portals online està en aquests moments al voltant de les 535 unitats, i representen aproximadament la mateixa quantitat de llits turístics que els que ofereixen tots els hotels, hostals i pensions junts.

Un altre fet molt rellevant és que aproximadament el 70% dels habitatges d'ús turístic es concentren al barri del Centre i de manera particular al sector del Barri Vell. Un espai on tradicionalment l'oferta d'hotels era molt limitada, malgrat ser el principal atractiu turístic de la ciutat. Una gran forat de mercat que els habitatges d'ús turístic, gràcies a les noves plataformes de comercialització global online, han omplert ràpidament. En aquest sentit, és comprensible que les associacions d'hotelers ho percebin com una amenaça, malgrat que en paral·lel alguns hotelers siguin propietaris o gestors d'HUT i hi segueixin invertint.

Per altra banda, els majors ingressos per dia llogat que aporta un habitatge d'ús turístic respecte el lloguer tradicional, que no implica necessàriament una major rendibilitat anual doncs no es lloguen tots els dies de l'any i les despeses de gestió també són molt més elevades, ha fet que tant antics propietaris com nous inversors hagin optat per substituir habitatge de lloguer tradicional per

habitatge d'ús turístic. O bé per crear nous habitatges d'ús turístic allí on hi havia habitatge abandonat, inhabitable o en desús. En aquest sentit és comprensible que les associacions de veïns ho percebin com una amenaça, malgrat que de moment les dades indiquin que el nombre d'empadronats al Barri Vell ha crescut o que l'increment dels preus del lloguer tradicional és molt similar en altres barris on la presència d'habitatges d'ús turístic és molt més baixa, o testimonial.

És un fet que en alguns habitatges, edificis o carrers del Barri Vell hi ha hagut una expulsió efectiva de llogaters tradicionals per llogaters turístics, però les dades disponibles no permeten elevar-ho a una categoria general. És també un fet que el Barri Vell ha experimentat un procés de gentrificació important però aquest començà de manera planificada els anys 80 amb la implementació del pla especial. Aquesta gentrificació fou especialment rellevant amb l'arribada de la UdG i en conseqüència amb l'elevada necessitat d'habitatge per a alumnes i professors que aquesta fita va comportar.

També és un fet que en alguns habitatges, edificis o carrers es produeixen molèsties als veïns per sorolls en horari nocturn, però aquest és un problema que no és causat per aquesta tipologia d'allotjament si no per activitats derivades de les ordenances vigents o comportaments derivats del seu incompliment, així com de la educació o manca d'aquesta per part d'algunes persones o col·lectius concrets.

A manca d'estudis *ad-hoc* amb dades quantitatives que ho corroborin, també hem copsat que, malgrat els possibles efectes negatius que el seu creixement exponencial ha generat de manera particular al Barri Vell, els HUT han estat particularment beneficiosos per a la destinació Girona per diferents motius:

1. Atrauen al públic familiar, abans quasi inexistent, que en general li és molt més convenient per comoditat i/o preu allotjar-se en un habitatge que en habitació d'hotel.
2. Atrauen un públic vacacional, abans quasi inexistent, amb una estada superior a la mitjana d'estada habitual en establiments hotelers a Girona, que escull la ciutat com a base de descoberta del territori gironí. Un públic que viatja durant tot l'any a diferència del públic de la costa molt més estacional d'estiu.
3. És el tipus d'allotjament preferit pels ciclistes que escullen la ciutat com a base per practicar aquest esport en les carreteres de la demarcació i durant tot l'any.
4. Atrauen un perfil de client amb un interès particular per la cultura, el patrimoni, la gastronomia, els esdeveniments i les tradicions locals de la ciutat.
5. Els clients d'habitatges d'ús turístic compren queviures en els comerços de proximitat per cuinar, o bé mengen en els bars i restaurants de la destinació, de manera que reparteixen molt més la despesa en la ciutat. Segons l'enquesta Egatur de 2017 de l'INE, la despesa mitjana per turista allotjat en establiments no hotelers va ser de 1.295 euros, fet que suposa un 23,6% més respecte a la despesa mitjana del viatger que es va allotjar en hotels. A més, la despesa total d'aquests viatgers que busquen allotjaments alternatius va augmentar gairebé un 20% l'any passat, enfront el 10% dels viatgers que van pernoctar en hotels.
6. Per a alguns propietaris, els ingressos obtinguts són un complement essencial per poder arribar a fi de mes o pagar la hipoteca, evitant desnonaments.
7. Els HUT ofereixen la facilitat de crear allotjament turístic en barris que difícilment atrauran inversions hoteleres, descentralitzant l'activitat i la despesa turística

Ara bé, precisament pel fet que atrauen un perfil de persones que poden ser molt enriquidores per a la ciutat, els HUT tenen una especial responsabilitat envers la imatge i el posicionament de la

destinació, doncs acullen al visitant durant tota la seva estada i conformen una experiència a través de qüestions essencials com l'arquitectura, la decoració, la neteja, l'hospitalitat, l'atenció al client, la capacitat de reacció en cas de problemes, la professionalitat i la honestedat. Des de l'arribada del visitant fins que marxa, els habitatges d'ús turístic són un actor clau en la percepció i la opinió que el turista tindrà de la ciutat i dels seus ciutadans. I aquesta opinió s'escampa i es fa viral ràpidament a través d'internet i de les xarxes socials.

Els HUT no només tenen una responsabilitat clau en la imatge i el posicionament de la ciutat envers el món, sinó que tenen una responsabilitat social dins la pròpia ciutat, en la mesura que han de vetllar pel respecte no només als veïns sinó també als proveïdors i als treballadors que els donen els serveis que una activitat d'allotjament turístic també requereix. També tenen una responsabilitat envers el medi ambient, en la mesura que implementin mesures que van des de l'estalvi d'aigua i energia, el reciclatge dels residus o l'ús de productes respectuosos amb el medi ambient.

A la vista a tot allò exposat i a falta d'un estudi en profunditat que mesuri el grau d'impacte real dels HUT en el parc d'habitatges i en el preu del lloguer, tenint en compte tots els altres factors que influeixen en la dinàmica de l'habitatge (millora de l'economia i de l'ocupació, terciarització de les ciutats, creixent atractiu residencial dels centres històrics, reducció de nombre de persones per llar, efecte de l'AVE, necessitat d'allotjament que genera la Universitat, reforma de la LAU reduint de cinc a tres anys la durada dels contractes, política d'habitatge en general, etc.), així com un altre estudi en profunditat que quantifiqui els beneficis que aporten els HUT per a la ciutat, s'han identificat una sèrie d'àmbits prioritaris d'actuació. Per una banda, es fa imprescindible la professionalització de l'activitat dels gestors d'HUT, ja siguin particulars o empreses, i la implementació d'un sistema de control de la qualitat de l'atenció al client. També cal vetllar pel compliment obligat d'uns estàndards adequats de sostenibilitat en les vessants social, ambiental i econòmica de l'activitat, i pel compliment estricte de les obligacions fiscals, en especial la taxa turística i l'impost sobre les rendes. Així mateix, també es requereix vetllar pel compliment estricte de les obligacions derivades de la llicència d'HUT, com disposar d'un telèfon d'atenció 24 hores o omplir les fitxes dels Mossos d'Esquadra, entre altres. Finalment, cal analitzar la possibilitat de mantenir les llicències HUT només en cas d'activitat real i continuada. Paral·lelament, caldria dur a terme una actualització del Pla Especial del Barri Vell per tal d'abordar l'ordenació necessària de l'oferta d'HUT des de l'àmbit urbanístic, considerant que en alguns edificis, carrers o sectors puntuals sí pot ser convenient fixar una limitació en l'existència o en la densitat de llicències en base a decisions adequadament consensuades, un cop es disposi dels estudis corresponents.

LA MASSIFICACIÓ DE TURISTES EN ALGUNS ESPAIS I CARRERS DEL BARRI VELL

L'origen principal d'aquesta problemàtica són les excursions organitzades des de grans destinacions properes com la Costa Brava, Barcelona, la Costa Daurada o el sud de França, que arriben amb autocars, aparcuen gratuïtament i deixen anar els grups de turistes, amb guia propi o contractat *in situ*, per fer una visita en temps limitat seguint circuits preestablerts a través de les principals icones turístiques de la ciutat. Aquest fenomen comporta en general diferents efectes negatius:

1. El col·lapse puntual d'algunes de les vies, ponts i nodes importants per a un bon funcionament del Barri Vell.

2. La presència de guies turístics no titulats amb relats poc acurats sobre el patrimoni de Girona.
3. L'ús de megafonia que provoca molèsties als veïns i altres vianants.
4. La proliferació de botigues de *souvenirs*, amb un model de negoci sovint basat en la comissió als guies, banalitzant el comerç i l'espai patrimonial precisament en alguns dels carrers més emblemàtics del Barri Vell, com és La Força.
5. De retruc, aquesta massificació i banalització de l'espai patrimonial pot fer disminuir l'interès d'aquells visitants amb un interès més profund per la cultura, que viatgen amb informació i un interès especial previ sobre la ciutat i que en general aporten major qualitat i valor afegit a la destinació.

El turisme de grups organitzats que venen en autocars representa, per tant, un model de turisme fonamentat en el consum ràpid i de baix cost d'un bé patrimonial que, per contra, és de gran valor i ha requerit de molts anys i elevats recursos per erigir-se. Un model que no ha estat planificat o impulsat per part de l'administració local, però si tolerat, que col·lapsa l'espai públic, crea molèsties als veïns, banalitza el comerç de proximitat i espanta el visitant més qualificats. Un model de turisme que podem qualificar com a contradictori amb el model de ciutat i alhora poc sostenible des de les vessants tant social, com econòmica i ambiental.

Paral·lelament, ens trobem amb un altre producte turístic que també està basat en el consum ràpid, superficial i de façana del patrimoni del Barri Vell, com és el cas tren turístic, que a més comporta altres impactes negatius en introduir un artefacte sorollós i contaminant amb un sistema de vagons articulats d'amplada i llargada desmesurats que dificulten especialment la circulació pels sinuosos i estrets carrers del Barri Vell, de manera que en diversos punts del trajecte el conductor perd totalment el control visual dels darrers vagons, un fet que ja ha provocat diversos accidents ferint tant a vianants com a usuaris, al marge dels desperfectes que causa en les façanes d'edificis protegits o del seu disseny més adient per a un parc temàtic. Caldria afegir també la contradicció de que de vegades viatja quasi buit enmig d'un Barri Vell on els veïns i usuaris han manifestat reiteradament la manca de transport públic.

Com s'ha palès en la diagnosi del Pla, el Barri Vell de Girona és una petita joia de molt valor. I alhora és un espai amb una mobilitat especialment complexa per la seva configuració laberíntica, els notables desnivells i les mides reduïdes dels seus carrers.

Si prenem com a base l'objectiu de l'Ajuntament de què el turisme ha de perseguir el màxim benefici amb el mínim impacte, i alhora també tenim en compte la voluntat majoritària recollida durant el procés participatiu, el model turístic de Girona i de manera particular en el Barri Vell ha d'orientar-se de manera inevitable envers la qualitat i no la quantitat de turistes. Tant per una simple qüestió de capacitat física com també de model turístic. Un model selectiu i més sostenible amb un nombre limitat de turistes que aportin major valor afegit, en contraposició a un model massificat i menys sostenible amb molts turistes que aportin poc valor afegit.

Un Barri Vell sense col·lapses per gaudir-lo passejant, assaborint cada racó, submergint-se en la riquesa i complexitat de la seva història, amb una circulació de vehicles rodats restringida a l'estrictament necessària. El Barri Vell no pot ser promocionat, venut i gestionat com un simple decorat per fer-hi passar ràpidament quantitats de turistes en grups organitzats o en tren turístic.

Una possible solució podria passar per vincular aquest dos fenòmens. La idea seria que autocars turístics desembarquin els grups en un punt especialment habilitat per aquesta tasca com per exemple la nova estació d'autobusos del Parc Central. Els autocars es poden quedar estacionats allí mateix o bé en algun punt allunyat del centre, tot plegat a canvi del pagament d'una taxa fixa prou elevada per autocar o bé per turista, de manera que el producte sigui rendible des de el punt de vista econòmic per a la ciutat, i alhora representi una barrera per a grups de molt baix valor afegit. Una solució que ja fa temps que han implementat les ciutats patrimonials a Itàlia i França, de les quals Girona en pot aprendre per desenvolupar un model propi. El tren turístic començaria el seu recorregut en aquest punt, recollint els grups organitzats per anar parant, deixant-los i recollint-los en diferents punts del perímetre del Barri Vell.

Aquestes parades en punts perimetrals del Barri Vell, on hi pujarien i en baixarien els usuaris del tren turístic, podrien ser, per exemple, la Plaça Catalunya, el pàrquing de La Copa, La Devesa, la Plaça Sant Pere, el Passeig Força Muralles, o la rotonda de Torre Gironella. D'aquesta manera també es pretén que els visitants caminin, facin salut, assaboreixin l'espai, es distribueixin i s'escampin pels diferents carrers, carrerons, places i racons del Barri, fent també despesa en més comerços i negocis.

Paral·lelament, es proposa que l'actual recorregut del tren turístic només el pugui fer un petit bus elèctric o una petita flota de 'tu-tuc' elèctrics, especialment dissenyats per transitar pels carrers del Barri Vell de Girona. Es pot establir un criteri de prioritat absoluta envers les persones amb mobilitat reduïda, ja siguin visitants o veïns del Barri Vell (aquests segons pagant el mateix preu que el transport públic urbà).

Pel que fa als altres efectes negatius que generen els grups organitzats, una primera aproximació a la seva resolució implicaria:

1. Definir un número màxim de persones per grup i guia.
2. La prohibició que els grups s'aturin en carrers estrets o nodes de comunicació, definint punts d'aturada habilitats.
3. Expedir una llicència específica per poder fer de guia a Girona que requereixi uns coneixements mínims específics sobre el patrimoni que es mostra.
4. Prohibició de l'ús de megafonia per part dels guies
5. Obligació que les botigues de *souvenirs* ofereixin principalment producte de proximitat i estretament vinculat amb l'entorn patrimonial i cultural de la destinació Girona i el seu territori.

EL TURISME COM A MOTOR ECONÒMIC A LA DESTINACIÓ GIRONA

L'activitat turística a la destinació Girona presenta uns indicadors més baixos que en altres destinacions, com per exemple Barcelona. En el cas de Girona, el turisme és només una tessella més del divers mosaic d'activitats econòmiques de la ciutat, això sí, moltes de les quals en el sector dels serveis. Per tant, en cap cas es pot parlar de monocultiu o d'excessiva dependència envers el turisme.

Com a aspectes positius de la indústria turística, els agents assenyalen el fet que ha tingut un cert paper de sector refugi durant els anys de la crisi econòmica, mantenint llocs de treball i generant riquesa. A més, l'efecte multiplicador del turisme genera impactes positius en molts altres sectors, gràcies a l'elevada transversalitat del sector turístic i la seva interrelació amb molts altres subsectors dins el sector dels serveis.

En la banda dels aspectes negatius, alguns agents assenyalen que es tracta d'un sector amb unes condicions laborals sovint per sota de la mitjana, amb deficiències en la formació dels professionals, sous més baixos, horaris intensius, i una marcada estacionalitat. També s'ha fet esment d'un dèficit a la destinació de personal en el sector, especialment personal de cuina i sala. Es demana una acció decidida per part de les administracions competents envers la millora en la formació i professionalització del sector, que permeti millorar les condicions laborals i crear nous llocs de treball de qualitat.

A més, diversos agents del sector van introduir els efectes negatius provocats per l'intrusisme en el sector. Per una banda, es va fer esment de la proliferació de guies no oficials que fan visites a la ciutat, i que sovint són els responsables de la mala gestió dels grups grans, que molesten als residents i a la resta de visitants. En un altre nivell, s'ha fet esment de turoperadors de ciclisme o cicloturisme que realitzen la seva activitat a la ciutat però facturen a l'estranger, com una forma de perjudici envers les empreses especialitzades de la destinació.

GIRONA, DESTINACIÓ INTERNACIONAL - GIRONA HUB

Molts agents de la destinació han apuntat al potencial de creixement de la destinació Girona en l'àmbit internacional, mitjançant el desenvolupament de nous productes, per exemple de natura, esport, negocis, etc. Molts turistes internacionals comenten que fa molts anys que venen a la Costa Brava o més recentment a Barcelona, i quan Girona per primera vegada es queden sorpresos per lo bonica i agradable que és la destinació.

Per tal d'arribar a aquest escenari de futur, es fa èmfasi en la necessitat de planificar estratègies que orientin a la destinació envers aquest escenari. En qualsevol cas, però, també s'ha fet palès que la destinació Girona compta amb un bon estat de salut. Segurament el principal inconvenient assenyalat és que en l'actualitat la destinació té encara una marcada descompensació envers les visites ràpides, sense pernoctació. Per això, l'anàlisi del potencial de creació de noves experiències adreçades als segments desitjats, que permetin allargar l'estada, hauria de ser una prioritat. A més, alguns agents han apuntat que també hi ha una certa descompensació entre els recursos i els productes desenvolupats, de manera que encara existeix potencial per a crear productes.

Per altra banda, un cop els turistes venen, la destinació Girona gaudeix d'una oportunitat identificada per molts agents, que rau en la seva capacitat per esdevenir un *hub* de les comarques Gironines en particular i de nord de Catalunya en general. De fet, la centralitat de Girona enmig de França, els Pirineus, la Costa Brava i de Barcelona ha estat apuntada per diversos agents.

La proposta concreta consisteix en fer que Girona esdevingui un camp base per a turistes que desitgin visitar alguns o tots aquests territoris, en una concepció radial seguint el comportament identificat en la literatura acadèmica com de *hub and spoke*. (només a tall d'exemple, veure la publicació *Movement Patterns of Tourists within a Destination*, de Mckercher i Lau, 2008). En aquest supòsit, a causa de la ubicació de la centralitat en la ciutat de Girona, els visitants haurien d'aprofitar també per a visitar la ciutat. Un dels arguments esgrimits per justificar aquesta idea de *hub*, a banda de la centralitat, és l'elevada complementarietat que existeix entre les diferents destinacions, i molt especialment entre Girona, Costa Brava i Barcelona.

La solidesa d'aquesta proposta ve propiciada en part per les bones connexions i infraestructures, com les carreteres, el TGV o l'Aeroport. En el capítol de grans infraestructures, s'ha fet esment del potencial de l'Aeroport de Girona per a esdevenir un aeroport internacional, tal i com va passar en els anys en què la companyia *Ryan Air* hi va ubicar la seva base al sud d'Europa. Tot i així, en l'àmbit de les connexions i infraestructures s'ha identificat un aspecte a millorar en la comunicació entre Girona i la Costa Brava. Així mateix, s'han identificat també algunes deficiències en la coordinació de la destinació Girona amb el seu entorn més immediat. Aquesta manca de coordinació representa un repte important que la destinació no pot obviar durant més temps.

LA CREACIÓ DE NOVES EXPERIÈNCIES TURÍSTIQUES EN LA DESTINACIÓ

Actualment la Girona turística pivota entorn una sèrie d'elements principals, com són el seu ric patrimoni monumental i la seva capacitat de crear esdeveniments exitosos. En el primer cas, les visites al Barri Vell i a la Catedral encapçalen el rànking de postals de l'imaginari col·lectiu. En relació als esdeveniments, l'estrella indiscutible és Temps de Flors, el principal esdeveniment que posiciona la ciutat tant en l'àmbit local com internacional, i posa en valor el patrimoni històric i cultural amb les flors com a fil conductor del relat. A banda d'aquests nodes patrimonials i culturals estrella, en la última dècada la destinació Girona s'ha diversificat molt. Aquest nou paisatge del turisme a la destinació ha estat reconegut per gairebé tots els agents que han participat en aquest Pla. Aquestes noves propostes s'han sumat a la proposta més sòlida fins al moment, la Girona monumental, patrimonial i cultural.

Les noves activitats se centren fonamentalment entorn el turisme esportiu, i molt particularment el ciclisme, la natura i la gastronomia. Pel que fa al turisme esportiu, es constata la capacitat real d'oferir productes i serveis de turisme esportius, fonamentalment estades i entrenaments de individus i clubs amateurs i professionals. En relació al ciclisme i el cicloturisme, la majoria d'agents del sector apunten que aporta una tipologia de turisme amb un alt poder adquisitiu, fora de la temporada d'estiu i que realitza estades més llargues.

En relació al turisme de natura, s'ha identificar el potencial de desenvolupament d'una oferta de natura i patrimoni rica, i localitzada en diferents barris de la ciutat que es podria adaptar per a què fos atractiva per a les noves tendències del turisme ecològic, turisme sostenible, i el turisme de salut o de *well being*. Un dels espais més anomenats pels agents és el de la Devesa, i els comentaris han girat entorn del repte de fer aquest espai més útil, que llueixi més, i que estigui a l'alçada dels parcs urbans que tenen totes les grans ciutats. A més, es tracta d'un espai estratègic, entre el Barri Vell i el Palau de Congressos, que hauria de servir per a connectar millor totes aquestes peces. A més, s'ha parlat de propostes com: el projecte de la Vora que vol crear una infraestructura de camins i connexions entre el centre de Girona i els seus voltants, que aportin valor paisatgístic i patrimonial i apostin per la valorització dels paisatges i el patrimoni dels voltants del centre de la ciutat; la ciutat dels 4 rius, que aposti pels paisatges de natura; els boscos terapèutics al Barri de Palau; i les Pedreres com a espai per a desenvolupar una oferta de turisme ecològic i sostenible, a l'entorn de la geologia.

Pel que fa a la gastronomia, alguns agents han afirmat que tenir el Celler de Can Roca és una sort indiscutible. Girona té imatge de ser un lloc que s'hi menja bé. Els restaurants amb estrella ajuden a expandir el concepte i que la gent associï bona cuina a Girona. I que la mateixa gent del sector pugui el

seu nivell, no només en els restaurants que fan la cuina de sempre, sinó també en d'altres restaurants amb cuines com la japonesa, la mexicana, etc. Tot plegat complementa molt bé aquesta imatge de bona destinació gastronòmica. Un altre factor positiu en aquest sentit rau en el fet que pel Cellar de Can Roca han passat més de 2.000 cuiners i cuineres que actualment es troben repartits per tot el món, i actuen d'ambaixadors tant de la cuina del Cellar com de la destinació. No obstant, també s'ha fet esment del fet que no tots els restaurants poden ser ni han de ser restaurants d'alta gastronomia.

De forma més residual, alguns agents han identificat una oportunitat gràcies a la nova creació d'oferta d'oci, que podria permetre diversificar els fluxos turístics actuals, i dinamitzar altres barris i zones de la ciutat.

En el costat més negatiu, alguns agents han insistit en la necessitat de modernitzar l'oferta museística. També s'ha esmentat la idea de crear una targeta turística, que englobi tota la oferta turística de la ciutat, i per tant cal revisar les experiències desenvolupades en aquest sentit en els darrers anys, ja que sembla que no han tingut prou èxit, no han rebut prou suport, o no són prou conegudes pels agents de la destinació. En aquest mateix sentit, es reclama la creació d'un calendari d'activitats per tot l'any que contribueixi a la desestacionalització de la destinació, quan en realitat actualment ja hi ha moltes activitats organitzades al llarg de tot l'any, sobretot al Barri Vell, tal i com ja s'ha explicat. També es reclama la creació de més accions promocionals conjuntes, com és el Girona10.

Un altre nivell de crítica ha consistit en la diversificació dels fluxos turístics. En aquest sentit, s'ha exposat que alguns atractius turístics de la ciutat són més desconeguts i passen més desapercebuts pels visitants (com per exemple, diversos museus). Per millorar aquest aspecte, s'ha proposat que es millori una certa manca de la informació turística de la destinació que es pot trobar a la Catedral, atès que gràcies a la seva elevada capacitat d'atracció podria ser un punt important de difusió d'informació turística, i conseqüentment de la diversificació dels fluxos turístics a la destinació.

Els dos darrers apunts s'han centrat en el turisme d'esdeveniments i les tecnologies *smart*. Per una banda, alguns agents han reclamat accions encaminades a incrementar les possibilitats de la destinació per a atraure grans congressos o esdeveniments, incrementen l'oferta d'allotjament hotelier actual, i equiparant-la a les capacitats potencials dels equipaments congressuals com el Palau de Congressos i l'Auditori. Per altra banda, s'han constatat les bones condicions de la destinació per a la implementació de tecnologies *smart* i sistemes de *big data* (per les dimensions de la destinació, per la facilitat de controlar els accessos a Barri Vell, etc.). En aquest sentit, a més, s'han identificat una sèrie d'empreses especialitzades i de molt alt nivell ubicades a la ciutat.

ASPECTES SOBRE LA MARCA, LA PROMOCIÓ I EL MÀRQUETING.

Tal i com s'ha exposat anteriorment, en els darrers anys la destinació Girona s'ha posicionat a l'entorn d'una marca principal que és la Girona cultural, ja sigui per la riquesa del patrimoni monumental o per l'extensa oferta d'activitats i esdeveniments culturals. Més recentment, han aparegut altres elements que han afegit valor i complementarietat a la marca principal, com són la Girona esportiva, o la Girona gastronòmica. La majoria dels agents assenyalen com un dels principals valors de la destinació la seva autenticitat i identitat, que cal preservar per garantir la sostenibilitat

del model turístic actual. En aquest sentit, s'ha fet esment de la necessitat d'implicar els ciutadans en les estructures de governança de la destinació, i també com a prescriptors de la destinació. Per això, s'ha assenyalat la necessitat de donar a conèixer els equipaments, serveis i oferta turística de la destinació als residents.

Diversos agents del sector acadèmic i empresarial han exposat l'existència de noves tipologies d'usuaris de la ciutat, que fan un ús temporal, a part del turisme convencional, com són els estudiants, els professionals, o els esportistes. També s'ha assenyalat el potencial del segment de persones amb mobilitat reduïda, persones amb problemes puntuals de mobilitat, o turisme sènior. Aquest és un mercat creixent a nivell europeu, si bé també s'ha assenyalat la necessitat d'adaptació de determinats serveis i elements de la oferta de la ciutat. Altres segments que han aparegut en el procés d'elaboració del Pla són el turisme cinematogràfic (principalment entorn la famosa sèrie *Joc de Trons*), el turisme religiós, o, en menor mesura, el turisme mèdic.

PLANIFICACIÓ URBANÍSTICA, REGULACIÓ I SEGURETAT

Hi ha un consens molt elevat entorn la necessitat de crear nous instruments de planificació i gestió de l'activitat turística, per tal de gestionar l'èxit en la capacitat d'atracció de la destinació Girona, atès que els instruments actuals no es van dissenyar pensant en les necessitats i reptes del turisme actual i per tant estan quedant obsolets. Per altra banda, en aquest capítol també s'han presentat reptes entorn la regulació de l'activitat turística, i la seguretat dels residents i visitants a la destinació Girona.

Un dels aspectes en què s'ha fet èmfasi és en la necessitat de fer un estudi sobre els accessos i sortides al Barri Vell de Girona, per millorar la gestió del fluxos que han incrementat de forma proporcional al creixement del turisme, sobretot al Barri Vell. En aquest punt, diversos agents han assenyalat el fet que aquest és un Barri que presenta un espai molt limitat, amb accessos limitats, i per tant pot ser molt fàcilment controlable, i aquest fet en facilita la gestió i el control. El repte de la gestió de les capacitats de càrrega i la reducció del potencial impacte ambiental derivat de l'increment en la població (permanent i efímera) de la destinació ha de ser una prioritat.

La crítica a la proliferació d'habitatges d'ús turístic i a les dificultats per accedir a habitatges sobretot al Barri Vell també ha aparegut en la forma de la reclamació de mecanismes efectius de planificació i gestió de l'allotjament turístic a la destinació i de polítiques actives d'habitatge social a la ciutat. A tall d'exemple, s'ha fet esment de la demanda d'estudiants de fora de la ciutat que es troba amb una escassa oferta d'allotjaments per satisfer-los. Agents del sector públic han posat l'accent en la necessitat de controlar els habitatges d'ús turístic que desenvolupen activitats sense la corresponent llicència.

Una altra crítica s'ha centrat en el tema de l'accessibilitat, tant per la població local, com conseqüentment pels visitants. Degut a les seves característiques físiques, el Barri Vell presenta un autèntic repte pel que fa a l'accessibilitat de tots els seus espais. A més, hi ha una part important de l'oferta turística que no està suficientment adaptada.

Altres aspectes que s'han apuntat al llarg de l'elaboració d'aquest Pla són la manca d'un bon sistema de senyalització turística, especialment des de determinats accessos de la ciutat (per carretera, a l'estació de tren, o a l'aeroport). Alguns agents han parlat de la necessitat de millorar la seguretat en

determinats espais, sobretot durant la nit, a causa de la poca il·luminació (com per exemple al Passeig Arqueològic). Aquesta manca de seguretat no només afecta als residents, com és evident, i s'han comentat alguns casos en què els turistes han patit també robatoris. Finalment, també hi ha diversos agents que han apuntat cap a altres qüestions, com l'increment del nombre d'aparcaments gratuïts, o la necessitat de millora de serveis de lavabos públics.

2.3.6.3 Síntesi del capítol

- En total, en aquesta primera versió de la xarxa d'agents de la destinació, s'ha identificat un total de 21 agents (considerant associacions o altres col·lectius com a un únic agent)
- Una primera lectura del mapa permet constatar que la xarxa d'agents turístics que s'han entrevistat en el procés d'elaboració del mapa és una xarxa molt cohesionada, amb múltiples relacions entre els diversos agents.
- Els agents amb una major centralitat pertanyen al sector públic. Els cinc agents destacats per la seva centralitat són: l'Ajuntament, la UdG, l'Associació d'Hostaleria, el Patronat de Turisme Costa Brava Girona, i la Generalitat de Catalunya.
- S'han identificat 3 clústers: els agents locals, els vinculats amb la gastronomia, i les associacions empresarials.
- En el procés de participació dels agents de la ciutat s'han compartit opinions sobre temes diversos, alguns dels temes més recurrents sobre el turisme a la ciutat de Girona són els següents: orígens del turisme en la destinació, model turístic de la ciutat, necessitat de gestió del turisme (derivat del model de ciutat), problemàtica en l'habitatge i convivència veïnal amb el turisme, productes turístics amb potencial de desenvolupament, Girona com a *hub* turístic per descobrir la resta de la demarcació, internacionalització del turisme i planificació urbanística.
- Convé dissenyar una visió i una estratègia per al desenvolupament sostenible de la destinació, que inclogui un full de ruta consensuat, que permeti establir quin paper ha de jugar el turisme en el present i en el futur de la destinació.
- És imprescindible dotar-se de coneixement, generant dades que permetin monitoritzar el desenvolupament de la destinació, i calcular els efectes positius i negatius derivats de la implementació de les diverses accions executades, per tal de facilitar la presa de decisions estratègiques i decisions sobre l'orientació dels pressupostos d'inversió públics i privats a la destinació.

2.3.7 Debats veïnals a propòsit del turisme

2.3.7.1 Consideracions prèvies

El turisme és una activitat econòmica, territorial i sociocultural que genera efectes molt diversos al conjunt d'una població. D'una banda pot afavorir el seu dinamisme econòmic, i de l'altra pot contribuir a l'especulació i a la inflació econòmica, i fins i tot a la generació d'economies submergides i models de producció, consum i extracció de recursos insostenibles. En el pla territorial, ambiental i urbanístic el turisme també pot generar canvis rellevants en una població o part d'ella, ja que d'una banda pot afavorir l'obertura i valorització d'espais públics i de l'altra pot generar desequilibris, punts de sobrecàrrega territorial, esgotament, desgast o competència pels recursos comuns. En el pla sociocultural el turisme pot convertir-se una arma de doble fil: d'una banda pot afavorir la interrelació i intercanvi de valors, coneixements i experiències entre les persones, però de l'altra pot provocar incomoditats, certs conflictes de convivència i pèrdua de referències i símbols d'identitat, entre d'altres afectacions de la vida quotidiana d'una societat. És innegable, doncs, que l'activitat turística genera transformacions al conjunt o a parts d'una població. Aquests impactes poden tenir intensitats i afectacions molt diverses en funció de la quantitat de l'activitat turística i de la "vulnerabilitat" del cos social contra el qual impacta.

Les externalitats, i la percepció d'afectació negativa o no desitjada que pot generar l'activitat turística en alguns col·lectius de les localitats turístiques, genera discursos crítics i contra-hegemònics en relació al turisme com a activitat econòmica, i també contra el model urbà i urbanístic que se'n deriva i que produeix. Aquests discursos acostumen a interpel·lar l'administració, institucions i sectors que n'impulsen l'atracció, i habitualment apareixen als barris amb més càrrega turística, si bé poden ser compartits i reproduïts per altres veïns o agents de la població no directament afectats pel turisme. Els discursos crítics amb el turisme són complexos i canviants, i varien en funció de la intensitat amb la que l'activitat turística pressiona el teixit social, en funció del perfil sociodemogràfic dels veïns que perceben la seva afectació, així com del seu grau d'organització i acció col·lectiva. Es tracta de discursos que habitualment s'intensifiquen i esdevenen visibles quan l'activitat turística és densa i afecta a temes relacionats amb l'habitatge i l'ús de l'espai públic comú. Així mateix aquestes percepcions negatives i discursos crítics adquireixen rellevància pública quan es polititzen o els mitjans de comunicació adopten una posició manifestament favorable o desfavorable en relació al govern de la destinació. En aquest sentit, el turisme en si mateix pot convertir-se en un argument útil per a la pressió i crítica política que tant grups socials, institucions o mitjans de comunicació poden exercir contra el govern local.

Al nucli dels discursos crítics contra el turisme, i per contra del que pot semblar a priori, no s'hi troba el turisme en si mateix, sinó aquells elements que hi estan directament relacionats i que d'alguna manera o altra en reben els seus efectes perjudicials: la dificultat d'accés a l'habitatge a causa de l'encariment del preu del lloguer o la compra d'immobles i la transformació urbanística i demogràfica dels barris turístics, la competència per l'ús de l'espai, els recursos, béns i serveis públics, la transformació del comerç i del paisatge (i conseqüent banalització d'alguns establiments, productes i patrimonis), l'encariment del cost de vida i la pèrdua o mutació dels sentiments de pertinença, memòria i referències compartides. Cal remarcar, doncs, que en la majoria d'ocasions la crítica no va dirigida tant al turisme o al turista, sinó a les externalitats negatives que se'n deriven. La crítica

acostuma a anar acompanyada de demandes i exigències de contenció, gestió, descentralització i decreixement de l'activitat turística, tant en termes d'oferta com de demanda.

La percepció d'afectació negativa i la creació de discursos crítics contra el turisme acostuma a localitzar-se als barris, districtes o àrees d'una població on s'hi troba una major presència d'activitat turística, tant des del punt de vista de la demanda com de l'oferta. Si bé algunes de les externalitats del turisme, i conseqüentment l'eclosió de discursos crítics, es localitzen en les àrees més turístiques d'una destinació, el cert és que tant les externalitats com les crítiques es poden generalitzar, compartir i reproduir en altres entorns no necessàriament turístics. Així mateix, també pot succeir que veïns de barris amb pressió turística no assumeixin els discursos crítics contra el turisme, sigui perquè no en perceben l'afectació negativa, sigui perquè fins i tot en perceben efectes positius.

Pel que fa al perfil sociodemogràfic dels veïns manifestament actius i crítics contra les externalitats generades pel turisme, és sens dubte plural i heterogeni, de manera que no es pot reduir a cap tipologia concreta; els col·lectius i veus crítiques amb el turisme poden estar integrats per residents nous i veïns de tota la vida de generacions, estils de vida, poders adquisitius i procedències diverses. Cal destacar que els veïns o col·lectius que participen de l'activitat econòmica lligada al turisme acostumen a ser poc crítics, si bé també en poden percebre algunes externalitats negatives i compartir la crítica o desafecció.

En destinacions urbanes, els barris que acostumen a rebre més pressió turística habitualment són aquells que concentren una major quantitat d'icones i d'oferta lúdica i cultural, així com comerços, restaurants i serveis d'allotjament turístic. Es tracta de llocs en els que es juxtaposen les funcions residencials amb les relacionades amb l'oci, el consum cultural i el turisme. En moltes ocasions aquests barris tenen la particularitat de ser les parts més antigues del nucli urbà. Són barris que han tingut, i poden mantenir, un caràcter identitari singular i un considerable sentiment de pertinença i de cohesió social. A més acostuma a tractar-se de barris que han experimentat transformacions urbanístiques i demogràfiques importants en el passat (les quals poden haver estat més o menys acceptades o criticades pels seus habitants). Es tracta de barris, per tant, que estan avesats als canvis, que tenen teixits veïnals densos, heterogenis i relativament cohesionats, i que incorporen la presència del turisme de forma normalment poc gradual i molt accelerada. Els canvis que es produeixen, tant en el pla estrictament morfològic, econòmic com simbòlic o identitari són notables, i poden generar percepcions i afectacions molt diverses en funció de les circumstàncies de cada veí i de la intensitat i acceleració de l'activitat turística.

2.3.7.2 Barri Vell turístic, crítica veïnal

Els primers viatgers que arriben a Girona al llarg del segle XIX se senten atrets per la singularitat del conjunt patrimonial i urbà del Barri Vell. Aquesta primera contemplació icònica i romàntica a la part vella de la ciutat, tal com ha documentat la Dra. Núria Galí, posa les bases del que serà la promoció turística de Girona al llarg del segle XX. La panoràmica de les façanes de l'Onyar, amb la Catedral i Sant Fèlix erigint-se damunt d'elles, constitueix el primer teló de fons i escenari turístic de la Girona. Més d'un segle més tard es manté (i recupera) aquesta imatge i lloc turístic. És innegable que el Barri Vell condensa la història urbana i turística de Girona, i que actualment s'ha convertit en una icona turística única i metonímica que representa el conjunt de la destinació. El Barri Vell esdevé una

referència visual, estètica i simbòlica i al mateix temps un pol d'oferta de serveis i activitat cultural i econòmica orientada a l'oci i al turisme. Es tracta, doncs, d'un barri icònic des del punt de vista turístic, fet que li afegeix complexitat i densitat urbana i el fa diferent dels altres barris o entorns de la ciutat.

Des del punt de vista estrictament turístic cal destacar, tres aspectes que caracteritzen el Barri Vell en el seu conjunt: d'entrada, la quantitat i singularitat del seu patrimoni cultural i urbanístic, que fa que aquest actuï com a icona turística i node d'atracció de visitants; d'altra banda el fet que esdevé una porta d'accés a la ciutat a causa de l'habilitació de pàrquings amb una gran capacitat d'estacionament de vehicles privats i discrecionals al seu entorn immediat; en tercera instància, i a causa de les raons anteriorment esmentades, cal destacar que en els darrers cinc anys el Barri Vell experimenta una proliferació i acceleració del creixement de l'oferta d'allotjament i serveis.

El teixit urbà del Barri Vell és dinàmic i heterogeni; des dels anys setanta la seva població ha canviat de forma notable a causa de diversos factors. Un dels canvis demogràfics més rellevants de la història recent d'aquest barri es produeix a la dècada dels vuitanta, especialment a la zona de Sant Fèlix i Sant Pere. Les intervencions de sanejament i canvi urbanístic, així com la millora i adequació dels serveis públics i els immobles, són precursors d'una profunda transformació estètica, funcional i demogràfica. Durant el transcurs de prop de quatre dècades, noves famílies, estudiants i turistes s'han anat instal·lant al Barri Vell, al mateix temps que capes de població envellides i veïns amb menys capacitat adquisitiva han anat desapareixent o desplaçant-se a d'altres zones de la ciutat. Les operacions urbanístiques i de millora de la zona que s'han produït al llarg de les darreres dècades també han anat fomentat un canvi progressiu del tipus de comerç i activitat sociocultural de la part vella de la ciutat. Per tot plegat, el Barri Vell ha estat immers a transformacions estètiques, simbòliques, demogràfiques, urbanístiques, econòmiques i socioculturals molt rellevants en el transcurs de les darreres dècades, fet que constata, almenys, la seva mal·leabilitat urbana.

Mentre que l'actual 'turistificació' del barri en part és conseqüència dels canvis produïts durant les darreres dècades, actualment aquesta mateixa 'turistificació' acaba intensificant i generant nous canvis residencials, comercials, econòmics i socioculturals. En aquest sentit és important matisar que l'orientació turística del Barri Vell de Girona es deu a dinàmiques endògenes i exògenes, tals com l'economia global, les modes i tendències turístiques, els mitjans de transport i vies d'accés, l'impacte del operadors i promotors turístics, etc. En aquest sentit sovint es fa difícil determinar quins elements són més rellevants o crítics a l'hora de comprendre la turistificació d'un territori com el Barri Vell de Girona. La complexitat de variables i causes, endògenes o exògenes, acostumen a estar interrelacionades entre elles, raó per la qual la seva gestió ha de requerir, necessàriament, una mirada de conjunt.

Cal puntualitzar que des del punt de vista turístic s'aprecien dinàmiques molt diferenciades al Barri Vell, de manera que cal evitar caure en anàlisis i diagnòstics genèriques o estandarditzades. Es poden identificar episodis puntuals de saturació a l'espai públic, especialment en algunes parts i moments de l'any, però no es pot constatar una saturació turística continuada i total al seu conjunt. Des d'un punt de vista espacial i temporal hi ha buits i plens turístics, és a dir, llocs i moments densos de turisme i d'altres que poden ser considerats deserts turístics.

Lluny de ser un entorn artificial o buit de vitalitat, el Barri Vell de Girona és un lloc de vida quotidiana per a totes les persones que hi tenen la seva residència i per totes les que s'hi desplacen diàriament

per raons laborals, comercials, lúdiques o culturals. Les raons i valors que fan del Barri Vell un lloc atractiu per al turisme (el dinamisme veïnal, comercial i l'activitat local) avui dia corren el perill de ser alterades i tergiversades pel mateix turisme. Aquest efecte voraç, que té tendència al desequilibri perquè esgota el recurs que utilitza, és habitual en molts entorns turístics, i se situa a l'ull de l'huracà de la queixa i la crítica veïnal.

El cas és que la transformació demogràfica, urbanística i turística del Barri Vell ha portat a una especialització de l'espai que conseqüentment ha generat competències en l'ús d'espais, recursos i serveis, fet propi dels entorns en els que coexisteixen les funcions residencials i turístiques. En els darrers 5 anys es fa evident que la presència del turisme comença a generar canvis, i com a conseqüència apareix una percepció d'afectació negativa dels canvis especialment a algunes parts del Barri Vell.

Cal establir una clara correlació entre l'emergència de la crítica veïnal al turisme amb l'augment progressiu i exponencial dels habitatges d'ús turístic. Mentre que a l'any 2013 es comptaven 31 habitatges d'ús turístic, actualment, i en el transcurs de només cinc anys, se'n comptabilitzen prop de 600.

Des de fa aproximadament 5 anys, el turisme comença a ser identificat per una part de la població resident com un fenomen que posa en risc la qualitat de vida dels veïns, especialment en àmbits com l'habitatge i l'ús de l'espai públic com a lloc compartit. El turisme comença a ser percebut com un fenomen no desitjat, no controlat, que genera més perjudicis que beneficis al conjunt del veïnat. El discurs crític, que en un inici és puntual, va prenent força i visibilitat i s'intensifica en els darrers temps. Aquesta crítica al model turístic insostenible apareix al nucli de les entitats veïnals del barri, i tendeix a expandir-se més enllà de la part vella de Girona.

Els discursos crítics han anat prenent força i s'han anat reproduint a través dels mitjans de comunicació i les xarxes socials; així mateix la crítica veïnal ha adquirit visibilitat a l'espai públic, ja que la presència de pancartes amb missatges de defensa del barri i en contra dels pisos turístics penjades a balcons i finestres d'algunes parts del Barri Vell constaten l'emergència d'una tensió. La realització de debats, assemblees i discussions en espais formals o informals continua demostrant i alimentant la crítica turística. Es pot constatar l'existència d'una preocupació emergent al Barri Vell en relació al turisme, que si bé no ha adquirit categoria d'opinió pública totalment generalitzada ni compartida, és innegable que la ciutadania de Girona i les seves institucions en tenen coneixement.

2.3.7.3 El focus de la tensió

La no existència de dades o estudis que mesurin la quantitat, impacte o intensitat de la crítica turística, els punts de tensió i els portaveus dels discursos, dificulta la concreció i anàlisi fidedigne de la situació, i en part demostra la manca de consideració o rellevància que s'ha donat a aquest tema fins al moment. De tota manera, institucions públiques i acadèmia van prenent consciència de la seva dimensió, fet que augura, d'una banda, predisposició per a la resolució i comprensió de la problemàtica.

Els discursos i actituds de crítica turística poden incloure aspectes molt diversos: percepció de desafecció i sentiment de pèrdua de pertinença en relació al barri i a la ciutat; vivència d'incomoditats i construcció i emissió de discursos crítics i de rebuig explícit cap al turisme;

participació i incitació d'episodis conflictius, comportaments hostils i accions de confrontació, agressió i certa violència. A Girona no s'han produït reaccions hostils contra el turisme, els sectors o les institucions que el fomenten, i en canvi sí que es pot constatar el relatiu increment i la intensificació d'una desaprovació i malestar en relació al fenomen turístic. És important subratllar que la crítica al turisme, en el cas de Girona, es troba en el pla discursiu i es desenvolupa en el marc d'un pensament i acció cívica i organitzada, i que per tant, sembla lluny de la hostilitat o de qualsevol tipus de confrontació agressiva o vandàlica.

TEMES DE LA CRÍTICA VEÏNAL

Al focus de la crítica veïnal s'hi troben retrets i queixes relacionades amb les següents qüestions: la transformació, especialització i pèrdua del teixit comercial del barri; la competència d'usos per l'espai, els recursos i els serveis (especialment en llocs i moments saturats d'activitat turística); la conversió del parc d'habitatge residencial en oferta d'allotjament turístic; la inflació econòmica, el canvi de patrons de consum i l'aparició d'economies submergides i precarietat laboral; l'orientació de les institucions i sector privat cap a un model urbà basat en el turisme; els discursos públics i polítics que fan apologia d'aquest model. De forma sintètica aquests són els elements nuclears de la crítica social al turisme.

És habitual que es tendeixi a culpabilitzar el turisme com a inductor de degradació sociocultural, i que es cregui que la seva presència perjudica la quotidianitat, les relacions socials, les manifestacions culturals o la memòria d'un entorn. Si bé d'una banda és cert que es pot atribuir al turisme la creació de relacions de tensió i de malestar social causades per la densitat i competència en l'ús de l'espai públic i recursos del barri, d'altra banda també se li pot atribuir la capacitat d'aglutinació i cohesió veïnal per a la reivindicació de millores i canvis al barri. Per tant, semblaria agosarat constatar que el turisme degrada el cos social, i en aquest sentit segurament és més assenyat evidenciar que el fa reaccionar. Ara bé, també cal fer evident que pot generar una mentalitat rendista i relacions de clientelisme, precisament per l'oportunitat econòmica que pot despertar en algunes segments de població o, també, per la manca d'oportunitats laborals, situació que pot acabar conduint a la contractació precària en el sector dels serveis turístics.

Un dels temes més freqüents de la crítica veïnal és la manca de protecció per part de les administracions i institucions públiques, la pèrdua de qualitat de vida i fins i tot d'alguns drets. Així mateix, la crítica a la dependència econòmica del turisme, en detriment d'altres activitats, també centra molts dels debats veïnals. En aquest sentit l'element de crítica és el següent: mentre la inèrcia econòmica converteix el turisme en un monocultiu de producció i extracció de recursos de la ciutat, la societat es fa econòmicament més dèbil. Aquesta idea remet a la percepció que el turisme no genera beneficis econòmics per a la població local que el rep, sinó al contrari. És la paradoxa de l'abundància, en paraules de Marina Garcés (cita?): una riquesa que genera pobresa.

La crítica veïnal contra el turisme advoca contra la seva massificació i al mateix temps contra la seva elitització. Es tracta de dues dinàmiques contràries, però que poden produir-se en els mateixos entorns. De fet es tracta de conceptes poc nítids i que de vegades poden mesclar-se, ja que per exemple, un grup de turistes pot desplaçar-se en massa i consumir productes i serveis a l'abast de poques capes de població, esdevenint massa i elit al mateix temps. La crítica es dirigeix habitualment

a la massificació, perquè s'associa a comportaments i perfils de poc valor; quan la crítica es dirigeix a l'elitització es posa de manifest la creació de productes i serveis per un consum preferentment turístic i fora de l'abast de la població local. Aquests dos conceptes apareixen al nucli de la crítica, i tenen un component clarament ideològic.

AGENTS DE LA CRÍTICA VEÏNAL

Cal tenir en compte que existeix una correlació entre crítica veïnal i llocs turístics, tot i que no necessàriament sempre és a així: és a dir, no tots els veïns dels llocs turístics comparteixen la crítica turística ni reben les mateixes afectacions, i en canvi veïns de llocs no turístics poden compartir la crítica al turisme tot i no rebre de forma directa o quotidiana els efectes negatius. Els veïns vinculats a associacions i entitats veïnals són els portaveus i agents més proactius de la crítica turística al Barri Vell.

Cal constatar un fet prou important: avui dia, els agents crítics amb el turisme són també turistes. Aquest fet, casi bé generalitzat, explica perquè els turistes no són l'objecte de la crítica turística, sinó fins i tot de vegades poden ser identificats com a víctimes del sistema turístic. Ocasionalment el veï crític amb el turisme pot desenvolupar arguments a favor del turista que s'allotja en un dels habitatges d'ús turístic que li causen molèstia i contra el qual lluita, ja sigui per raons empàtiques o ja sigui perquè, en efecte, el considera víctima d'una maquinària especulativa i extractiva.

Sovint es pot confondre el discurs crític contra els efectes del turisme amb una aversió contra el fenomen del turisme per se. Cal ser curosos en aquestes interpretacions i no caure en generalitzacions. De fet, els agents crítics amb els efectes causats directa o indirectament pel turisme acostumen a constatar que el focus de la seva crítica no és el turista, sinó les conseqüències que aquesta activitat genera al cos urbà.

ACTUACIONS DE LA CRÍTICA VEÏNAL

Actualment a la zona de Sant Fèlix i Sant Pere es poden observar pancartes als balcons i finestres reclamant "més barri, menys pisos turístics". Aquesta iniciativa ha estat impulsada per una plataforma veïnal creada recentment, l'objectiu de la qual és el decreixement i regularització del parc d'habitatges turístics ubicats al Barri Vell. Mitjançant la crítica i pressió pública i política, la Plataforma + Barri - pisos turístics actua amb l'objectiu de protegir l'habitatge digne al conjunt del barri. El mes de gener de 2018 l'Associació Cultural Burg de Sant Pere de Galligants en nom de la Plataforma + Barri - pisos turístics presenta una moció al Ple Municipal de l'Ajuntament, amb vuit propostes concretes, entre les quals l'establiment d'una moratòria de llicències per a nous pisos d'ús turístics. A banda d'aquest tipus d'accions la Plataforma aconsegueix disseminar i compartir la problemàtica del barri a partir de l'organització de debats veïnals i la divulgació a través de xarxes socials, mitjans de comunicació i canals online. La presència de les pancartes "+ barri, - pisos turístics" a les finestres i balcons dóna visibilitat i entitat a la problemàtica, i interpel·la, directament, a l'administració pública, al sector immobiliari, als agents del sector turístic, i en darrera instància a turistes i veïns. Amb tot, el barri parla, i ho fa amb tensió. No es tracta d'una tensió generalitzada ni tampoc d'una crítica anti-turística o contra el turisme com a fenomen sociocultural, sinó que es tracta d'una crítica a les dinàmiques especulatives directament induïdes pel turisme i que afecten

l'accés a l'habitatge o el lloguer digne. Es tracta, doncs, d'una crítica veïnal emergent, proactiva, visible i amb capacitat d'influència i actuació.

EXIGÈNCIES DE LA CRÍTICA VEÏNAL

Tal com ja s'ha exposat, el veí crític amb el turisme exerceix una pressió per transformar i resoldre alguns aspectes que considera problemàtics. Es critica l'especulació immobiliària i s'exigeix regulació del parc d'habitatges d'ús turístic i una moratòria o política de decreixement, i conseqüentment la creació de polítiques de protecció i foment de l'habitatge social; es demana participar en els espais de debat i influir en els processos de presa de decisions dels temes que afectin la vida del veïnat; així mateix s'exigeix una limitació dels vehicles rodats que circulen al Barri Vell, un major control del creixement de l'oferta de restauració i d'oci i el control de la insonorització de locals nocturns; es reivindica el foment i protecció del comerç de proximitat; es critica la vulgarització i la banalització de comerços i recursos públics, així com dels patrimonis materials i immaterials; es proposa una descentralització de l'activitat turística mitjançant la creació d'oferta a d'altres parts de la ciutat; es reclama un marc de governança i gestió política del turisme que vetlli per la sostenibilitat econòmica, social, cultural i turística del Barri Vell.

En definitiva, cal subratllar que el veí és un actiu (no passiu) de la vida urbana de la ciutat, que exigeix el seu dret a participar en els espais de presa de decisions sobre com es vol que sigui el barri o lloc on habiten.

FOTOGRAFIA DE LA CRÍTICA VEÏNAL AL TURISME

Hem insistit en la qüestió que no es tracta d'una crítica generalitzada ni dirigida al turista o turisme per se, sinó contra les inèrcies i agents que n'impulsen el creixement sense atendre o gestionar els seus efectes negatius. Així mateix, també hem constatat que la crítica turística no genera un conflicte social ni al Barri Vell ni a Girona, tot i que no es pot descartar el risc que la tensió es faci crònica i derivi en conflicte. Ara bé, existeix un malestar i una tensió evident que tendeix a expandir-se, intensificar-se i a ser cada cop més visible, tant a l'espai públic com en el relat de la ciutat. De fet, la crítica veïnal en relació al turisme que ha aflorat en els darrers temps evidencia que no existeix un relat compartit i homogeni sobre el que significa el turisme a la ciutat de Girona, sinó al contrari.

La congestió turística a l'espai públic a determinats llocs i moments de l'any, el perill de la desertificació del barri, la pèrdua o transformació del dinamisme i caràcter sociocultural propi del Barri Vell, així com el perill d'una progressiva banalització comercial i estètica, són qüestions absolutament nuclears i crítiques que preocupen a una part important del veïnat de la part antiga de la ciutat. Tanmateix, l'aspecte més alarmant és el relacionat amb l'habitatge: l'encariment de preus, la substitució d'allotjament de curta i llarga durada a causa de l'accelerat creixement de pisos turístics, i com a conseqüència de tot plegat, l'exclusió i expulsió del veïnat.

2.3.7.4 Altres casos de prop i de lluny

Actualment la crítica veïnal contra els processos de "turistització" de ciutats com Girona s'emmarca en un discurs més ampli de crítica contra l'anomenat "model de ciutat", fet que significa que no

s'està d'acord amb les polítiques urbanes i patrons neoliberals que defineixen la vida dels grans i mitjans centres urbans, com és el cas de Girona. Sovint, la crítica veïnal al turisme actua com a ideologia, com a crítica als valors capitalistes i de la societat de consum i a les polítiques passives o neoliberals dels governs.

La situació de tensió social que ha aflorat a Girona forma part d'una realitat global. Altres ciutats convertides en destinació han reaccionat de la mateixa manera; no tots els governs locals han identificat o assumit la crítica, fet que pot perjudicar, i no anul·lar, les afectacions i opinions negatives causades pel turisme.

La crítica veïnal s'acostuma a polititzar i a ser utilitzada pels mitjans de comunicació, fets que molt sovint formen part de la voluntat dels propis portaveus d'aquestes crítiques. En aquest sentit, cal reconèixer que una de les reivindicacions dels veïns que se senten perjudicats pel turisme és que aquest fet sigui conegut i debatut públicament. Per tant, les accions de difusió i debat veïnal, així com la presència en mitjans i xarxes socials, són actuacions habitualment impulsades pels nuclis de la crítica veïnal, ja que formen part de la seva estratègia de crítica.

La proximitat de Girona amb la ciutat de Barcelona, una destinació que anualment rep més de 30 milions de visitants i on la crítica social ha estat dura, visible i contundent, causa a Girona un efecte d'alarma. Actualment a Barcelona l'administració pública ha assumit políticament el conflicte i des de fa anys s'esforça per mantenir la sostenibilitat turística i social de la ciutat; s'han dut a terme actuacions i estratègies per a la contenció i descentralització de l'oferta i la demanda turística, s'ha obert públicament i de forma transversal el debat turístic, i s'ha començat a treballar en la creació d'una nova narrativa sobre la ciutat turística en la que no s'atribueixi al turisme la idea de motor o amenaça del progrés socioeconòmic de la ciutat. Per a Girona, l'efecte del cas Barcelona és notable, tant en el sentit que pot generar una alerta i anticipació de possibles problemes i conflictes, com en el sentit d'organització de la crítica turística. Els agents veïnals de Girona estan en contacte amb entitats veïnals i de crítica turística de Barcelona, entre les quals cal destacar l'Associació de Barris per un Turisme Sostenible (ABTS), amb qui col·laboren i intercanvien debats.

2.3.7.5 Síntesi del capítol

Difícilment podem establir conclusions definitives que expliquin com i perquè es produeix la crítica turística a Girona. La seva recent eclosió i complexitat, així com la seva variació o les diferents tonalitats que adquireix en funció dels agents que la creen, compliquen l'anàlisi i diagnòstic d'aquest fet, a més de fer constar que no es disposa de dades ni estudis quantitatius i qualitatius que analitzin aquesta tensió. A mode de resum, es constaten les següents consideracions:

- Canvis que vénen de lluny, crítiques que emergeixen recentment. Si bé els antecedents i les bases de la ciutat actual es comencen a crear algunes dècades enrere, la irrupció turística és relativament recent, en el sentit que fins ara la presència de visitants era més aviat puntual i estacional. Per tant, tot i la capacitat de mal·leabilitat i la gran mobilitat demogràfica que té el Barri Vell, els accelerats canvis turístics han fet aflorar una crítica veïnal significativa.
- Crítica localitzada, però que pot tendir a la generalització. El Barri Vell és una icona turística i al mateix temps un lloc de vida quotidiana. Aquest fet implica la coexistència d'usos i funcions, i fins i tot la competència per a determinats béns i recursos. La crítica veïnal

emergeix des de fa uns cinc anys aproximadament, i avui dia ha adquirit rellevància i visibilitat pública. Aquesta crítica no es tradueix en una tensió generalitzada dels gironins en relació al turisme, si bé és cert que és relativament coneguda i fins i tot compartida per veïns que no habiten o freqüenten les zones turístiques de la ciutat. Tot i que es tracta de discursos en principi localitzats, poden generalitzar-se i ser compartits per col·lectius que no reben les afectacions directes del turisme.

- Els objectius de la crítica turística. Es tracta de discursos que no són crítics amb el turisme per se, sinó amb les externalitats que genera. La crítica turística se centra especialment en temes com l'habitatge i la massificació de l'espai públic. L'administració local i el sector immobiliari constitueixen els principals receptors d'aquesta crítica. Cal tenir en compte que no tots els veïns dels llocs més turístics de la ciutat són crítics amb el turisme, de la mateixa manera que no tots els agents crítics amb el turisme són veïns de les zones més turístiques de Girona. La crítica acostuma a anar acompanyada de demandes i exigències de contenció, gestió, descentralització i decreixement de l'activitat turística, tant en termes d'oferta com de demanda.
- La tensió social té un caràcter puntual i territorial. La massificació de turisme a l'espai públic i el creixement de l'oferta d'habitatges d'ús turístic es produeixen en llocs i temps concrets, de manera que la problemàtica i la crítica al turisme té un component clarament territorial i temporal.
- Discurs crític recent, emergent i visible. L'eclosió del discurs crític en relació al turisme és recent i emergent. Apareix a les zones més afectades per l'activitat turística, i té una significativa capacitat d'influència més enllà dels barris pròpiament turístics. Aquest discurs interpel·la, en primer lloc, a l'administració local i sector immobiliari, així com als turistes i a d'altres agents socioeconòmics de la ciutat.
- Al focus de la queixa hi ha una crítica als efectes negatius induïts directa o indirectament pel turisme, principalment, l'accés a l'habitatge. Es considera que la no regulació ni gestió turística vulnera alguns drets i la qualitat de vida ciutadana, per tant, la crítica no és contra el turisme, sinó contra un model de governança que prioritza les necessitats d'un sector econòmic en detriment de les necessitats de la població local, especialment d'aquella que viu i freqüenta els espais més turístics de la ciutat. A l'ull de l'huracà de la crítica veïnal s'hi troba el tema de l'accés digne a l'habitatge i les incomoditats d'ús de l'espai públic en determinats moments i llocs de la ciutat. En aquest sentit s'atribueix a l'administració i sectors turístics o directament relacionats amb el turisme, una manca d'atenció a les necessitats del veïnat.

3 DIAGNOSI

Un cop acabat el segon capítol, que ha permès introduir i analitzar els principals aspectes de la destinació Girona, com són la seva història turística, la conjuntura social i econòmica, i els principals elements de la dinàmica turística de la destinació, a continuació es troba el capítol relatiu a la fase de diagnosi. Aquesta segona fase recull tota la informació present en la fase d'anàlisi i la organitza per tal de ser interpretada i digerida, i per passar a continuació a la tercera fase de directrius i objectius estratègics del pla, i posteriorment al pla d'acció.

La diagnosi inicial es representa en format DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats), i s'ha realitzat a partir de les dades exposades en el capítol d'anàlisi i de les dades recollides en el diferents processos de recollida de dades com les entrevistes o els *focus groups* que s'han realitzat durant els mesos de novembre i desembre.

3.1.1 Debilitats

1. L'actualització periòdica de l'estratègia turística de les destinacions és imprescindible per poder garantir un model de turisme competitiu i responsable. El darrer pla de ciutat és de l'any 1991 i el Pla Especial del Barri Vell es de 1987.

2. Un sistema consolidat d'informació turística és necessari per poder assegurar la presa de decisions efectives en la gestió del turisme de la destinació. El sistema d'informació i intel·ligència turística existent és incomplet i la integració i anàlisi de les dades disponibles és limitada.

3. La satisfacció de la ciutadania i dels mateixos visitants amb el volum de turistes, el seu comportament i el valor afegit que aporten, és indispensable per assegurar un model de turisme sostenible i responsable. Una part important de l'oferta turística actual s'orienta a donar resposta a una demanda que genera poc o gens valor afegit i que comporta la visita ràpida del Barri Vell de la ciutat, el qual en determinats moments del temps ja concentra de per si una gran quantitat d'activitats i presenta una mobilitat especialment complexa. La sensació de la ciutadania de que el desenvolupament del turisme a la destinació deixi de ser sostenible ha augmentat considerablement. Calen estratègies i un model de turisme dirigits a evitar aquesta potencial insatisfacció.

4. La consideració i incorporació del model i estratègia turístics en els plantejaments urbanístics i de política territorial de les destinacions és fonamental per sostenir la satisfacció dels visitants i la comunitat local i mantenir així la competitivitat de la destinació a llarg termini. En el cas de Girona això hauria de permetre modular i esponjar millor la pressió turística en determinats espais i moments, i incrementar el radi d'influència dels beneficis econòmics que genera l'activitat.

5. La identificació, desenvolupament i gestió integral dels recursos patrimonials distintius i de les categories de producte turístic que componen la destinació són fonamentals per garantir la satisfacció dels visitants i distribuir el valor afegit a la comunitat. La mida relativament reduïda de la ciutat i particularment del Barri Vell obligaria necessàriament a adoptar estratègies efectives que apostin per la qualitat i la dispersió de turistes, i reduir la quantitat i la concentració de visitants.

Caldria afavorir el encara incipient desenvolupament de productes turístics de destinació d'alt valor afegit vinculats a la cultura, la gastronomia, els negocis o els esports, així com a altres potencials àrees d'interès especial com el turisme de cinema i altres. Així, *malgrat la extraordinària projecció internacional de marques com el Celler de Can Roca*, l'oferta gastronòmica de la destinació no ha assolit encara al nivell de ciutats com Sant Sebastià per tal de posicionar-se com a destinació gastronòmica a nivell mundial. *L'oferta museística de la destinació no constitueix encara un element central de la destinació* i els museus de la ciutat estan poc integrats en la promoció turística i els patrons de consum turístics a la destinació. *L'oferta de turisme de natura és la que menys s'ha desenvolupat en els darrers anys* i malgrat l'adequació d'espais i itineraris, i la producció de materials promocionals, aquesta oferta sovint roman invisible per a la majoria de turistes i té una menor promoció, sobretot online. També s'observa un important *gap entre la dimensió dels equipaments congressuals i la capacitat d'allotjament hotelera* a la destinació, un fet que limita la capacitat competitiva per organitzar determinats tipus de congressos i convencions. Recentment, el fet que Girona hagi estat un dels llocs on s'han filmat alguns capítols de la famosa sèrie *Joc de Trons*, dona lloc a desenvolupar itineraris que atenguin el segment de visitants seguidors de la sèrie, així com també la promoció d'enregistraments de noves sèries i pel·lícules a través del Girona Film Office. Similarment, *el bon moment del Girona Futbol Club en la primera divisió* permet atraure i retenir nous perfils de visitants vinculats a l'afició per aquest esport; a més a més, la gran repercussió mediàtica nacional i internacional d'aquest esport està ajudant al reconeixement internacional del nom de la ciutat i per tant també de la marca (*brand*) de la destinació, tal com passa en el cas del Celler de Can Roca.

6. La coordinació efectiva de les diferents categories d'*stakeholders* és un clar element d'avantatge competitiva de les destinacions turístiques. Si bé actualment existeixen entitats que representen els interessos dels professionals, empreses i institucions directa o indirectament més relacionades amb el sector, la diversitat d'agents que constitueixen l'ecosistema turístic requereix una revisió dels mecanismes d'estructuració, com ara les taules de promoció, i valorar la necessitat de crear-ne de nous.

7. La gestió integrada del turisme per mitjà d'ens especialitzats amb participació públic-privada ha esdevingut una característica de les destinacions més competitives i sostenibles. Actualment, aquesta gestió es duu a terme amb la participació pública de l'Ajuntament de Girona, a través de l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme, i està dotada de recursos humans i materials limitats.

8. Una estratègia d'allotjament turístic a nivell de destinació coherent amb el desenvolupament del producte desitjat és important per satisfer els visitants i assegurar l'atractiu i la sostenibilitat dels diferents mercats objectiu. D'acord amb les dades disponibles i en comparació a altres destinacions similars, la destinació presenta una oferta hotelera reduïda, molt homogènia, i amb preus i nivells d'ocupacions encara relativament baixos. No obstant, en els darrers anys es detecta un creixement positiu en els indicadors d'ocupació i preu, juntament amb l'espectacular creixement de la oferta d'habitatges d'ús turístic que ha omplert la manca d'una oferta d'allotjament orientada a estades vacacionals per a parelles, famílies o grups reduïts de ciclistes en el Barri Vell.

9. El fenomen dels habitatges d'ús turístics està creant insatisfacció de la comunitat local amb el model de turisme en determinades destinacions turístiques pel impactes econòmics i socials negatius que se'n poden derivar. És un fenomen relativament recent que ha experimentat un gran creixement tant en oferta com en demanda en els darrers anys gràcies a l'aparició de plataformes online de comercialització, un fenomen que planteja nous reptes i oportunitats en la majoria de destinacions de tot el món, particularment en les urbanes, i que en el cas de Girona ja s'ha fet notar. Cal coneixement de la realitat del fenomen i adopció de polítiques adequades que assegurin la seva gestió efectiva.

10. La formació i professionalització dels treballadors del sector turístic esdevenen un important element de competitivitat de les destinacions. En el cas de Girona es constata que encara existeix una necessitat generalitzada de formació per incrementar els estàndards en llocs de treball de baixa qualificació. Cal identificar els gaps entre l'oferta de formació existent (la qual és de qualitat com ho demostra l'activitat de l'Escola d'Hostaleria i Turisme de Girona, i altres programes de formació *ad hoc*), i la demanda de treball, així com les raons per les quals hi ha gaps importants entre aquestes. Pel que fa a la capacitat emprenedora i formació d'alta qualificació, la destinació compta amb un abundant mercat format principalment a la Universitat de Girona. No obstant això, en molts casos propostes emprenedores de valor i projecció empresarial no poden implementar-se per la dificultat d'accés al crèdit i la manca de capacitat d'inversió d'aquests joves emprenedors.

11. La implantació i ús extensiu de noves tecnologies i l'adopció d'estratègies *smart* en la gestió de les destinacions turístiques està esdevenint un factor molt important per la seva competitivitat. En el cas de Girona s'observa encara una limitada adopció de solucions tecnològiques en la gestió de la destinació per assolir l'etiqueta de destinació *smart*.

3.1.2 Amenaces

1. Tendència a la cronificació de la massificació de visitants en alguns espais, com per exemple al carrer de la Força, i moments concrets, com per exemple per Temps de Flors. Creixement de la pressió per organitzar nous esdeveniments al Barri Vell. Això comporta també una competència i una cronificació del conflicte per l'ús de l'espai públic sobretot entre els residents, els visitants i els propietaris d'establiments com bars i restaurants amb terrasses, on en ocasions els treballadors d'aquestes terrasses adopten una actitud comercial percebuda com agressiva i que pot resultar desagradable per a determinats visitants.

2. Banalització del comerç de *souvenirs* en certs carrers amb gran afluència turística. Aquest fet amenaça la sostenibilitat d'un tipus de turisme més responsable culturalment i menys massificat i compatible amb l'existència d'una comunitat de residents convencional.

3. Percepció negativa de la comunitat local al creixement del turisme. Tendència al creixement de la turismofòbia i a la manca de reconeixement social del sector turístic. Una problemàtica derivada de la percepció creixent de massificació del turisme. El turisme actualment és objecte de moltes crítiques i debats socials, no hi ha prou reconeixement social del turisme com una de les activitats clau per al desenvolupament social i econòmic de tota la destinació. Fins i tot es poden detectar

alguns comportaments turismofòbics, si bé de moment encara són aïllats. Per altra banda, existeix una certa percepció reduccionista que assimila tot el sector turístic als establiments hotelers, als habitatges d'ús turístic, o a les visites de grups organitzats.

4. Percepció negativa dels residents pel que fa el creixement d'habitatges d'ús turístic. Percepció del creixement d'allotjaments i habitatges d'ús turístic al Barri Vell com una amenaça per una part de la població resident. Aquesta concentració ha estat un motiu de queixa que s'ha expressat de forma reiterada al llarg del darrer any, a través de diversos mitjans i en diversos fòrums i plataformes, esdevenint el centre d'un cert debat social a la destinació, en part influït i alimentat pel debat sobre la qüestió generat també en el darrer any en destinacions properes com Barcelona. Els principals arguments que s'esgrimeixen són que el fenomen dels pisos turístics pot desembocar en la pèrdua de trets característics en alguns barris, la transformació del teixit comercial envers una oferta més homogènia i orientada als turistes, i la expulsió dels veïns del barri per la dificultat d'accés a un habitatge. En relació a aquest darrer punt, es constata un augment progressiu en els preus dels habitatges a la ciutat en general, i al Barri Vell en particular, si bé no existeixen estudis *ad-hoc* que permetin determinar en quina mesura aquest augment està causat per l'activitat turística. Addicionalment es tem que la manca de control efectiu sobre la qualitat, professionalitat i legalitat dels habitatges d'ús turístic acabi afectant negativament l'experiència dels visitants i la imatge de la destinació.

5. Tendència de destinacions urbanes de característiques semblants a desenvolupar una estratègia de marca que les singularitzi als ulls dels potencials visitants. Aquesta situació aconsella el desenvolupament d'una estratègia de marca que faci front a aquesta amenaça.

6. Entorn polític desfavorable. Problemes de finançament del sector cultural per la recent reclamació de l'IVA per part d'Hisenda. Aquest fet amenaça la continuïtat d'esdeveniments culturals de primer ordre i dificulta el desenvolupament de noves estratègies de desenvolupament de turisme cultural a la destinació.

7. Cronificació de la precarietat laboral en alguns àmbits del sector turístic. Existeix un problema estructural caracteritzat per horaris intensius, salaris relativament baixos i una elevada estacionalitat en la contractació, que disminueix l'atractivitat del sector pel personal qualificat i fomenta la participació de personal sense l'adequada qualificació i la importació d'aquest tipus de personal.

3.1.3 Fortaleses

1. Atractivitat i diferenciació com a destinació de turisme urbà. L'escala humana de la ciutat diferencia i eleva l'atractiu de la destinació. Girona és una destinació amb una geografia amable i unes dimensions relativament petites, de manera que es pot gaudir caminant. L'espai urbà generalment és de qualitat, i destaca també l'entorn natural que es pot trobar en les proximitats de la ciutat. Girona és una ciutat per a viure-hi i una ciutat que és viva.

2. Les infraestructures de comunicació amb les destinacions properes i els mercats d'origen són excel·lents. La destinació està situada de forma estratègica en un punt on passen les principals

connexions terrestres del país amb la resta d'Europa, incloent l'autopista AP-7, la carretera Nacional N-II, la línia del tren d'alta velocitat, i la línia de tren convencional. A més, també hi ha un aeroport local capaç d'atraure companyies de baix cost, i sobretot, la proximitat amb Barcelona a través de les noves línies ferroviàries d'alta velocitat, i el seu aeroport que s'ha convertit en un important *hub* global. Totes aquestes infraestructures contribueixen a posicionar la ciutat com a destinació turística global i fer-la efectiva.

3. La proximitat a altres destinacions consolidades amb importants atractius complementaris augmenta l'atractiu i diferencia Girona d'altres destinacions similars. Girona és capital d'un territori turístic de gran riquesa i diversitat. Amb la Costa Brava com principal marca, la demarcació de Girona ofereix una gran varietat d'atractius així com una reconeguda trajectòria i prestigi internacional. També està molt a prop de la destinació Barcelona, que és líder mundial en les noves tendències de consum turístic urbà. Això fa que Girona pugui ser visitada com a '*hub*' principal des d'on el visitant pot accedir a aquests atractius de proximitat, com a '*spoke*' on el turista la visita mentre s'allotja en alguna destinació pròxima com a complement a la seva visita, o com a '*node*' de visitants que segueixen un itinerari.

4. L'oferta d'allotjament és variada i la de restauració i comerç és àmplia i diversa. La valoració que fan els turistes de l'oferta d'allotjament i restauració de la ciutat és alta, tant en les enquestes a peu de carrer com en les xarxes socials i portals turístics. Pel que fa als habitatges d'ús turístic, en general l'oferta és variada i de qualitat, i sovint atrau nous turistes amb estades mitjanes més llargues.

5. L'oferta cultural és altament atractiva i capaç d'atraure un públic internacional. Existeix un ventall de recursos culturals tangibles i intangibles amb molt potencial a la destinació. En portals com *TripAdvisor* es destaca el patrimoni cultural de la destinació, ja que és allò més ben valorat pels turistes. A banda dels atractius monumentals, la programació d'activitats i esdeveniments culturals és molt important, i esdevé un factor de diferenciació a escala regional i fins i tot internacional. A tall d'exemple, la marca Girona Ciutat de Festivals pretén contribuir al posicionament i reconeixement internacional de la destinació així com a la desestacionalització del turisme. Fenòmens com la famosa sèrie *Joc de Trons* afavoreixen la projecció internacional de la ciutat monumental i la creació de nous itineraris. Cal estructurar tota aquesta oferta i dissenyar mecanismes per acostar-la a potencials visitants.

6. El Cellar de Can Roca s'ha convertit en icona global de la gastronomia local de Girona que li dona a la destinació projecció, marca i imatge a nivell universal. La destinació es pot congratular de comptar amb un dels millors restaurants del món, que durant anys ha atret i segueix atraient turistes d'arreu, sovint amb un poder adquisitiu molt alt.

7. La incipient consolidació de la destinació en turisme d'esdeveniments i la complementarietat dels seus atractius culturals i gastronòmics posicionen favorablement Girona en aquest segment. La destinació Girona s'ha anat especialitzant en els darrers anys en el turisme d'esdeveniments. En un primer moment va proliferar la programació d'esdeveniments culturals, i a mida que s'ha anat consolidant aquesta oferta, han aparegut esdeveniments en altres àmbits, com per exemple esportius o gastronòmics.

8. La incipient consolidació de la destinació en turisme esportiu, la seva localització geogràfica i la complementarietat dels seus atractius culturals i gastronòmics la posicionen favorablement en aquest segment particular de visitants. Gràcies a la presència d'alguns dels millors professionals de ciclisme del món que viuen i entrenen a la ciutat, un dels exemples més paradigmàtics està sent el creixement exponencial que en els darrers anys hi ha hagut a l'entorn del ciclisme de carretera, fent que la destinació Girona hagi esdevingut un referent a nivell internacional, i que s'hagi generat tota una oferta especialitzada a la destinació per donar servei a aquest segment. A més, l'estada del turista en determinats segments especialitzats com el ciclisme o la gastronomia és més elevada que la mitjana d'altres segments.

9. La creixent consolidació de la Universitat de Girona com a centre educacional de prestigi amb projecció internacional fan de la ciutat una destinació atractiva per un segment de visitants que fins ara estava limitat als estudiants de proximitat. La Universitat de Girona és una Universitat relativament petita en comparació amb la resta d'universitats del sistema universitari català. No obstant això, les seves especialitzacions fan que la Universitat de Girona no només atregui estudiants del seu entorn més proper -de fet, la majoria són de fora de la ciutat (83%)- sinó cada vegada més sigui la destinació escollida per un nombre creixent d'estudiants internacionals, sobretot en programes de màster i doctorat. Igualment les estades temporals de professors i investigadors visitants han anat creixent considerablement. A més, tots aquests estudiants i professors han estat i sempre seran uns excel·lents ambaixadors de la ciutat, un cop tornen als seus llocs d'origen.

10. La satisfacció dels visitants és molt elevada. A partir de les dades de què es disposa, el conjunt d'elements que confegeixen la destinació i que s'han desgranat en els punts anteriors aconseguixen acumular una valoració general molt positiva per part dels visitants, que a més es pot constatar que s'ha mantingut de forma sostinguda en el temps.

11. La ciutat ha experimentat un creixement de l'ocupació laboral en el sector turístic, així com un augment del nombre d'emprenedors i start-ups que estan introduint innovacions interessants que fan la destinació més atractiva i desenvolupen el seu potencial. Si bé en llocs de treball de baixa qualificació s'observen necessitats de formació com s'ha explicat en l'apartat corresponent d'aquest DAFO, la formació d'alta qualificació i l'esperit emprenedor és abundant degut als estudis avançats de la Universitat de Girona i també al fet que la ciutat és atractiva per professionals experimentats que veuen oportunitats de negoci en el sector turístic.

3.1.4 Oportunitats

1. Possibilitat de que l'aeroport de Girona esdevingui també l'Aeroport de Barcelona Nord. La construcció de la quarta pista a l'Aeroport del Prat de Barcelona té nombrosos inconvenients. Per altra banda, el dinamisme de l'Aeroport de Girona s'ha demostrat sobradament sobretot durant els anys en què la companyia *Ryan Air* hi va instal·lar la seva base al sud del Mediterrani. L'aeroport de Girona es venia a la seva web com a Barcelona-Girona, i encara que bona part dels turistes que hi arribaven, tenien com a motivació principal visitar la ciutat de Barcelona, la proximitat amb Girona afavoria la captació de passatgers que la volguessin visitar també.

2. El mercat d'estades vacacionals en entorns com els de Girona és rellevant a nivell internacional, la qual cosa possibilita posicionar Girona com la destinació base per estades vacacionals a Catalunya en qualsevol època de l'any, més enllà de seguir posicionant-la com a 'spoke' d'altres destinacions properes en determinades èpoques de l'any. La proximitat amb la majoria d'atractius i la centralitat sobretot a la part nord del país, així com unes bones comunicacions, haurien de permetre que Girona esdevingués un *hub* d'allotjament des del qual fer visites als atractius del voltant. A més, com ja s'ha esmentat, la destinació Girona compta amb un elevat nivell de complementarietat tant amb la Costa Brava com amb Barcelona.

3. El mercat de turistes culturals de més llarga estada està en creixement internacionalment i Girona, amb el seu Barri Vell té l'oportunitat de promoure la creació de productes culturals d'aquest tipus i la corresponent estratègia de màrqueting per atraure aquest segment.

4. El mercat de turisme esportiu de diferents disciplines està en creixement actualment, i es tracta de visitants que realitzen un consum diferent de la destinació, amb estades més llargues, amb professionals del sector d'àmbit internacional, i amb un abast territorial més ampli. Les disciplines a l'entorn de les què es podria articular la destinació podrien ser el *running*, l'excursionisme, i sobretot la bicicleta de carretera, que ja ha començat a consolidar-se. Actualment, els agents especialitzats en turisme de bicicleta, que aporten valor afegir a l'oferta turística de la destinació, promouen els entorns de la ciutat. L'objectiu final permetria articular una oferta adreçada a un públic de qualitat i no massificat.

5. El mercat de turisme de més llarga estada busca cada vegada més viatjar a destinacions *smart*. Les dimensions de la destinació i la tipologia de visites monumentals actual permetrien desenvolupar una estratègia per incorporar solucions *smart* al consum d'alguns productes i espais concrets. Addicionalment, la implantació de solucions *smart* més genèriques a nivell de ciutat no només serien atractives per visitants de més llarga estada, sinó també ho serien per a la pròpia comunitat local.

6. L'aposta per una ciutat sostenible suposa una oportunitat per atraure el creixent segment de visitants per als quals els valors de la sostenibilitat són rellevants a l'hora d'escollir la seva destinació, a més a més de contribuir a la projecció d'una imatge positiva i atractiva de la ciutat. El fet que l'Ajuntament ja treballi amb criteris de sostenibilitat de manera transversal en les diferents àrees pot facilitar bastant un procés de certificació en turisme sostenible que pugui ser utilitzat per tal que el visitant, potencial o real, percebi i conegui l'adopció d'aquests valors per part de la destinació.

7. El mercat de turisme d'interès especial i altres formes de mobilitat temporal està en fort creixement a nivell internacional i ofereix a Girona l'oportunitat de desenvolupar productes i atraure clients de diversos segments. S'han identificat diverses àrees amb capacitat de major desenvolupament com ara les arts escèniques, circ, MICE, natura, cinema, medicina o educació universitària.

BIBLIOGRAFIA

- Agència Tributària de Catalunya. (2018). Recuperat de <http://atc.gencat.cat/ca/inici/>
- Ajuntament de Girona (2010). Pla estratègic de Cultura. Girona
- Ajuntament de Girona (2014). Pla de Mobilitat. Girona
- Ajuntament de Girona (2015). Estudi de mobilitat del Barri Vell de Girona.
- Ajuntament de Girona (2015). Pla de Promoció Econòmica. Girona
- Ajuntament de Girona. (1983). Pla Especial del Barri Vell
- Ajuntament de Girona. (1994). Pla de Ciutat de Girona
- Ajuntament de Girona. (2010). Pla d'Urbanisme. Girona
- Ajuntament de Girona. (2010). Pla Director Urbanístic del Sistema Urbà de Girona.
- Ajuntament de Girona. (2017). Memòries de l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme.
- Ajuntament de Girona. (2017). Pla Estratègic de l'Esport.
- Apolo, L., & Michael, L. (2017). Test heurístico de estructura y redacción de contenidos de sitios web.
- Brito, P. Q., & Pratas, J. (2015). Tourism brochures: Linking message strategies, tactics and brand destination attributes. *Tourism Management*, 48, 123-138.
- Cai, L., Card, J. A., & Cole, S. T. (2004). Content delivery performance of world wide web sites of US tour operators focusing on destinations in China. *Tourism Management*, 25(2), 219-227.
- Camprubí, R. (2009). La formació de la imatge turística induïda: el paper de les xarxes relacionals. Universitat de Girona.
- Diari de Girona. (2017). Els pisos turístics de Girona ja s'enfilen a 407 i catorze gestors en tenen el 46%. Recuperat de <http://www.diaridegirona.cat/girona/2017/06/16/pisos-turistics-girona-ja-senfilen/851919.html>
- Doolin, B., Burgess, L., & Cooper, J. (2002). Evaluating the use of the Web for tourism marketing: a case study from New Zealand. *Tourism management*, 23(5), 557-561.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. R. (2003). The meaning and measurement of destination image:[Reprint of original article published in v. 2, no. 2, 1991: 2-12.]. *Journal of tourism studies*, 14(1), 37.
- European Association for the Preservation and Promotion of Jewish Culture and Heritage (AEPJ). (2017). *European Routes of Jewish Heritage*. Recuperat de: <http://www.jewishheritage.org/web/>.
- Exceltur. (2016). Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles. Recuperat a <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2017/03/Baro%CC%81metro-Rentabilidad-y-el-Emplo-ene-dic-2016.pdf>
- Galí Espelt, N. (2004). Mirades turístiques a la ciutat. Anàlisi del comportament dels visitants del Barri Vell de Girona. Universitat de Girona.

Idescat. (2017). Recupetat de <https://www.idescat.cat/>

Information office Brugge. *Brugge*. Recuperat de: <https://bezoekers.brugge.be/en>.

Jenkins, O. (2003). Photography and travel brochures: The circle of representation. *Tourism geographies*, 5(3), 305-328.

Mairie d'Avignon. Avignon. Recuperat de : <http://www.avignon.fr/>

Malina, B. (2017). Perfil y comportamiento de la demanda. El caso del Cicloturismo en la Provincia de Girona. Universitat de Girona.

Martínez García, E., Prats Planagumà, L., & Barceló Rado, M. A. (2008). El turismo de vuelos de bajo coste en el aeropuerto Girona-Costa Brava. *Estudios turísticos*, 2008, núm. 175-176, p. 105-119.

Muñoz-Egido, D., & Osti, M. V. (2017). Evaluación de usabilidad de los portales web de las bibliotecas universitarias españolas a partir de un modelo heurístico cognitivo-emocional. *Revista española de Documentación Científica*, 40(1), 165.

Nadal, J. (2003). 20 anys del Pla Especial, un pla quirúrgic, no cosmètic. Ajuntament de Girona.

Nielsen, J. (1994). Report from a 1994 web usability study. Jacob Nielsen's Alertbox.

Observatori Ajuntament de Girona. (2017). Recuperat de <http://terra.girona.cat/apps/observatori/>

Office de tourisme d'Arles. (2017). Office de tourisme d'Arles. Recuperat de <http://www.arlestourisme.com/fr/>

Oliver, J. (2000). De la Gran Gerona a l'àrea urbana de Girona. La transformació i econòmica de la ciutat al darrer quart de segle.

OMT. (2018). Tourism Market Trends. Recuperat de <http://mkt.unwto.org/es/barometer>

Salamaña, Isabel (2017). El fenòmen dels pisos turístics a Girona. Recuperat de <http://mas.diaridegirona.cat/pisos-turistics-girona/>

Suau-Sanchez, P., Pagllari, R., Mason, K. (2017). Increasing the contribution of Girona Airport to the Catalan Airport System. Cranfield University.

Turespaña. (2017). Urban route around Toledo. Recuperat de http://www.spain.info/en/que-quieres/rutas/rutas-culturales/ruta_urbana_por_toledo.html

Turisme Girona.(2018). Web Oficial de Turisme de Girona. Ajuntament de Girona.

Unesco. (2017). Historic Centre of Évora. Recuperat de <http://whc.unesco.org/en/list/361>

Visit Bath. (2017). Visit Bath. Recuperat de <https://es.visitbath.co.uk/>

ESTRATÈGIA TURÍSTICA DE GIRONA I EL SEU TERRITORI

PLA D'ACCIONS PER UN TURISME SOSTENIBLE I DE QUALITAT 2022

DOCUMENT ESTRATEGIA I PLA D'ACCIONS PER UN TURISME SOSTENIBLE I DE QUALITAT 2022

31 de Març de 2018

CRÈDITS

Comitè Director

Joan Manuel Ribera

Jordi Comas

Ángel Díaz

Jaume Guia

Coordinació Tècnica

Dani Blasco (Anàlisi i Diagnosi)

Jordi Moll (Estratègia i Pla d'Accions)

Laia Masip (Secretaria tècnica)

Consell Assessor

José Antonio Donaire

Dolors Vidal

Equip investigadors UdG

Sílvia Aulet

Raquel Camprubí

Jordi Casassayas

Lluís Coromina

Rosa M^a Fraguell

Ariadna Gassiot

Joaquim Majó

Jaume Marín

Esther Martínez

Lluís Mundet

Saida Palou

Lluís Prats

Konstantina Zerva

ÍNDEX

1	PRINCIPIS RECTORS DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME	1
	Principi 1. El turisme, un peça clau dins d'una economia diversificada per al futur de Girona	2
	Principi 2. El turisme, motor de benestar per a la ciutat	3
	Principi 3. El turisme és cosa de tots.....	4
	Principi 4. El turisme, una activitat molt transversal.....	5
	Principi 5. Girona, una destinació sostenible, intel·ligent, competitiva i d'excel·lència	6
	Principi 6. El turisme, motor d'innovació.....	7
2	REPTES ALS QUE HA DE FER FRONT EL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME	8
	Repte 1. Estructurar i enfortir la governança de l'activitat turística	8
	Repte 2. Millorar la gestió de l'activitat turística	9
	Repte 3. Planificar i preparar la destinació per fer-la més atractiva	9
	Repte 4. Millorar la competitivitat de la destinació i de les empreses turístiques	10
	Repte 5. Millorar el posicionament de Girona com a destinació i el valor afegit ofert.....	11
3	PLA D'ACCIONS PER UN TURISME SOSTENIBLE I DE QUALITAT 2022	12
	Introducció	12
	Programa 1. Governança: la visió política i el turisme al servei de la ciutat turística	16
	1.1. Encaix del turisme en l'estructura política i de gestió de l'Ajuntament	18
	1.2. Estructura i funcions de la col·laboració i participació amb el sector privat i la comunitat ...	21
	1.3. El turisme com a motor de desenvolupament d'altres sectors	24
	1.4. El turisme, una activitat integrada a la realitat de la ciutat turística	27
	1.5. Apropar el turisme a la població local	29
	Programa 2. Gestió: la visió gerencial i el turisme com a eix de desenvolupament de la ciutat ...	31
	2.1. Estructura de gestió turística de la ciutat. Dependència i funcions.....	33
	2.2. Revisió i posada al dia de normatives i legislació.....	36
	2.3. Activitat sancionadora i de control	38

Aquesta acció està subvencionada pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançat per:

2.4. Sistema d'informació, coneixement i intel·ligència turística de la destinació	40
2.5. Millora dels serveis d'informació i atenció al visitant	43
2.6. Proposta d'estudis necessaris	45

Programa 3. Preparació de la destinació: la visió operativa i el turisme com a element de millora de l'atractiu de la ciutat 48

3.1. Planificació urbanística	51
3.2. Millora i preparació d'infraestructures	54
3.3. Senyalització	57
3.4. Mobilitat	59
3.5. <i>Smart Girona</i>	61
3.6. Sostenibilitat	64
3.7. Girona, punt de partida, punt d'arribada	66

Programa 4. Competitivitat: la visió empresarial i el turisme com a motor econòmic de la ciutat 68

4.1. Pacte per l'Ocupació de Qualitat del Sector Turístic de Girona	71
4.2. Millora de la formació i prestació de serveis turístics	74
4.3. Millora de la competitivitat de les empreses	77
4.4. Potenciació de l'associacionisme i la col·laboració entre les empreses turístiques	80
4.5. Suport a la creació i posada en marxa de productes estratègics	82
4.6. Posada en valor d'actius i recursos turístics i culturals	85
4.7. Foment de l'emprenedoria turística	87
4.8. Identificació d'oportunitats i projectes estratègics	90
4.9. Trobada anual de les empreses turístiques de Girona i la seva àrea d'influència	92

Programa 5. Màrqueting i comunicació: la visió del mercat i el turisme com motor d'imatge i posicionament de la ciutat 94

5.1. Estructura de promoció i comercialització turística de la ciutat. Dependència i funcions	96
5.2. Elaboració del relat de Girona com a destinació turística	98
5.3. Elaboració de materials i suports promocionals i de comercialització	100
5.4. Elaboració del Pla de Màrqueting Turístic anual	103

1 PRINCIPIS RECTORS DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME

“GIRONA, UNA CIUTAT OBERTA”

Atraure persones i generar intercanvis és l’origen i l’essència de les ciutats. Com el turisme no és altra cosa que la capacitat d’atraure gent, aquesta és una activitat essencial per a una ciutat com Girona.

Girona és una ciutat petita però que ha demostrat la capacitat per ser un referent global per atraure persones en àmbits tan diversos com la gastronomia, les arts escèniques, el patrimoni històric, el ciclisme o les noves tecnologies, per posar alguns exemples. I això li permet atraure persones que enriqueixen la ciutat més enllà del sentit purament material.

Girona és una ciutat oberta a gent de tot el món, igual com els gironins son gent que de sempre han viatjat arreu del planeta. La clau està en gestionar el turisme per tal d’atraure la qualitat i la quantitat de persones adequada per assolir el màxim benefici amb el mínim impacte. Es a dir, desenvolupant un model de turisme sostenible.

Des del punt de vista de principi inspirador i de posicionament turístic proposat¹, la frase “Girona, una ciutat oberta” reflecteix com proposem que la ciutat s’adreci al món: una ciutat d’acollida, oberta al visitant, hospitalària i que vol donar a conèixer tota la seva història, la seva cultura, els seus monuments, les seves festes, la seva gastronomia, els seus espais urbans..., i la seva gent. Alguns d’ells ahir van arribar com a turistes i avui ja son ciutadans que també fan cada dia ciutat.

A partir d’aquesta afirmació, és necessari fer èmfasi en quins són els punts sobre els quals s’han construït les propostes del pla d’accions del Pla Estratègic de Turisme. La visió del Pla es resumeix en els eixos que es mencionen i descriuen a continuació.

¹ No es tracta, en cap dels casos, d’un eslògan de màrqueting o similar, és una idea.

**"GIRONA, UNA CIUTAT
OBERTA"**

1. El turisme, una peça clau dins d'una economia diversificada per al futur de Girona

2. El turisme, motor de benestar per a la ciutat

3. El turisme és cosa de tots

4. El turisme, una activitat molt transversal

5. Girona, una destinació sostenible, intel·ligent, competitiva i d'excel·lència

6. El turisme, motor d'innovació

Principi 1. El turisme, un peça clau dins d'una economia diversificada per al futur de Girona

L'economia de la ciutat de Girona és una economia que depèn fortament del sector serveis². No existeixen estudis que indiquin quin és el pes de l'activitat turística en aquest percentatge, però és evident que en la darrera dècada la seva importància ha anat creixent i que s'ha convertit en un dels sectors d'activitat econòmica més dinàmics, amb potencial de desenvolupament i d'aportar a l'economia de la ciutat creació d'ocupació i generació de riquesa per a la població local. Si es fan les coses bé.

És per això que aquest principi rector s'esmenta en primer lloc. Girona no és Venècia, ni té els riscos d'esdevenir-ne, doncs la seva base econòmica històrica és molt més variada, les seves capacitats empresarials estan molt més diversificades, l'entorn que l'envolta genera una economia complementària important i el fet de ser la capital de la demarcació, la converteix també en un nucli d'activitat econòmica i administrativa important.

Però, en qualsevol cas, la ciutat sí ha de fer una aposta clara per a consolidar l'activitat turística com a un eix fonamental d'activitat econòmica per als propers anys. No l'únic, ni molt menys, però sí un d'important. En aquest sentit, des d'aquest Pla Estratègic de Turisme es vol situar l'activitat turística

² Els serveis van representar, a l'any 2015, el 84,67% del PIB. Font: Idescat.

com a eix de desenvolupament econòmic de la ciutat de Girona i el seu entorn, i crear les condicions perquè aquesta sigui una activitat sostenible, d'alt valor afegit, que aportï qualitat de vida als ciutadans de Girona i riquesa al conjunt del territori.

Les ciutats exitoses del segle XXI són ciutats obertes i, a totes elles, el turisme és un eix important d'activitat econòmica. Girona no pot ser una excepció. I, en aquest context i amb aquesta prioritat, la governança i la gestió de l'activitat turística esdevenen prioritats per a l'equip de govern de la ciutat, doncs només una activitat turística ordenada, alineada amb la visió de ciutat i amb els seus ciutadans, pot esdevenir aquest element de valor afegit per a la ciutat que es proposa en aquest Pla.

Això significa assignar prioritat des del punt de vista polític, des del punt de vista d'estructura de gestió i també des del punt de vista pressupostari, per poder ordenar i promoure l'activitat turística en funció del que es vol i s'espera d'ella, i no només en funció del que la mateixa pot aportar, pel bo i pel dolent, en un desenvolupament no planificat ni dirigit.

Principi 2. El turisme, motor de benestar per a la ciutat

El turisme és un sector intensiu en mà d'obra, un gran creador d'ocupació, i és també un sector que genera inversions importants perquè tant les empreses com les destinacions puguin ser competitives i puguin mantenir aquesta competitivitat en el temps. Amb aquesta realitat, el repte per a la ciutat, i per al sector, és que el turisme esdevingui també un motor de benestar per al conjunt de la ciutadania.

L'activitat ha de generar un retorn just a empreses i empresaris, i aquests pagar els seus impostos, però també els empleats de les empreses turístiques han de percebre uns sous justos, adequats a les seves capacitats i llocs de treball, sense discriminació per qüestió de gènere o per si l'ocupador és la pròpia empresa o una empresa subcontractada.

És important que les empreses i les administracions turístiques s'involucrin en estratègies de sostenibilitat i de responsabilitat social corporativa, posant en marxa accions que permetin que col·lectius en risc d'exclusió social i de persones desfavorides puguin trobar feina en el sector, o beneficiar-se d'aliments, equips, roba i qualsevol altre aportació que es pugui generar des del sector. En aquest sentit, el turisme a la ciutat de Girona ha de ser una activitat solidària i ha d'ajudar a cohesionar la ciutat des del punt de vista social, i no tan sols des del punt de vista econòmic.

S'ha de ser conscient que l'activitat turística genera també impactes negatius, relacionats amb la mobilitat, el soroll, les aglomeracions i la generació de conflictes entre residents i veïns, i pot arribar

a afectar a variables com el preu de l'habitatge de lloguer. En aquest sentit, només a través d'una identificació clara d'aquests impactes negatius, la seva quantificació i la generació d'informació objectiva que permeti una presa de decisions àgils i amb criteris per tal de gestionar-los i minimitzar-los, es podrà garantir que el turisme sigui acceptat pel conjunt de la població, i esdevenir un veritable eix de desenvolupament i benestar per la mateixa.

Tanmateix, és important que una part de la taxa turística es dediqui a millorar la destinació com a espai de vida, per als residents i els visitants, millorant d'aquesta forma la seva qualitat de vida.

Finalment, pensem que la ciutat, i les empreses relacionades amb el turisme, s'han de plantejar la seva adscripció a sistemes d'acreditació o de certificació que permetin que la sostenibilitat i la responsabilitat social formin part estructural de l'activitat turística, siguin part de l'essència i l'ADN del sector i de la destinació.

Principi 3. El turisme és cosa de tots

El turisme, com activitat transversal que té contacte amb pràcticament la totalitat d'àrees de gestió de la ciutat, amb l'entorn físic de la mateixa en totes les seves vessants, i amb la majoria d'activitats econòmiques que es desenvolupen a peu de carrer, s'ha d'entendre com una responsabilitat del conjunt de la societat gironina. El turisme, en aquest sentit, és cosa de tots.

Només si s'entén l'activitat turística com un actiu de la ciutat, i s'aconsegueix que els diferents grups d'interès treballin per la seva sostenibilitat i el seu desenvolupament, s'aconseguirà refermar l'aposta pel turisme, i integrar-lo veritablement en la vida quotidiana de la ciutat.

Els polítics han d'entendre que el turisme s'ha de mantenir al marge del debat polític partidista, doncs és una activitat de futur per a la ciutat, amb la necessitat d'escenaris de desenvolupament estables que permetin una visió de llarg termini i un desenvolupament progressiu, a vegades accelerat però moltes vegades lent, que només consolida la seva essència amb el pas dels anys i la continuïtat de les polítiques i les apostes pel seu desenvolupament.

Els empresaris, i no tan sols els relacionats directament amb el sector turístic, han d'entendre també que el turisme és una font de creació de riquesa per al conjunt de la ciutat i que la majoria de les activitats que tenen lloc a la mateixa es veuen influenciades, més directament o indirectament, per l'activitat turística. Al final, en una destinació turística en progressiu desenvolupament com és el cas de Girona, l'activitat incideix en tots els graons de la cadena de valor de la ciutat.

Els sindicats, com a primers interessats en la creació d'ocupació i en el foment de les condicions dignes de treball, són també un actor de primer nivell per al desenvolupament de l'activitat turística. La seva involucració i participació en la gestió de l'activitat turística i dels efectes de la mateixa és essencial perquè el turisme passi a formar part de la realitat del dia a dia de la destinació.

Les entitats del tercer sector també s'han de sentir involucrades en el desenvolupament i el funcionament del sector turístic. Hi ha cada vegada més exemples de com les empreses d'allotjament, de restauració, de comerç, d'activitats, ..., col·laboren amb aquestes entitats per incorporar empleats, treballar amb col·lectius en risc d'exclusió social i contribuir amb aliments, estris, roba, aixovar,.... En àmbits territorials concrets s'està demostrant que la col·laboració entre entitats i empreses millora de forma significativa la qualitat de vida de la gent involucrada.

La societat civil també ha de sentir que forma part de la realitat del turisme, i que pot participar en la creació del seu futur. Les associacions de veïns i les entitats socials, moltes de les quals no estan en contra del turisme però necessiten entendre millor les dinàmiques de l'activitat turística i treballar per minimitzar els seus efectes, són fonamentals per a l'encaix i l'estabilitat de la ciutat turística, aquella en la qual el turisme forma part de la realitat quotidiana i els veïns i veïnes l'enriqueixen i es senten orgullosos de compartir la seva ciutat amb els visitants.

Les universitats i altres institucions educatives també han de formar part d'aquesta realitat, i involucrar-se directament per analitzar-la i objectivitzar-la, creant informació, coneixement i intel·ligència per tal de poder ser compartida i aplicada a la presa de decisions del conjunt de grups d'interès involucrats en l'activitat turística.

Principi 4. El turisme, una activitat molt transversal

El turisme integra una gran diversitat d'activitats, tant directes com indirectes: hotels, apartaments, altres allotjaments, restaurants i cafeteries, comerciants i eixos comercials, centres comercials i grans magatzems, actius i recursos visitables, companyies de gestió de destinacions, gestors culturals, gestors d'activitats turístiques, guies, empreses d'oci nocturn, empreses d'entreteniment, empreses d'excursions, organitzadors de trobades, congressos i incentius, taxis, empreses de transport per carretera, línies aèries, empreses de lloguer de vehicles, infraestructures (Port, Aeroport, Abertis, Agbar, Endesa, Telefónica/Vodafone), universitats i escoles de turisme, ONG's i entitats del tercer sector, grans esdeveniments culturals i esportius, administracions públiques, mitjans de comunicació, empreses proveïdores (Coca-Cola, Damm, alimentació, begudes, ...), empreses tecnològiques, etc.

Totes elles conformen una cadena de valor sumament complexa, que necessita de la presència i interacció de totes les seves baules per tal de funcionar correctament.

En aquest sentit, és important que des de l'Ajuntament de Girona es treballi per tal d'identificar a tot aquest conjunt d'activitats relacionades amb el sector turístic, propiciar les trobades i la interacció entre les mateixes, i convèncer-les per tal que fomentin la interacció i el coneixement mutu, doncs d'aquesta interacció sortirà una destinació més cohesionada i competitiva.

En aquest sentit, és important identificar no tan sols institucions i entitats, sinó empreses i persones concretes, individuals, que poden ajudar a que aquest procés tingui lloc, s'acceleri i generi resultats. És important per a la competitivitat i la sostenibilitat de Girona com a destinació en el llarg termini.

Principi 5. Girona, una destinació sostenible, intel·ligent, competitiva i d'excel·lència

Moltes de les afirmacions realitzades en els punts anteriors ajuden a prefigurar quin és el perfil de destinació que es vol proposar.

Una destinació sostenible, que entengui que el turisme és una actiu de la ciutat, creador de riquesa, però que requereix ser gestionant de forma apropiada per reforçar els seus principals punts de competitivitat i minimitzar els impactes negatius sobre la població i la destinació. I que aquesta gestió només pot sorgir d'un convenciment que l'activitat turística és bona per la destinació i que el lideratge públic, de la mà de la capacitat de gestió i innovació del sector privat, són els elements fonamentals per poder mantenir i fomentar aquesta sostenibilitat.

Una destinació intel·ligent, en el sentit de poder tenir coneixement i intel·ligència per a la presa de decisions, ha d'estar preparada per a la integració de les tecnologies digitals en el abans, el durant i el després de l'estada del visitant, integrant informació de fonts públiques i privades i compartint-la per tal de fer les empreses més competitives i que el visitant es senti més còmode a la destinació. Fins i tot, el propi resident ha de sentir que es pensa en ell o ella, i què té alguna cosa a guanyar amb aquesta destinació intel·ligent.

Una destinació competitiva, en el sentit que les empreses vulguin millorar les seves capacitats, les administracions públiques s'esforcin per generar noves iniciatives, i integrar aquelles existents en altres destinacions que han mostrar la seva eficàcia, i els treballadors de totes elles sentin que estan fent les coses bé, i que treballen per construir un futur millor per a si mateixos i per al seus fills.

I, una destinació d'excel·lència, que se senti orgullosa de la feina ben feta i on els residents de la ciutat se sentin orgullosos de la seva ciutat i siguin amables amb aquells que la visitin. Una destinació acollidora i hospitalària.

Principi 6. El turisme, motor d'innovació

Finalment, es considera que un dels objectius fonamentals de l'activitat turística en una ciutat com Girona ha de ser la d'atraure talent i inversions, i la de desenvolupar activitats innovadores d'alt valor afegit. Conjuntament amb la Universitat de Girona, el sector compta amb empreses i persones de reconegut prestigi internacional que han demostrat una i altra vegada que si es vol es pot, i l'entorn urbà de Girona, petit, manejable, fa que sigui un escenari ideal per integrar iniciatives innovadores en productes, serveis, sostenibilitat, medi ambient, tecnologia, formació, integració, responsabilitat social..., qualsevol de les àrees i atributs que s'han esmentat en les pàgines precedents.

Girona té capacitat per atraure talent, inversions i per generar innovació en totes les vessants relacionades amb la gestió d'una destinació urbana de mida mitjana amb un ric patrimoni històric i cultural.

Només és precís que aquesta capacitat innata es transformi en una manera de gestionar i d'actuar per tal de poder consolidar-la com una característica diferencial de la destinació.

2 REPTES ALS QUE HA DE FER FRONT EL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME

A partir de l'anàlisi efectuada en els apartats anteriors i de la diagnosi, i una vegada definits els principis rectors del Pla Estratègic de Turisme, és possible definir els reptes als quals el Pla ha de donar resposta.

Aquests reptes són:

- Estructurar i enfortir la governança de l'activitat turística
- Millorar la gestió de l'activitat turística
- Planificar i preparar la destinació per fer-la més atractiva per al visitant
- Millorar la competitivitat de la destinació i de les empreses turístiques
- Millorar el posicionament de Girona com a destinació i el valor afegit ofert als visitants

I cada un d'aquests reptes ha de donar resposta a una sèrie d'objectius relacionats.

A continuació es descriuen breument cada un d'aquests reptes, així com els objectius relacionats.

Repte 1. Estructurar i enfortir la governança de l'activitat turística

Per a tenir una destinació turística competitiva i preparada per al futur, és necessari que els òrgans de govern de la mateixa reconguin la importància de l'activitat turística, i que aquesta es vegi reflectida en les estructures de govern i de gestió de la ciutat, així com que desenvolupi totes aquelles tasques dirigides a consolidar el turisme com a sector estratègic per a la ciutat, integrat en la vida econòmica i social de la mateixa.

És també important que l'activitat turística es valori convenientment per part de la població local, i que es percebi que els beneficis de la mateixa arriben a tota la ciutat.

Els objectius als quals aquest repte ha de donar resposta són els següents:

- O.1.1. Enfortir la visió de la ciutat turística entre l'equip de govern i la resta del Ple
- O.1.2. Potenciar l'articulació i la connexió entre els diferents actors econòmics i socials del territori relacionats amb el turisme
- O.1.3. Enfortir i recolzar les línies de cooperació i col·laboració entre els sectors públic i privat
- O.1.4. Treballar perquè els beneficis generats pel turisme arribin a tota la ciutat

Aquesta acció està subvencionada pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançat per:

- O.1.5. Apropar el turisme a la població local

Repte 2. Millorar la gestió de l'activitat turística

Més enllà del compromís a les estructures de govern, és imprescindible comptar amb una estructura de gestió de l'activitat turística liderada des de l'Ajuntament que sigui capaç d'integrar-la en el conjunt del dia a dia de la ciutat, i de generar la informació necessària per a la presa de decisions, així com d'ocupar-se de l'atenció del turista a la destinació.

Els objectius als quals aquest repte ha de donar resposta són els següents:

- O.2.1. Reforçar les estructures de gestió turística de la ciutat
- O.2.2. Integrar l'activitat turística en els processos de presa de decisions i desenvolupament de la ciutat
- O.2.3. Millorar la informació i la intel·ligència relacionada amb turisme per a la presa de decisions
- O.2.4. Millorar l'atenció i l'experiència del visitant a la destinació

Repte 3. Planificar i preparar la destinació per fer-la més atractiva

La millora permanent de la destinació la fa més atractiva tant per al visitant com per al resident. Però l'activitat turística, i el visitant, tenen una sèrie de punts diferencials respecte a les activitats locals, i els residents, que fa que sigui necessari contemplar la destinació des del punt de vista del visitant i del possible inversor i, per tant, és necessari contemplar aquesta vessant turística a l'hora de planificar-la, fer-la més acollidora o senyalitzar-la.

Així mateix, el turisme implica la necessitat d'integrar mesures i tecnologies relacionades amb la sostenibilitat i la digitalització que potser no serien necessàries si només s'adrecessin als residents.

Per últim, és necessari un esforç sistemàtic i planificar per posar en valor turístic diverses parts de la ciutat, o gestionar la ciutat com a punt de trobada i de sortida per al conjunt de l'activitat turística de la demarcació.

Els objectius als quals aquest repte ha de donar resposta són els següents:

- O.3.1. Incorporar la visió turística a la planificació urbana de la ciutat
- O.3.2. Millorar la ciutat per fer-la més acollidora

Aquesta acció està subvencionada pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançat per:

- O.3.3. Potenciar Girona com a destinació sostenible
- O.3.4. Potenciar Girona com a *Smart Destination*
- O.3.5. Treballar de forma sistemàtica per posar en valor diferents parts de la ciutat
- O.3.6. Construir la destinació Girona com a referent turístic del territori gironí

Repte 4. Millorar la competitivitat de la destinació i de les empreses turístiques

En l'entorn global actual, és necessari pensar en Girona com una destinació que competeix internacionalment per atraure visitants. En aquest context, és necessari que tant la destinació, com les empreses, com les persones, es preparin per ser més competitives.

Així mateix, les condicions socials han de ser atractives per poder formar i atraure talent, i la capacitat de col·laborar entre diferents actors de l'activitat turística pot ser un vector important de competitivitat per al conjunt de la destinació.

Per últim, una destinació competitiva ha de comptar amb una important capacitat emprenedora, així com amb la capacitat d'atraure inversions i projectes estratègics que millorin el valor afegit que la destinació pot oferir.

Els objectius als quals aquest repte ha de donar resposta són els següents:

- O.4.1. Treballar per millorar la formació i la qualificació dels professionals del turisme
- O.4.2. Treballar per millorar la competitivitat de les empreses turístiques
- O.4.3. Treballar per millorar les condicions de treball dels professionals del turisme
- O.4.4. Fomentar les iniciatives transversals entre subsectors turístics
- O.4.5. Potenciar l'emprenedoria i la creació d'ocupació en el sector turístic i sectors relacionats
- O.4.6. Treballar per promoure i atraure projectes estratègics per a la destinació

Repte 5. Millorar el posicionament de Girona com a destinació i el valor afegit ofert

Si tot allò que es fa i es treballa no es comunica de la forma adequada, i l'oferta no s'enfoca a la venda i a satisfer les necessitats i prioritats dels visitants, els esforços portats a terme no serveixen de res.

En aquest sentit, una destinació competitiva ha de tenir una funció de promoció i comunicació estructurada i enfocada a la comercialització de la destinació, reforçant els seus aspectes diferencials en relació amb altres destinacions competidores, i fomentant la creació de productes i experiències turístiques diferencials.

Així mateix, és necessari poder disposar de suports i materials de qualitat, tant *offline* com *online*, que permetin marcar aquesta diferència i adequar-se als diferents públics potencials i segments de demanda, reforçant el posicionament de la destinació Girona.

Els objectius als quals aquest repte ha de donar resposta són els següents:

- O.5.1. Estructurar i desenvolupar la funció de comunicació, promoció i comercialització turística de la destinació
- O.5.2. Generar una estratègia sobre el relat de Girona i el seu posicionament ambiciós i a llarg termini, reforçant els aspectes diferencials de Girona com a destinació
- O.5.3. Fomentar i diversificar la cartera de productes turístics
- O.5.4. Desenvolupar les eines de comunicació, promoció i comercialització adients
- O.5.5. Posicionar, projectar i reforçar la marca Girona

3 PLA D'ACCIONS PER UN TURISME SOSTENIBLE I DE QUALITAT 2022

Introducció

A continuació es presenta el Pla d'accions per un turisme sostenible i de qualitat 2022, fruit de l'Anàlisi i la Diagnosi Estratègica i elaborats en base als treballs desenvolupats durant el 6 mesos de procés d'elaboració del pla en el que han participat més de 250 persones.

Aquest Pla d'Accions inclou 58 línies i actuacions agrupades en 5 Programes que responen al conjunt de 26 Objectius Estratègics i que es deriven dels 5 Reptes plantejats.

Les actuacions proposades són fruit del procés iniciat al setembre 2017, i molt especialment del treball de la segona fase del Pla que es va començar a principis del 2018. Les actuacions recullen el conjunt d'aportacions fetes per tots el actors del pla, tant públics, com privats, extern i interns, que a través de diferents eines metodològiques del pla, com les entrevistes personals, els grups de treball, les sessions de treball participatives o les aportacions personals a través de correu electrònic, formularis online de respostes obertes, s'han anat configurant i estructurant en el conjunt d'actuacions finals.

Programa 1. Governança: la visió política i el turisme al servei de la ciutat

Programa 2. Gestió: la visió operativa i el turisme com a eix de desenvolupament de la ciutat

Programa 3. Preparació de la destinació: la visió funcional i el turisme com a element de millora de l'atractiu de la ciutat

Programa 4. Competitivitat: La visió empresarial i el turisme com a motor econòmic de la ciutat

Programa 5. Màrqueting i comunicació: la visió del mercat i el turisme com motor d'imatge i posicionament de la ciutat

L'estructura final de programes i les actuacions proposades responen als criteris de transversalitat i ambició que es van fixar a l'inici d'aquest procés. La transversalitat de l'activitat turística queda demostrada clarament en les matrius que s'adjunten a continuació. Tal com es pot observar, cadascun dels programes respon a un o més reptes i a un o més objectius estratègics.

Així doncs, cada programa respon a diversos objectius estratègics que li donen la seva raó de ser. Cada programa es descriu i inclou varies línies d'actuació que a la vegada inclouen una o diverses actuacions concretes. La importància o l'efecte exemplaritzant que se li dona a algunes de les actuacions, fa que aquestes ocupin una posició més destacada i més detallada a nivell de descripció.

En quant a les línies d'actuació d'aquest pla cal destacar que venen definides per la seva adscripció a cada programa, la seva descripció, els objectius i reptes vinculats, els agents implicats, el calendari d'execució, els esforços pressupostaris i els seus efectes tant si es realitza com si finalment no és possible la seva implantació.

Programa 1. Governança: la visió política i el turisme al servei de la ciutat turística

El fet que el turisme s'hagi convertit en una activitat econòmica important per a la ciutat de Girona i el seu àmbit d'influència, i que es consideri que és una activitat estratègica per al futur de la ciutat, fa que sigui necessari considerar, dins de les propostes d'aquest Pla Estratègic, quin és el paper que, des del punt de vista de gestió i governança de la ciutat, ha de tenir el turisme. En aquest sentit, es proposen actuacions relacionades no només amb l'encaix de la gestió de l'activitat turística en l'estructura política de l'Ajuntament, pas imprescindible per marcar la prioritat que l'equip de govern li assigna a aquesta activitat econòmica, sinó també amb com s'ha d'estructurar la relació de l'entitat municipal amb la resta de grups d'interès implicats, directament o indirectament, amb el sector turístic i, també, amb el ser capaços de veure l'activitat turística com a generadora de noves àrees d'oportunitat per a la ciutat i el desenvolupament d'altres activitats d'alt valor afegit.

Per poder gestionar de forma estratègica el turisme als propers anys, en relació tant amb els seus efectes positius com amb les seves externalitats, és necessari definir quin és **l'encaix del turisme en l'estructura política i de gestió de l'Ajuntament** (1.1) i com es relaciona amb la resta de regidories i altres entitats de l'Ajuntament. El model de governança i lideratge públic del turisme és molt important per consolidar el turisme com a una activitat de futur per a la ciutat i la seva àrea d'influència.

El turisme és una activitat molt transversal, que implica, més enllà d'hotels, comerços, apartaments o restaurants, a llocs visitables, empreses d'activitats, guies, intermediaris, operadors, i un llarg etcètera. I és una activitat que impacta de forma important en l'ús de l'espai públic, la mobilitat o la seguretat, entre d'altres. En aquest sentit, i com a part del mateix model de governança, és important que es defineixi **l'estructura i les funcions de la col·laboració i participació amb el sector privat i la comunitat** (1.2), de tal manera que s'estableixi una comunicació fluida entre les parts, i punts de trobada on poder acordar el model de desenvolupament turístic de la ciutat d'una forma el més consensuada possible.

Finalment, dins d'aquesta visió estratègica del paper del turisme per al futur de la ciutat de Girona, creiem que és molt important visualitzar **el turisme com a motor de desenvolupament d'altres sectors** (1.3), relacionats amb l'esport, la salut, o la tecnologia. L'enorme abast d'interessos que

implica el viatge, i les grans necessitats d'activitats de suport que genera l'activitat turística, són totes elles àrees d'oportunitat per consolidar activitats existents, o desenvolupar-ne de noves.

Reptes i objectius relacionats

R.1. Estructurar i enfortir la Governança de l'activitat turística

- O.1.1. Enfortir la visió de la ciutat turística entre l'equip de govern i la resta del Ple
- O.1.2. Potenciar l'articulació i la connexió entre els diferents actors econòmics i socials del territori relacionats amb el turisme
- O.1.3. Enfortir i recolzar les línies de cooperació i col·laboració entre els sectors públic i privat
- O.1.4. Treballar perquè els beneficis generats pel turisme arribin a tota la ciutat
- O.1.5. Apropar el turisme a la població local

Línia d'actuació 1.1. Encaix del turisme en l'estructura política i de gestió de l'Ajuntament

Línia d'actuació 1.2. Estructura i funcions de la col·laboració i participació amb el sector privat i la comunitat

Línia d'actuació 1.3. El turisme com a motor de desenvolupament d'altres sectors

Línia d'actuació 1.4. El turisme, una activitat integrada a la realitat de la ciutat turística

Línia d'actuació 1.5. Apropar el turisme a la població local

Programa 2. Gestió: la visió gerencial i el turisme com a eix de desenvolupament de la ciutat

L'augment del visitants i turistes ha fet que el turisme esdevingués una qüestió col·lectiva, especialment rellevant per a la societat i que per tant es requereixi una gestió pública professionalitzada i altament especialitzada.

A dia d'avui el turisme és un tema central que el conformen una ampli ventall d'activitats amb un caràcter transversal que incideixen de manera substantiva en la construcció de la ciutat.

L'objectiu d'aquest programa de gestió és millorar el desenvolupament de l'activitat turística i la ciutat a través de la gestió i coordinació de l'actuació dels diversos serveis municipals implicats. En aquest sentit, és clau que l'Ajuntament, així com la resta d'agents públics, demostrin amb les seves polítiques la importància de la gestió turística per l'interès general de la ciutat.

Per aconseguir aprofitar al màxim el turisme com un dels pilars de desenvolupament de futur de Girona, en primer lloc, s'hauran de potenciar l'**estructura de gestió turística de la ciutat** (2.1), avaluar i redefinir les seves funcions i recursos per fer-la el màxim d'eficient.

Així mateix, s'haurà de fer una **revisió i posada al dia de normatives i legislació** (2.2) relacionades amb el turisme, tant a nivell territorial com de les activitats turístiques, assumint el turisme com un repte de ciutat.

La millora del marc normatiu del turisme permetrà incrementar **activitat sancionadora i de control** (2.3), especialment sobre les males pràctiques empresarials o individuals, la vulneració dels drets dels consumidors, les activitats irregulars i les activitats que comportin externalitats negatives per a la ciutat, sempre cercant una convivència més harmònica entre els residents i els visitants.

Així mateix, és necessari millorar el **sistema d'informació, coneixement i intel·ligència turística** (2.4) garantint les necessitats d'informació dels agents públics, privats, socials i territorials, amb un conjunt d'**estudis necessaris** (2.6) per assegurar el coneixement del fenomen turístic i la presa de decisions.

Per últim, es creu del tot imprescindible treballar en l'enfortiment i la **millora dels serveis d'informació i atenció al visitant** (2.5) a través dels serveis de la xarxa d'oficines turístiques de la

destinació. Igualment, serà important ajudar a que els agents que presten serveis turístics, els prescriptors i els agents d'intermediació, transmetin una imatge el màxim d'acollidora als visitants.

Reptes i objectius relacionats

R.2. Millorar la gestió de l'activitat turística

O.2.1. Reforçar les estructures de gestió turística de la ciutat

O.2.2. Integrar l'activitat turística en els processos de presa de decisions i desenvolupament de la ciutat

O.2.3. Millorar la informació i la intel·ligència relacionada amb turisme per a la presa de decisions

O.2.4. Millorar l'atenció i l'experiència del visitant a la destinació

Línia d'actuació 2.1. Estructura de gestió turística de la ciutat. Dependència i funcions

Línia d'actuació 2.2. Revisió i posada al dia de normatives i legislació

Línia d'actuació 2.3. Activitat sancionadora i de control

Línia d'actuació 2.4. Creació d'un sistema d'informació, coneixement i intel·ligència

Línia d'actuació 2.5. Millora dels serveis d'informació i atenció al visitant

Línia d'actuació 2.6. Proposta d'estudis necessaris

Programa 3. Preparació de la destinació: la visió operativa i el turisme com a element de millora de l'atractiu de la ciutat

Al llarg del procés d'elaboració del Pla Estratègic s'ha identificat la necessitat de preparar la ciutat per fer-la més eficient, més acollidora i per tant més competitiva. En aquest sentit, el Pla creu necessari definir actuacions d'ampli abast per millorar el conjunt de la ciutat, actuacions que en molts casos van més enllà del turisme i les seves activitats vinculades.

Segons s'apunta a l'apartat de Diagnosi, l'experiència acumulada a Girona com a capital d'un territori turístic de gran riquesa i diversitat; l'escala humana de la ciutat; les excel·lents comunicacions; l'oferta d'allotjament, de restaurants i comerços de qualitat, l'existència d'una icona global gastronòmica com el Celler de Can Roca; així com l'oferta cultural de primer nivell; i l'existència de la universitat i altres escoles de formació, són fortaleces a tenir en compte i a continuar desenvolupant.

En quant a les debilitats detectades es podria destacar, la baixa coordinació efectiva de les diferents categories de stakeholders, la manca d'una gestió integrada del turisme per mitjà d'un ens especialitzat amb participació públic-privada i la baixa d'incorporació del model i estratègia turístics en els plantejaments urbanístics. Tanmateix, la baixa intensitat de solucions tecnològiques "smart" per que Girona esdevingui una smart destination, són debilitats a millorar durant la vigència d'aquest pla de turisme.

La primera línia d'actuació d'aquest programa, **planificació urbanística** (3.1.), planteja millores en les eines de planejament i gestió urbanística de la ciutat. Es considera adient introduir els efectes que les activitats turístiques generen a la ciutat per tal de corregir-los i fer-los més equilibrats.

Pel que fa a la **millora i preparació d'infraestructures** (3.2), es planteja l'elaboració i concreció d'un pla d'accessibilitat que explori el turisme inclusiu, així com accions encaminades a renovació i millora de les instal·lacions, equipaments i l'espai per fer-lo més adaptat als màxims nivells de qualitat estètica, d'accessibilitat, etc.

En termes de **senyalització** (3.3.), es proposa continuar millorant la senyalització turística i ciutadana. Aquesta senyalització s'ha de convertir en un suport tant direccional com interpretatiu de la trama urbana, els espais d'interès i els equipaments de la ciutat.

Cal destacar la importància d'una actuació estratègica sobre la **mobilitat** (3.4). Aquesta línia d'actuació proposa crear un pla de mobilitat turística, amb una diagnosi acurada i un conjunt d'actuacions i mesures sobre les quals inserir la mobilitat turística en la mobilitat natural de la ciutat.

Pel que fa a la estratègia **Smart Girona** (3.5), la ciutat compta amb totes les qualitats per esdevenir una ciutat en la que es despleguen noves tecnologies que permeten la gestió intel·ligent de fluxos i que, paral·lelament, obren moltes oportunitats en la generació de dades compartides de la ciutat que reverteixin sobre els turistes i els residents.

L'actuació sobre **sostenibilitat** (3.6.) agrupa les mesures per avançar cap a un model turístic sostenible. El concepte de sostenibilitat ha d'incorporar-se com a senyal d'identitat de la destinació Girona. Així doncs, el foment d'aquest en turisme, obliga a definir un pla específic de treball i millora de la gestió de la mateixa, tant de la destinació en el seu conjunt, com de les empreses; apostant per les certificacions i etiquetes de sostenibilitat, així com pel reconeixement de bones pràctiques.

La darrera línia d'actuació d'aquest programa es concentra en la construcció de la destinació **Girona, punt de partida, punt d'arribada** (3.7). Es proposa aprofitar l'experiència turística, els recursos i productes turístics actuals per crear la destinació en la que Girona és el referent turístic del territori gironí. En aquest relat Girona ha d'assumir un rol central com a node vertebrador i difusor de l'activitat turística del territori.

En definitiva, el programa recull actuacions relacionades amb elements per millorar la ciutat, per articular la destinació i per millorar la gestió urbanística, la mobilitat, la senyalització i les estratègies de sostenibilitat i smart de Girona.

Reptes i objectius relacionats

R.3. Planificar i preparar la destinació per fer-la més atractiva

- O.3.1. Incorporar la visió turística a la planificació urbana de la ciutat
- O.3.2. Millorar la ciutat per fer-la més acollidora
- O.3.3. Potenciar Girona com a destinació sostenible
- O.3.4. Potenciar Girona com a *Smart Destination*
- O.3.5. Treballar de forma sistemàtica per posar en valor diferents parts de la ciutat

Aquesta acció està subvencionada pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançat per:

O.3.6. Construir la destinació Girona com a referent turístic del territori gironí

Línia d'actuació 3.1. Planificació urbanística

Línia d'actuació 3.2. Millora i preparació d'infraestructures

Línia d'actuació 3.3. Senyalització

Línia d'actuació 3.4. Mobilitat

Línia d'actuació 3.5. *Smart Girona*

Línia d'actuació 3.6. Sostenibilitat

Línia d'actuació 3.7. Girona, punt de partida, punt d'arribada

Aquesta acció està subvencionada pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançat per:

Programa 4. Competitivitat: la visió empresarial i el turisme com a motor econòmic de la ciutat

Les dues primeres línies d'actuació d'aquest programa, **Pacte per l'Ocupació de Qualitat del Sector Turístic de Girona (4.1.)** i **Millora de la formació i prestació dels serveis turístics (4.2.)** plantegen millores en la prestació i gestió dels serveis turístics; la captació, retenció, formació i professionalització dels treballadors i gestors d'empreses del sector. Així com aquelles mesures pel foment de l'ocupació de qualitat en un marc de concertació o pacte entre els diferents agents.

Pel que fa a la **millora de la competitivitat de les empreses (4.3)**, es plantegen activitats de renovació d'equipaments, del desenvolupament del màrqueting i la comercialització, la incorporació de tecnologia i digitalització i la introducció de la sostenibilitat en les empreses turístiques.

D'especial rellevància es considera, la **potenciació de l'associacionisme i la col·laboració entre les empreses turístiques (4.4)**. Les associacions són clau per garantir la funció de dinamització i transmissió dels problemes de les empreses turístiques, així com per enfortir les relacions entre el sector i d'aquest amb l'administració.

L'actuació estratègia (4.5.) agrupa les mesures per **donar suport a la creació i posada en marxa de productes estratègics** d'acord amb el model turístic d'aquest Pla Estratègic de turisme i que perdurin en el temps. En aquest sentit es prioritzen les mesures relacionades amb la cultura, els esports i la gastronomia.

Una altra línia d'actuació fortament vinculada amb el desplegament de les estratègies d'aquest pla és la **posada en valor d'actius i recursos turístics i culturals (4.6.)**. Es prioritzarà la identificació d'actius i recursos susceptibles de ser posats en valor turístic i l'elaboració de plans operatius per a la progressiva posada en valor d'actius i recursos concrets de la ciutat.

En quant a la promoció econòmica, aquest pla vol fer palesa la necessitat del **Foment de l'emprenedoria turística (4.7.)** per afavorir que els emprenedors turístics creïn i realitzin els seus projectes empresarials a la ciutat de Girona. El talent jove amb propostes innovadores i de futur pot ajudar molt a fer evolucionar i millorar la competitivitat de la destinació.

En termes de dinamització econòmica es proposa la **identificació d'oportunitats i projectes estratègics** (4.8.), amb la creació d'un catàleg d'inversions i projectes d'especial interès, així com la cerca activa d'inversors i operadors turístics per a la ciutat.

Finalment, en quant a la millora empresarial i competitiva de les empreses, es proposa la celebració d'una **trobada anual de les empreses turístiques de Girona i la seva àrea d'influència** (línia d'actuació 4.9.); un esdeveniment empresarial i social que es consolidi en el temps.

Reptes i objectius relacionats

R.4. Millorar la competitivitat de la destinació i de les empreses turístiques

- O.4.1. Treballar per millorar la formació i la qualificació dels professionals del turisme
- O.4.2. Treballar per millorar la competitivitat de les empreses turístiques
- O.4.3. Treballar per millorar les condicions de treball dels professionals del turisme
- O.4.4. Fomentar les iniciatives transversals entre subsectors turístics
- O.4.5. Potenciar l'emprenedoria i la creació d'ocupació en el sector turístic i sectors relacionats
- O.4.6. Treballar per promoure i atraure projectes estratègics per a la destinació

Línia d'actuació 4.1. Pacte per l'Ocupació de Qualitat del Sector Turístic de Girona

Línia d'actuació 4.2. Millora de la formació i prestació dels serveis turístics

Línia d'actuació 4.3. Millora de la competitivitat de les empreses turístiques

Línia d'actuació 4.4. Potenciació de l'associacionisme i la col·laboració entre les empreses

Línia d'actuació 4.5. Suport a la creació i posada en marxa de productes estratègics

Línia d'actuació 4.6. Posada en valor d'actius i recursos turístics i culturals

Línia d'actuació 4.7. Foment de l'emprenedoria turística

Línia d'actuació 4.8. Identificació d'oportunitats i projectes estratègics

Línia d'actuació 4.9. Trobada anual de les empreses turístiques de Girona i la seva àrea

Aquesta acció està subvencionada pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançat per:

d'influència

Aquesta acció està subvencionada pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançat per:

Programa 5. Màrqueting i comunicació: la visió del mercat i el turisme com motor d'imatge i posicionament de la ciutat

La comunicació, el màrqueting i la comercialització són fonamentals per posicionar la destinació, però també són una eina imprescindible per construir la destinació que es vol transmetre als mercats i segments de demanda que ens interessin, i són també instruments indispensables per a, convenientment gestionats i desenvolupats, assolir els objectius de destinació sostenible, intel·ligent, competitiva i d'excel·lència, que s'han mencionat com a un dels pilars de la destinació.

El Pla Estratègic no és un Pla de Màrqueting i, per tant, les propostes d'aquest apartat es centren molt més en preparar la destinació i dotar-la de les eines adequades per poder desenvolupar posteriorment una estratègia de màrqueting i comercialització potent, que es construirà a partir d'aquesta base.

La primera actuació proposada, **Estructura de promoció i comercialització turística de la ciutat. Dependència i funcions (5.1)**, està molt lligada amb l'actuació proposada en el Programa 2, "Estructura de gestió turística de la ciutat. Dependència i funcions" (2.1) i, de fet, és complementària d'aquesta. Tradicionalment quan es pensa en la funció pública relacionada amb el turisme, aquesta es relaciona, fonamentalment, amb la labor de promoció. No és fins fa poc que les destinacions s'han adonat que, a més de la funció de promoció, és necessària la funció de gestió pública del turisme, per tal d'equilibrar el desenvolupament i l'operativa de la funció turística a la destinació. Això és el que es proposa en el Programa 2. El que es proposa aquí és diferent, però complementari. És necessari que la ciutat de Girona compti amb una funció / entitat professionalitzada encarregada de la promoció i la comercialització turística de la ciutat.

Aquesta estructura professionalitzada requereix comptar amb un producte clarament diferenciat i amb personalitat pròpia. A l'actuació **Elaboració del relat de Girona com a destinació turística (5.2)**, es proposa generar el relat de Girona com a destinació turística, que permeti comptar amb una visió integrada de la destinació i un missatge potent i homogeni per a dirigir-se als mercats i segments d'interès.

Aquest relat s'ha de plasmar en materials adients, tant en el món *offline* com en el món *online*, que es correspon amb el que es suggereix a l'actuació **Elaboració de materials i suports promocionals i de comercialització (5.3)**, que permetin que l'equip professional pugui promocionar adequadament la destinació i, eventualment, si es compta amb una central de reserves convenientment estructurada, també comercialitzar els seus principals productes i serveis turístics.

Per últim, i com a colofó d'aquest apartat, l'**Elaboració del Pla de Màrqueting Turístic anual (5.4)** ha de servir per crear l'eina i el full de ruta que l'equip professional pugui utilitzar per a implementar tota l'estratègia de posicionament, productes, mercats i segments que s'ha anat proposant al llarg d'aquest Pla Estratègic.

Reptes i objectius relacionats

R.5. Millorar el posicionament de Girona com a destinació i el valor afegit ofert

- O.5.1. Estructurar i desenvolupar la funció de comunicació, promoció i comercialització turística de la destinació
- O.5.2. Generar una estratègia sobre el relat de Girona i el seu posicionament ambiciós i a llarg termini reforçant els aspectes diferencials de Girona com a destinació
- O.5.3. Fomentar i diversificar la cartera de productes turístics
- O.5.4. Desenvolupar les eines de comunicació, promoció i comercialització adients
- O.5.5. Posicionar, projectar i reforçar la marca Girona

Línia d'actuació 5.1. Estructura de promoció i comercialització turística de la ciutat.

Dependència i funcions

Línia d'actuació 5.2. Elaboració del relat de Girona com a destinació turística

Línia d'actuació 5.3. Elaboració de materials i suports promocionals i de comercialització

Línia d'actuació 5.4. Elaboració del Pla de Màrqueting Turístic anual