

Debat sobre el model turístic i la seva incidència en la productivitat de l'economia catalana

IPI INICIATIVA PER LA
PRODUCTIVITAT
I LA INNOVACIÓ

 CERCLE D'ECONOMIA

ÍNDEX

1. Introducció. Turisme: el repte de la productivitat.....	3
2. Estat de la qüestió: consensos, discrepàncies i visió general del debat	5
3. Resum del treball «Importància, causes i remeis de la baixa productivitat del sector turístic català». Miquel Puig Raposo	9
4. Contribucions al debat.....	17
• Reposar el debat sobre el turisme: què passa realment als hotels? Carmen Matutes Juan.....	17
• No tot el turisme és igual: per què cal distingir segments abans de fer polítiques. Oriol Aspachs	21
• Turisme, productivitat i benestar: una agenda per a una Catalunya més pròspera. Pau Guardans.....	25
• Model Barcelona: el turisme pot salvar-nos del turisme? Mateu Hernández.....	27
• Turisme, productivitat i ciutat: cap a un nou pacte per a Barcelona i Catalunya. Gabriel Jené	32
• Comentaris a l'article de Miquel Puig. Giacomo A. M. Ponzetto	35
• Comentaris a l'article de Miquel Puig. Vicente Salas	37
5. Resum del Debat sobre Turisme i Productivitat	40
6. Propostes per a la continuïtat del debat	43

Les opinions i articles amb autoria són responsabilitat exclusiva dels seus autors i no reflecteixen necessàriament la posició del Cercle d'Economia ni de l'IPI. Les opinions de l'IPI tampoc han de coincidir amb les del Cercle d'Economia.

Atesa la importància del turisme a l'economia catalana i espanyola, l'IPI va convenir un diàleg sobre productivitat i turisme el novembre de 2025 per aprofundir en aquesta important activitat i la seva contribució a la productivitat i al benestar social.

Aquest document recull les contribucions a aquest diàleg per plantejar les qüestions rellevants, i les àrees de recerca necessàries per orientar les polítiques públiques. Inclou les aportacions de Miquel Puig, José Antonio Donaire, Carmen Matutes, Oriol Aspachs, Mateu Hernández, Salvador Anton, Pedro Aznar, Antoni Bernabé, Faustino Cuadrado, Xavier Cubeles, Ángel Díaz, Xavier Ferràs, Jordi Galí, Pau Guardans, Gabriel Jené, Andreu Mas-Colell, Giacomo A. M. Ponzetto, Roser Roca, Vicente Salas i Anna Torres.

1. Introducció. Turisme: El repte de la productivitat

Quan el Cercle d'Economia va ser fundat, l'any 1958, l'economia espanyola es trobava al llindar d'una transformació sense precedents. Aquell mateix any, Espanya rebia menys de tres milions de visitants internacionals. Avui, tres quarts de segle després, estem a punt d'arribar als cent milions. Lluny de ser un mer accident geogràfic o climàtic, el turisme ha estat durant aquests setanta-cinc anys un element constitutiu del nostre model de desenvolupament. Durant el *desarrollismo* va finançar la industrialització, i les divises que van permetre importar la maquinària per a les nostres fàbriques provenien, en gran part, de les nostres costes. El turisme no va substituir la indústria; la va fer possible en equilibrar una balança de pagaments estructuralment deficitària.

Aquesta funció d'estabilitzador macroeconòmic no és cosa del passat. Si observem les dades recents, el paper del turisme com a compensador dels desequilibris de la balança de pagaments segueix essent important. L'any 2022, en plena crisi energètica, i més accentuadament el 2023, el superàvit turístic (la diferència entre els ingressos per turisme estranger i els pagaments a l'estranger dels turistes residents que surten a fora) va representar el 148 % de la factura energètica exterior neta. Més encara, si aïllem el turisme, la resta de la balança de béns i serveis sovint presenta un saldo proper al zero o negatiu. Sense l'aportació neta del turisme, la capacitat de finançament de l'economia espanyola es veuria compromesa.¹

No obstant això, aquest èxit quantitatiu inqüestionable, que ha situat Catalunya com la primera regió turística espanyola en captació de turistes internacionals, i Espanya, a la vegada, com el segon país classificat en el rànquing de l'índex de competitivitat turística del 2024 del Fòrum Econòmic Mundial, només darrere dels Estats Units,² mostra senyals d'esgotament. El model d'expansió extensiva, basat en l'acumulació de rècords d'arribades, genera externalitats negatives que tensen la convivència, l'accés a l'habitatge i la sostenibilitat ambiental en determinats destins, especialment en els costers, insulars i les grans ciutats.

Si bé el turisme ha estat un motor formidable de creació d'ocupació, aportant directament i indirectament segons estimacions més del 12 % del PIB i de l'ocupació, els sous mitjans per treballador són inferiors als d'altres sectors.³ Això planteja un repte estratègic: hem construït

¹ L'aportació diferencial del turisme a la balança de pagaments espanyola es pot consultar en les dades de les «Estadísticas exteriores» del Banc d'Espanya.

<<https://www.bde.es/webde/es/estadisticas/temas/estadisticas-exteriores.html>>.

² <https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf>.

³ Dades dels comptes satèl·lit del turisme d'Idescat, d'Eurostat (costos laborals hora) i de l'Observatori de Treball i Model Productiu de la Generalitat (salari mitjà)

una economia capaç de generar ocupació massiva, però amb dificultats per escalar en la cadena de valor i, per tant, en els nivells salarials i de benestar a llarg termini.

En aquest context, el debat que presentem a continuació aspira a aportar llum sobre com fer que el turisme tingui la capacitat de generar prosperitat compartida i sostenible en el segle XXI.

El document s'estructura de la següent manera: una primera part que presenta l'estat de la qüestió i els punts de consens i discrepàncies entre les persones expertes que han participat en el debat; un resum de l'article de Miquel Puig que va servir de base per a la discussió (l'article complet és accessible al web de l'IPI); set articles que comenten l'article de Puig a càrrec de persones que van participar com a comentaristes, en la fila zero o van fer aportacions durant el debat o amb posterioritat; un resum de la resta d'aportacions al debat, ordenades per temes, fetes per la resta de persones que hi van intervenir; i finalment un conjunt de propostes de continuació del debat per incrementar el grau de coneixement de la realitat del fenomen turístic i el seu impacte sobre la nostra economia i benestar.

Nota metodològica sobre l'ús d'intel·ligència artificial

Algunes fases del procés d'elaboració d'aquest document han comptat amb l'ús d'eines d'intel·ligència artificial generativa com a suport tècnic en tasques de síntesi, ordenació de materials previs i millora de la claredat expositiva de textos preliminars.

En tots els casos, els continguts generats o assistits per aquestes eines han estat revisats, contrastats, editats i validats per persones, i incorporats únicament després d'un procés de deliberació i decisió humana.

L'enfocament analític, la selecció de l'evidència, la interpretació dels resultats i les conclusions del document són responsabilitat exclusiva de l'equip de l'IPI i de les persones autores de les diferents contribucions que s'hi recullen.

2. Estat de la qüestió: consensos, discrepàncies i visió general del debat

Introducció: la paradoxa de l'èxit turístic

El debat que recull aquest document neix de la constatació que el turisme ha estat, és i serà un pilar estructural de l'economia catalana i espanyola, però el seu model de creixement extensiu mostra símptomes d'esgotament que requereixen una revisió.

Ens trobem davant la paradoxa de l'èxit. Catalunya és la comunitat autònoma de l'Estat que més turistes internacionals rep i que ha assolit un lideratge mundial en competitivitat turística (segona posició el 2024 només darrere dels Estats Units segons el rànquing del Fòrum Econòmic Mundial⁴ elaborat amb 1032 indicadors, però aquesta fortalesa quantitativa conviu amb una feblesa qualitativa: una productivitat aparent que se situa significativament per sota de la mitjana i uns nivells salarials que estan per sota de la mitjana de l'economia). Un document base de Miquel Puig del qual exposem un resum tot seguit ha actuat com a catalitzador d'una reflexió col·lectiva sobre el sector.

El conjunt d'articles i intervencions recollits en aquest dossier aprofundeix en l'anàlisi del sector. El debat gira en com podem transformar una activitat de volum en una indústria de més valor i que impulsi el benestar social. Les contribucions de veus acadèmiques i empresarials dibuixen un mapa de consensos i discrepàncies intel·lectuals que desgranem a continuació.

El diagnòstic base: el model de preus baixos

La tesi central que Puig posa sobre la taula és que la baixa productivitat del turisme català no és una fatalitat intrínseca al sector serveis, sinó el resultat d'un model de negoci específic basat en la competència via preus i la contenció salarial. Puig contraposa el «model mediterrani» al «model alpi». Mentre que destinacions com el Tirol assoleixen nivells de renda *per capita* i productivitat en el quintil superior europeu, les nostres destinacions litorals es mantenen en franges modestes.

La diferència, sosté Puig, no és tecnològica ni paisatgística, sinó de preu. A Zermatt la productivitat (nominal) és alta perquè els preus són alts; i els preus són alts perquè l'oferta és limitada i els costos laborals són més grans, fruit de restriccions a la immigració i de convenis laborals elevats. A Catalunya l'absència de barreres d'entrada i un mercat laboral flexible nodrit per la immigració han permès mantenir la competitivitat sense necessitat d'innovar ni d'apujar preus. Això ha generat un cercle viciós: preus baixos atreuen demanda massiva de baix valor, la qual cosa perpetua salaris baixos i desincentiva la inversió en qualitat.

⁴ <https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf>.

Els grans consensos: els límits del volum

La recepció d'aquesta tesi ha generat un primer nivell d'acord transversal. Tots els participants, des dels acadèmics fins als representants empresarials, coincideixen que l'etapa del creixement per volum està superada. Hi ha unanimitat que el repte clau és la generació de valor afegit.

Així mateix, s'accepta que el turisme no és una illa. Mateu Hernández i Pau Guardans, en aquest document, i acadèmics com Andreu Mas-Colell subratllen que el turisme actua com una «infraestructura invisible» que sosté la connectivitat internacional de Barcelona, finança equipaments culturals i permet l'atracció de talent global. Ignorar aquestes externalitats positives seria fer una comptabilitat incompleta. També hi ha consens en la necessitat d'una gestió pública que superi la promoció per centrar-se en la gestió de fluxos, la desestacionalització i la regulació intel·ligent de les possibles externalitats negatives.

Discrepàncies i matisos: la complexitat del sector

Si bé el diagnòstic de partida és compartit, les causes i les teràpies generen un intens debat. Les discrepàncies es poden agrupar en quatre grans eixos: la naturalesa del sector, la mesura de la productivitat, l'impacte de les externalitats i les eines de política econòmica.

La fal·làcia de l'homogeneïtat: «la teoria de la paella»

Una de les crítiques més recurrents al document base és la visió monolítica del turisme. Oriol Aspachs utilitza la metàfora de la paella per il·lustrar que no es pot tractar igual l'arròs d'un menú de batalla que una experiència gastronòmica d'autor. El sector turístic català és dual: hi conviuen segments d'alta productivitat en valor (hotels de gran luxe, turisme de congressos, experiències prèmium) amb segments de baix valor afegit.

José Antonio Donaire, en la seva intervenció en la taula rodona, reforça aquesta idea assenyalant que el turisme litoral, l'urbà i el de muntanya són, conceptualment i econòmicament, sectors diferents que operen amb lògiques dispars. Tractar-los com un tot homogeni porta a errors de diagnòstic. Hernández aprofundeix en aquesta línia reivindicant el «model Barcelona» com un ecosistema en què el turisme s'hibrida amb l'economia del coneixement, la salut i la tecnologia, i genera rendiments molt superiors als del sol i platja convencional. La conclusió d'aquest bloc és que les polítiques públiques no poden ser de «café per a tothom»: una restricció genèrica, com per exemple limitar la creació de noves places turístiques, pot ser innòcua per al segment low cost (que pot trobar vies informals per esquivar les restriccions) però letal per al segment d'alta gamma que requereix seguretat jurídica per invertir.

Capital vs. treball: el problema de la mesura

El segon gran eix de discrepància és metodològic. Puig mesura la productivitat essencialment com a valor afegit per hora treballada, posant el focus en el factor treball.

Carmen Matutes i Vicente Salas alerten que aquesta visió és incompleta perquè ignora la intensitat de capital. L'hoteleria moderna, especialment la de qualitat, requereix inversions immobiliàries i tecnològiques massives. Un hotel de cinc estrelles no és només més personal; són milions d'euros en disseny, confort i tecnologia. Mesurar la seva eficiència només per la nòmina dels treballadors distorsiona la realitat.

A més, Salas i Giacomo A. M. Ponzetto adverteixen dels perills d'una noció de productivitat que confon rendibilitat empresarial i eficiència econòmica: apujar preus (i, per tant, la productivitat nominal) sense augmentar la qualitat real o l'eficiència no millora el benestar, simplement transfereix rendes del consumidor al productor. Per tant, l'objectiu no ha de ser només que el preu pugi, sinó que el valor percebut pel client augmenti prou per justificar aquest preu.

Jordi Galí afegeix que augmentar la productivitat del sector via preus o qualitat no es traduirà necessàriament en augments de salaris per als treballadors locals si existeix, com és el cas, un «exèrcit de reserva» de mà d'obra immigrant disposada a treballar pel salari de subsistència. En aquest escenari, els guanys de productivitat es podrien traduir en majors beneficis empresarials o més recaptació fiscal, però no en benestar social directe via rendes del treball..

El debat de les externalitats

Un punt àlgid del debat es troba en la tensió entre els beneficis i els costos socials del turisme, una discussió que van protagonitzar Andreu Mas-Colell i Jordi Galí durant la sessió de debat.

- **La connectivitat com a actiu irrenunciable:** Andreu Mas-Colell aporta una visió pragmàtica centrada en les externalitats positives. El seu argument és que la connectivitat aèria de Barcelona és un actiu estratègic de primer ordre que no existiria sense el volum turístic. «Quan des dels Estats Units miren on ubicar seus o inversions, miren les connexions», afirma. Els vols directes que utilitzen els investigadors, els executius i els emprenedors se sostenen, en gran part, gràcies a la massa crítica que aporta el turisme. Per a Mas-Colell, renunciar a aquesta connectivitat seria un error estratègic greu. Admet que preferiria que els avions anessin plens d'executius i científics, però accepta el turisme com el peatge necessari per mantenir Barcelona al mapa global.
- **L'efecte desplaçament i la qualitat del visitant:** Galí introdueix un contrapunt crític centrat en les externalitats negatives i la qualitat de l'entorn de negocis. Galí comparteix una frustració personal com a viatger freqüent: la sensació que, en els vols transatlàntics cap a i des de Barcelona, el perfil dominant és cada cop més el de «festa», i desplaça el perfil professional, fins i tot en la classe business. Això no és només una anècdota, sinó un símptoma de com la marca turística pot acabar erosionant la marca de negocis. Així, Galí posa en dubte que l'ampliació de capacitat de l'aeroport porti a un augment dels viatges de negocis (que no siguin per fires), sinó més aviat un augment del turisme de lleure.

Galí també recorda que els turistes ocupen espai físic, i els treballadors que els atenen, també. Aquesta competència pel sòl urbà genera un efecte desplaçament (crowding out) sobre els residents i altres activitats econòmiques.

Regulació: incentius o prohibicions?

Finalment, el debat aterra en les eines. Puig aposta per la restricció d'oferta (moratòries, eliminació d'HUT) com a palanca per forçar l'augment de preus. Ponzetto alerta contra aquesta via, qualificant-la de «temptació proteccionista». Limitar llicències, argumenta, genera rendes monopolístiques per als operadors que ja són dins, redueix la competència i perjudica el consumidor, sense garantir millores d'eficiència.

En lloc de quotes, Ponzetto i Hernández suggereixen utilitzar el mecanisme de preus i fiscalitat (taxa turística) per internalitzar les externalitats sense distorsionar la competència. Gabriel Jené i Pau Guardans afegeixen que l'administració ha de deixar de ser un fre burocràtic per convertir-se en un facilitador de la transformació, i ha de permetre que els hotels es reformin, guanyin dimensió i inverteixin en qualitat sense traves urbanístiques absurdes.

Síntesi interpretativa: cap a una nova etapa

El recorregut per aquestes intervencions ens porta al fet que la baixa productivitat del turisme català no s'explica per una única causa, ni es resoldrà amb una única mesura. És el resultat de la combinació d'un mix de negoci històricament orientat al volum, una estructura empresarial fragmentada (com recorda Àngel Díaz), dominada per pimes, una dependència de mà d'obra intensiva i un marc regulador que ha oscil·lat entre el *laissez faire* i la moratòria reactiva.

El debat ha permès clarificar que ni el turisme és intrínsecament de baix valor afegit (Alps), ni la tecnologia és irrellevant (distribució i gestió) ni apujar preus és senzill si no hi ha valor darrere. Però, sobretot, ha posat de manifest tensions no resoltes que hauran de guiar la política econòmica futura:

- **La tensió connectivitat-massificació:** Com mantenir la connectivitat internacional controlant la massificació?
- **La tensió salaris-immigració:** Com assegurar que la millora de la productivitat repercuteixi en els salaris reals quan l'oferta de mà d'obra global és elàstica? Què poden fer la formació i la tecnologia per incrementar el valor de les feines i, per tant, la seva retribució?
- **La tensió regulació-inversió:** Com limitar les externalitats negatives (habitatge, transformació de barris) sense bloquejar la inversió de capital necessària?
- **La dualitat del turisme urbà – sol i platja:** Necessitem polítiques diferenciades davant fenòmens turístics també diferenciats? Com es complementen?

3. Resum del treball «Importància, causes i remeis de la baixa productivitat del sector turístic català». Miquel Puig Raposo⁵

Introducció i context

El turisme representa aproximadament un 11 % del PIB català, una proporció que ha estat creixent de manera sostinguda en les últimes dècades. A nivell espanyol, aquest percentatge ha passat de l'11,1 % l'any 2015 al 12,3 % el 2023, i ha reflectit una tendència alcista que mereix una atenció especial per part dels analistes econòmics i dels responsables de política econòmica. Aquest creixement ha estat impulsat principalment per les entrades de turistes estrangers, que a Catalunya han passat de 8,9 milions l'any 2000 a 19,9 milions el 2024, de manera que han representat més del doble en poc més de dues dècades.

Una part significativa d'aquest increment s'ha concentrat a la ciutat de Barcelona, en línia amb l'espectacular creixement global del turisme urbà registrat en les últimes dècades. Aquest fenomen s'explica per l'oferta de vols de baix cost i pel desenvolupament del lloguer d'habitacions de particulars a través de plataformes digitals. A Barcelona, les pernoctacions en hotels han augmentat de 7,8 a 20,2 milions en el període 2000-2024, mentre que les pernoctacions totals (incloent-hi habitatges d'ús turístic) han assolit els 37,4 milions el 2024. D'aquestes últimes, 12,4 milions —una tercera part— han tingut lloc en habitatges d'ús turístic (HUT).

Malgrat aquesta importància econòmica creixent i el pes rellevant del sector en l'estructura productiva catalana, existeix una paradoxa preocupant: no disposem de mesures adequades de la productivitat del turisme català que permetin comparar-la amb altres sectors productius, ni tampoc de propostes suficientment fonamentades per millorar-la. Aquesta situació resulta especialment problemàtica en un context en què la productivitat de l'economia catalana ha empitjorat respecte a la mitjana europea: ha passat d'estar un 8,6 % per sota el 2000 a un 13 % per sota el 2023.

El repte de mesurar la productivitat turística

Una de les dificultats principals per analitzar la productivitat del turisme rau en la seva naturalesa peculiar com a activitat econòmica. El turisme no constitueix un sector econòmic definit en els termes tradicionals de la comptabilitat nacional. A diferència del sector manufacturer o l'immobiliari, que apareixen clarament identificats a les estadístiques oficials, el turisme genera demanda d'una multiplicitat de productes i serveis proporcionats per diferents sectors: allotjament, restauració, transport, entreteniment, cultura, comerç, entre d'altres.

⁵ El document complet es pot descarregar a <<https://bit.ly/3LUNSI7>>

No pot identificar-se cap sector productiu en concret amb el turisme perquè fins i tot els sectors i les empreses més característics —els hotels— també proporcionen serveis a clients no turistes, mentre que una àmplia varietat d'empreses allunyades del turisme ofereixen serveis als visitants. És el cas, per exemple, d'un celler que rebí visites enoturístiques o d'un taller artesanal que atengui visitants interessats en el seu ofici.

Aquesta complexitat ha estat àmpliament reconeguda en la bibliografia especialitzada, fins al punt que indicadors internacionals com el Travel & Tourism Competitiveness Index del Fòrum Econòmic Mundial no classifiquen les destinacions per la seva productivitat. La literatura acadèmica tendeix a utilitzar mesures específiques que permeten comparar la competitivitat entre diferents destinacions turístiques, però no la productivitat del turisme amb altres sectors econòmics d'una mateixa economia.

La percepció generalitzada de baixa productivitat

Malgrat les dificultats de mesurament, existeix un consens ampli en la literatura especialitzada que identifica el turisme com una activitat de baixa productivitat amb poques perspectives de millora significativa. Diverses publicacions acadèmiques caracteritzen la indústria turística com un sector de baixos salaris i baixa productivitat. Alguns estudis arriben a afirmar que el creixement de la productivitat està limitat per la naturalesa mateixa de la prestació del servei, que requereix alts nivells de treball emocional i contacte humà directe.

La metodologia dels comptes satèl·lit del turisme

Per superar les dificultats de mesurament, els comptes satèl·lit del turisme (CST) utilitzen una metodologia internacionalment acceptada que permet construir estadísticament el sector turístic. Aquesta metodologia identifica onze subsectors econòmics considerats «característics del turisme» i assigna a cadascun una ràtio corresponent a la part del seu valor afegit brut (VAB) destinat als turistes. Els CST consideren també la resta de l'economia i li assignen igualment una ràtio, encara que molt més petita.

D'aquesta manera, la indústria turística així construïda consta d'una porció d'onze subsectors concrets i d'una porció molt petita de la resta de l'economia. De mitjana, només una tercera part de les branques característiques del turisme formen part de la indústria turística, però aquestes branques cobreixen el 88 % de la demanda turística, mentre que la petita fracció de la resta de l'economia cobreix el 12 % restant.

El quadre següent correspon als valors afegits bruts assignats pels CST d'Espanya de l'any 2019:

1. Allotjament per a visitants (H): CNAE-2019: 55	92,6 %
1. Allotjament per a visitants (ALQ): CNAE-2019: 68	15,7 %
2. Activitats de provisió d'aliments i begudes: CNAE-2019: 56	27,6 %
3. Transport de passatgers per ferrocarril: CNAE-2019: 49.1	71,0 %
4. Transport de passatgers per carretera: CNAE-2019: 49.3	23,0 %
5. Transport de passatgers per aigua: CNAE-2019: 501, 503	99,8 %
6. Transport aeri de passatgers: CNAE-2019: 511	85,9 %
7. Lloguer d'equips de transport: CNAE-2019: 771	23,8 %
8. Activitats d'agències de viatges i d'altres serveis de reserves: CNAE-2019: 79	99,9 %
9. Activitats culturals i jocs d'atzar: CNAE-2019: 90, 91, 92	31,5 %
10. Activitats esportives i recreatives: CNAE-2019: 93	41,3 %
Total indústries turístiques	29,5 %
Altres indústries	1,1 %
Total d'indústries	7,3 %

Aplicant aquesta metodologia a l'economia espanyola de 2019, s'obté que l'ocupació de la indústria turística representava el 5,9 % del total i el VAB el 7,3 %. El quocient d'aquests dos percentatges dona un 125 %, la qual cosa indica que la productivitat aparent del treball de la indústria turística seria un 25 % superior a la mitjana espanyola. Aquest resultat aparentment paradoxal mereix una explicació detallada.

Cal assenyalar que els comptes satèl·lit del turisme no proporcionen aquest quocient, molt probablement perquè el resultat pot semblar poc coherent amb la percepció generalitzada. En lloc d'això, les notes de premsa que publica l'INE anualment proporcionen dues xifres diferents: el pes del turisme (referit a la producció de la indústria turística) i l'ocupació total en les branques característiques del turisme, xifres que es refereixen a realitats diferents i que, per tant, no són directament comparables.

L'explicació de la paradoxa: la intensitat de capital

L'anàlisi dels diferents subsectors característics del turisme revela que set dels onze presenten una productivitat superior a la mitjana de l'economia. Els subsectors d'allotjament (especialment en la modalitat de lloguer immobiliari), lloguer d'equips de transport i transport aeri de passatgers presenten productivitats molt superiors a la mitjana, i arriben a més del 1000 % en el cas del lloguer d'allotjament per a visitants. Altres subsectors com el transport ferroviari de passatgers (159 %), el transport marítim (135 %) i l'allotjament hotelier (118 %) també superen clarament la mitjana.

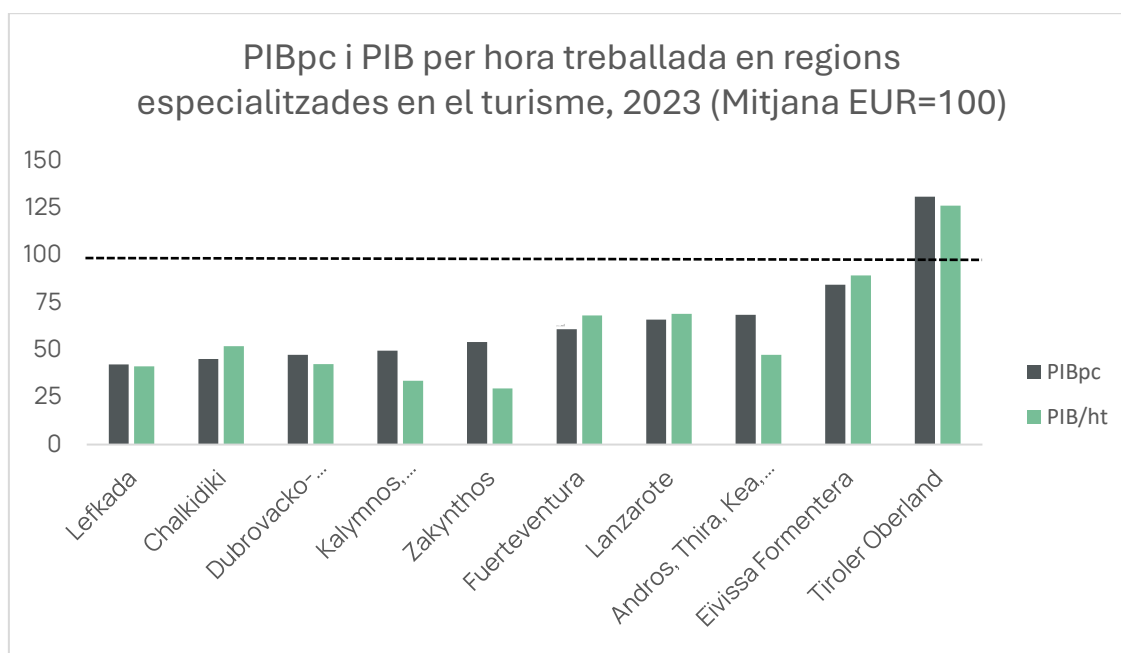
Per contra, altres subsectors característics del turisme presenten productivitats inferiors: les activitats d'agències de viatges (97 %), les activitats esportives i recreatives (84 %), el transport de passatgers per carretera (84 %) i, especialment, les activitats de provisió d'aliments i begudes (74%).

Aquesta situació s'explica pel fet que el turisme és una indústria intensiva en capital, contràriament a la percepció generalitzada que es tracta d'una activitat intensiva en mà d'obra. La mesura tradicional de productivitat (VAB/ocupació) no constitueix, per tant, un bon instrument per mesurar la productivitat de la indústria turística ni per comparar-la amb altres sectors, atès l'elevat capital públic (infraestructures de transport, sanejament) i privat (allotjament, mitjans de transport) immobilitzat.

Mesures alternatives: salaris i economies especialitzades

Per obtenir una visió més acurada de la productivitat turística, podem recórrer a indicadors alternatius. Els salaris, que en teoria reflecteixen la productivitat marginal del treball, confirmen la percepció de baixa productivitat: a Catalunya, el salari mitjà turístic se situa un 32 % per sota de la mitjana.

Un altre indicador rellevant és l'anàlisi de les economies europees amb quasi monocultiu turístic. Eurostat identifica deu regions NUTS-3 amb major dependència del turisme: cinc regions gregues, la regió croata de Dubrovnik, dues illes canàries, Eivissa-Formentera i una part del Tirol austríac.



L'anàlisi d'aquestes regions revela una diversitat notable: vuit presenten nivells de productivitat molt baixos (entre el 30 i el 70 % de la mitjana europea), una s'hi acostava (Eivissa-Formentera) i només una la supera amb escreix (el Tirol austríac). Entre les regions amb pitjors índexs s'inclouen destins tan populars com Santorini o Míkonos.

El cas del Tirol austríac resulta especialment revelador: confirma que no hi ha res intrínsecament poc productiu en el sector turístic. Aquesta regió presenta una de les productivitats i PIB *per capita* més alts d'Europa, dins del quintil superior. A més, està envoltada d'altres regions a Àustria, Suïssa i Itàlia que combinen una intensa activitat turística

amb activitat industrial, totes amb índexs de productivitat i PIB *per capita* molt superiors a la mitjana europea.

Més enllà d'aquestes deu regions, Europa en conté moltes altres amb forta dependència del turisme i que també presenten nivells de productivitat i PIB *per capita* molt baixos: Açores, Madeira, la resta de les illes canàries i gregues, incloent-hi Creta, entre d'altres. Tanmateix, tan important és l'abundància d'exemples de regions turístiques amb productivitat baixa com el fet que algunes presentin productivitats molt altes, confirmant que no hi ha cap obstacle intrínsec a la productivitat en el sector turístic.

Caracterització del turisme com a activitat econòmica

Per entendre la determinació de la productivitat turística, cal abordar el sector des de la seva especificitat. Set elements el caracteritzen:

- **Baixes barreres d'entrada:** Existeixen poques barreres més enllà de la immobilització de capital públic i privat. Això explica que destinacions com Albània, Croàcia, els Emirats Àrabs Units o les Maldives, que l'any 2000 tenien poca tradició turística, rebien avui un nombre de turistes superior al d'Espanya en relació amb la població.
- **Innovació tecnològica limitada:** L'eficiència ha evolucionat molt poc perquè el servei es basa en el contacte personal. Això comporta l'efecte Baumol: els salaris turístics han de pujar per competir amb sectors que experimenten augments de productivitat, malgrat que la productivitat del turisme es mantingui estancada.
- **Homogeneïtat del producte:** Les empreses ofereixen productes molt similars arreu (habitacions, àpats, excursions).
- **Comercialitzabilitat peculiar:** Encara que els productes turístics s'han de consumir *in situ*, el turisme converteix productes no comercialitzables en comercialitzables, ja que els consumidors poden decidir entre destinacions.
- **Centralitat de l'exclusivitat:** El preu és central en la percepció del luxe, i una destinació és considerada més atractiva pel sol fet de ser més cara.
- **Baixa exigència de qualificació:** La proporció d'ocupats amb qualificacions inferiors a la secundària superior és molt més alta en regions turístiques (supera el 30 % a les Canàries i les Balears, mentre que és del 16 % al País Basc).
- **Demanda creixent:** La demanda internacional creix de manera sostinguda a tots els terminis.

El model de determinació de la productivitat

L'absència de barreres d'entrada implica que el preu és igual al cost de producció. Aquest cost depèn de variables comunes (taxa de retribució del capital, preu dels inputs) i de variables específiques de cada destinació (preus immobiliaris, salaris, impostos).

La inexistència de variacions tecnològiques i l'homogeneïtat del producte impliquen que la productivitat és proporcional al preu. Un cambrer a Zermatt i un a Benidorm serveixen el mateix nombre de cafès per hora, però la seva productivitat difereix en la mateixa proporció que els

preus dels cafès. La productivitat del treball és determinada pel preu del producte turístic, i aquest pel nivell salarial general, que depèn de la productivitat global de l'economia.

El fet que el producte turístic sigui comercialitzable i homogeni podria portar a la igualació internacional de preus. Tanmateix, la centralitat de l'exclusivitat genera una corba de demanda amb pendent negatiu: les destinacions poden triar entre volum i preu. Una destinació només pot augmentar la productivitat a costa de sacrificar volum, i viceversa.

La baixa exigència de qualificació permet neutralitzar l'efecte Baumol mitjançant immigració poc qualificada, sempre que la regulació laboral permeti la contenció salarial. L'èxit d'aquesta política augmenta la competitivitat però redueix la productivitat.

El cas comparatiu: Alps *versus* Mediterrani

La diferència fonamental entre la productivitat del sol i platja espanyol i la dels Alps radica en les seves polítiques de mercat laboral. Als Alps, la immigració està continguda mitjançant convenis col·lectius que estableixen salaris mínims elevats, exigència de qualificació professional i restriccions urbanístiques. Al cantó suís dels Grisons, un empleat d'hotel guanya anualment uns 64.000 euros.

En contrast, a Espanya la reforma laboral de 2012 va permetre reduir els salaris de conveni establint la primacia dels convenis d'empresa, cosa que va facilitar —via externalització— reduccions salarials d'aproximadament un 30 % per a cambreres de pis. El resultat va ser un augment de la competitivitat, del nombre de turistes i de l'ocupació immigrant, però també una reducció de la productivitat.

El cas d'Andorra il·lustra aquest fenomen encara més intensament: ha experimentat una explosió demogràfica i caiguda de productivitat fins al punt que el seu PIB *per capita* és més baix ara que el 2010.

Cal remarcar que l'estacionalitat no resulta determinant de la productivitat. Les Canàries presenten una productivitat molt inferior a les Balears malgrat tenir turisme no estacional, mentre que les Balears tenen turisme molt estacional. El turisme alpi també és molt estacional.

Evidències de la baixa productivitat catalana

Malgrat no disposar de mesures directes, diversos indicis confirmen la baixa productivitat del turisme català:

- Els salaris de les branques turístiques són un 32 % inferiors a la mitjana catalana.
- Les comarques amb major especialització turística (Alt i Baix Empordà, la Selva, Baix Penedès) es compten entre les de renda disponible familiar *per capita* més baixa.

- A nivell municipal, també és fàcil observar com les poblacions amb una alta especialització en el turisme de sol i platja presenten una renda disponible molt per sota de la mitjana catalana, entre el 90 % de Cambrils i el 59 % de Lloret de Mar.

RFBD 2010

(Catalunya = 100 %)

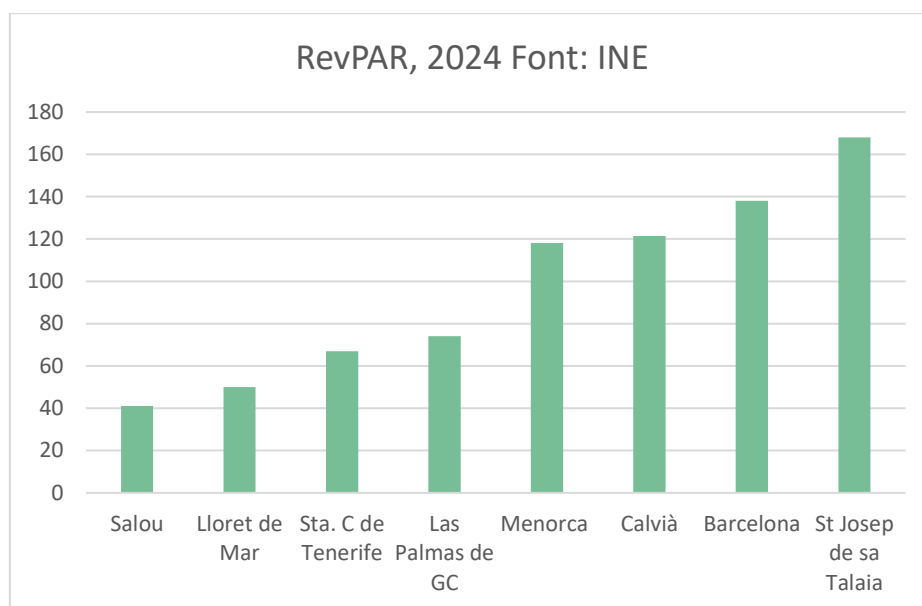
Blanes	80 %
Calafell	84 %
Calella	81 %
Cambrils	90 %
Castell d'Aro	83 %
l'Escala	89 %
Llançà	87 %
Lloret	59 %
Palamós	87 %
Roses	66 %
Salou	71 %
St. Feliu G.	82 %
Tossa	77 %
Vila-Seca	81 %

- La productivitat industrial catalana és similar a la basca (97 %), però la productivitat global catalana és un 12 % inferior (88 %), la qual cosa suggereix que el turisme presenta productivitats més baixes.
- La productivitat catalana és similar a la de les Balears, però aquesta és un monocultiu turístic. Si la manufactura catalana és més productiva que la mitjana, el turisme català seria menys productiu que el balear.

La qüestió de l'exclusivitat i l'oferta

Una explicació de la baixa productivitat catalana rau en la falta d'exclusivitat del producte. El nombre de places disponibles en relació amb la punta de demanda (juliol) és molt superior a Catalunya que a les Balears, i fins i tot superior que a les Canàries.

Tanmateix, cal distingir entre Barcelona i la resta de Catalunya. Els ingressos per habitació hotelera (RevPAR) al sol i platja català són més baixos que a les Balears i les Canàries, mentre que els de Barcelona només són superats per Eivissa. A Barcelona, les places en hotels de 4 estrelles superior o més representen el 16,1% del total, davant del 2,7 % a la resta de Catalunya.



Aquesta diferència no s'explica per costos laborals diferents, sinó per la limitació urbanística de l'oferta a Barcelona mitjançant el PEUAT i la limitació de places HUT.

Propostes de política productivista

En el context d'un deteriorament de la productivitat catalana respecte a Europa i atès el pes del turisme, resulta imprescindible desenvolupar polítiques per millorar la productivitat d'aquesta indústria.

L'anàlisi realitzada posa de manifest que és impossible augmentar la productivitat del turisme català sense restringir l'oferta i augmentar els preus. A diferència dels sectors manufacturers, en què la innovació pot augmentar simultàniament productivitat i volum, en el turisme aquestes variables estan en tensió. Els esforços per augmentar la productivitat via digitalització estan probablement mal orientats.

En conseqüència, les polítiques efectives per augmentar la productivitat del turisme català impliquen:

- Augmentar els salaris via conveni o salari mínim;
- Incrementar l'impost turístic;
- Reduir l'oferta d'allotjament.

Aquesta conclusió, malgrat xocar amb propostes habituals més tímides, no està lluny de la pràctica. L'anunciada eliminació de places HUT a Barcelona va en aquesta direcció amb contundència remarcable: aquesta oferta suporta una tercera part de les pernoctacions turístiques de la ciutat. La seva execució, però, desequilibrarà encara més la productivitat del turisme a Barcelona respecte de la resta de Catalunya.

Una política alternativa menys ambiciosa comportaria congelar l'oferta turística, confiant que la creixent demanda mundial pressionarà els preus a l'alça i, per tant, la productivitat. Atesa

l'escassetat de treballadors, un enfocament més actiu de limitació de l'oferta resulta més desitjable.

Conclusions

L'anàlisi de la productivitat del turisme català requereix superar concepcions simplistes i reconèixer la naturalesa específica d'aquesta activitat. No hi ha res intrínsecament poc productiu en el turisme, com demostren exemples alpins. La clau rau en les polítiques de mercat laboral i de regulació de l'oferta.

El model de creixement basat en volum, preus baixos i contenció salarial ha generat competitivitat a curt termini però ha sacrificat la productivitat. En un context de deteriorament general de la productivitat catalana, aquest model requereix revisió.

Les polítiques orientades a incrementar la productivitat, basades en la restricció de l'oferta i l'augment de preus, representen una alternativa que permetria incrementar els salaris i la qualitat del producte turístic, i contribuir a la millora de la productivitat global de l'economia catalana i a un model més sostenible econòmicament i socialment.

4. Contribucions al debat

Reposar el debat sobre el turisme: què passa realment als hotels?

Carmen Matutes Juan. Administradora WFI a Waveform Investments

El debat públic sobre el turisme sol girar al voltant de temes com la massificació, els salaris baixos o la necessitat de «pujar de nivell». Però aquestes idees sovint simplifiquen en excés la realitat d'un sector complex. Fins a quin punt cal introduir matisos i fins a quin punt les propostes de Miquel Puig –apujar taxes, apujar salaris– encaixen amb el funcionament real del sector?

Posarem el focus en els hotels i destacarem cinc idees centrals que solen quedar fora del debat.

Un sector fortament intensiu en capital

Quan s'analitza la productivitat turística, sovint es mesura només la productivitat del treball. En el cas dels hotels, això és insuficient perquè és intensiu en capital: l'activitat requereix grans inversions en edificis, instal·lacions, zones comunes, tecnologia, mobiliari o disseny. A més, com més alta és la categoria, més capital cal per habitació. Un hotel de luxe no és només un llit més car, sinó habitacions més grans, materials de qualitat, serveis personalitzats i espais comuns amplis.

Per tant, entendre el sector només mirant salaris o llocs de treball genera una diagnosi incompleta: cal incorporar la rendibilitat del capital i els incentius d'inversió.

Mites i realitats del sector hotelier

Diversos supòsits requereixen matisos:

- **La tecnologia no és rellevant?**

Tot i que moltes tasques segueixen sent manuals (neteja, restauració), la tecnologia ha transformat profundament la gestió hotelera: sistemes de reserves, distribució online, gestió de preus, aplicacions de comunicació amb el client o analítica de reputació. Internet —i ara la intel·ligència artificial— augmenta la productivitat de la gestió, encara que això no redueixi la plantilla operativa.

- **És un sector homogeni?**

El sector hotelier és extremament heterogeni, tant verticalment (categories, qualitat de la zona de l'establiment i dels serveis) com horitzontalment (tipus d'experiència: platja, ciutat, wellness, adults only, famílies, natura, esport...). Parlar del «sector hotelier» com un bloc uniforme margina elements fonamentals de la competència, com la imatge de la marca, que condicionen les inversions.

- **Un optimisme excessiu sobre la demanda?**

El fort creixement postpandèmia del sector no té continuïtat garantida: factors com el clima, la regulació, els canvis socials, la competència global o futures restriccions de mobilitat poden alterar l'escenari de creixement.

- **Salaris baixos i baixa productivitat?**

El sector necessita personal qualificat en gestió i planificació, i aquests perfils han de ser remunerats en línia amb altres sectors per poder-los captar i retenir. La mitjana baixa del salari del sector prové del gran volum de treball poc qualificat i imprescindible. De fet, aquests treballadors sovint cobren una mica més a l'hotelier que a d'altres sectors; no debades, els convenis limiten l'externalització.

Si bé el capital humà és encara més important al sector hoteler que a la majoria, apujar salaris no transformarà automàticament la productivitat: pot forçar la sortida d'empreses, però el factor clau per a les que quedin serà si la rendibilitat de les inversions justifica traslladar-se al segment de gamma alta.

Preus, ocupació i revenue management: un equilibri delicat

La gestió d'un hotel es basa en un equilibri fi entre preu i ocupació. Les decisions de preus inicials es prenen amb antelació i cal fer un seguiment de les reserves per ajustar-los adequadament. Primer cal assegurar-se un mínim d'ocupació, potser tancant contractes amb tour operadors o grups de negoci, i a partir d'aquí, ajustar el preu per tal de vendre la resta de l'aforament i generar rendibilitat addicional.

El preu inicial per una nit concreta dependrà del dia de la setmana, les activitats esportives, culturals o de negoci planificades a la zona o de si es tracta d'un pont i de la manera com aquests esdeveniments afectin el mercat objectiu per a l'hotel. Més endavant, per reavaluar-lo, es consideraran les places encara disponibles, quina ha estat l'evolució de les reserves i l'històric de vendes. Tot plegat és una feina especialitzada, que queda lluny d'un mecanisme tipus «pugen costos, doncs pugen preus», i subjecta a economies d'escala, i, per tant, implementada amb dificultats serioses en zones on la propietat és dispersa.

Exclusivitat i externalitats: la necessitat de coordinar decisions

La idea de «reconvertir» destinacions cap a models més selectius és atractiva, però difícil d'implementar.

Els segments de baixa gamma generen externalitats negatives, com saturació i entorns degradats, que redueixen l'atractiu per al turista disposat a pagar més.

El problema és que les decisions d'inversió les prenen actors individuals: si un hotel inverteix per pujar de nivell, però els del voltant no ho fan, l'impacte positiu es redueix.

Quan una mateixa cadena controla molts establiments en una destinació, internalitza aquests beneficis, ja que pot decidir invertir planificant racionalment. Però en un context molt atomitzat —propietaris petits i dispersos— aquesta visió de conjunt manca, limitada per la llei mateixa i els incentius a cooperar. Vet aquí que la voluntat de «pujar de categoria» topa sovint amb la barrera de la realitat.

Com reconvertir una destinació? Capital i polítiques més fines

Transformar un territori turístic cap a gamma alta requereix grans inversions, no simples reformes cosmètiques. Sovint implica:

- Remodelacions que redueixen substancialment el nombre d'habitacions per guanyar qualitat i espai;
- Invertir en zones comunes, sostenibilitat i tecnologia;
- Millores en disseny, confort, serveis, i, en general, en l'experiència de l'allotjament.

Això exigeix capital, i dubto molt que, encara que reduiria saturació, una taxa turística més alta per després donar subsidis al sector fos suficient per generar el canvi desitjat, fins i tot si fos políticament factible.

Alguns instruments utilitzats o debatuts en diversos territoris:

A. Privats

• Cessió de gestió a cadenes disposades a invertir

En zones amb molts propietaris, cedir la gestió o llogar hotels a mitjà termini a cadenes hoteleres podria afavorir inversions que individualment són inviables. Tanmateix, com més degradada és la destinació, lògicament més dures serien les condicions que exigirien les cadenes.

• Venda parcial d'unitats (dormitoris)

Una mena de «tokenització» hotelera: vendre un nombre limitat —per tal de mantenir els incentius de l'emprenedor— de dormitoris, tot mantenint la gestió, permetria aixecar capital i compartir riscos. Per descomptat, això requeriria contractes curosos, que especificuessin les millores a emprendre, les fonts de la rendibilitat per al comprador i el futur de l'aventura comuna. Aquesta mesura podria atreure capital que ara es focalitza en el mercat immobiliari, un avantatge addicional.

B. Públics

• Incentius urbanístics condicionats

Permetre més flexibilitat en la utilització d'espais si es redueixen places i s'inverteix en qualitat. Sempre amb criteris clars i transparents, això pot millorar la rendibilitat i incentivar les inversions per pujar de categoria.

• Taxa turística modulada per categoria

Si es pretén incentivar la gamma alta i minorar la saturació, la taxa turística hauria de ser inversament proporcional al preu pagat pel client —i certament, mai proporcional. El missatge és clar; però, és políticament factible? La taxa podria utilitzar-se també per proveir incentius a reconvertir hotels obsolets en nous habitatges i alleugerar la pressió del mercat immobiliari i la de l'hoteler.

6. Conclusió

El debat sobre turisme sovint es basa en eslògans simples: més qualitat, menys massificació, pujar salaris o limitar places. Però quan s'analitza què passa dins dels hotels apareixen tres idees clau:

- El sector és altament intensiu en capital; mirar només els salaris o la productivitat laboral és insuficient.
- Els hotels són heterogenis i operen en un entorn de gestió complex, dominat per la tecnologia, i calibrar bé les inversions, el revenue management, així com bones polítiques per preservar en la millora del capital humà, defineixen l'èxit del projecte.
- La reconversió real requereix polítiques públiques fines, capaces de mobilitzar capital, reduir externalitats i alinear incentius privats i públics.

Només amb anàlisis detallades i polítiques ben dissenyades es poden superar els eslògans i transformar de veritat el model turístic.

No tot el turisme és igual: per què cal distingir segments abans de fer polítiques

Oriol Aspachs. Director d'Economia Espanyola de Caixa Bank Research i secretari tècnic del Cercle d'Economia

Quan es parla de turisme i baixa productivitat, sovint es fa com si existís un únic sector turístic homogeni. Es comparen xifres amb altres països, es parla de «l'hoteleria» com un tot i es proposen receptes globals: apujar preus, apujar salaris, «anar cap a més qualitat». Però aquesta mirada plana amaga una qüestió clau: dins del turisme hi ha mons completament diferents, amb nivells de productivitat, barreres d'entrada i necessitats d'inversió que no tenen res a veure entre si.

Aquest article proposa una idea simple però decisiva: abans de fer polítiques sobre el turisme, cal distingir clarament entre segments de baixa i d'alta productivitat. Si no ho fem, hi ha un risc real que mesures «benintencionades» acabin sent contraproductius.

Mirar endins: les grans diferències de productivitat dins de casa

Quan es compara la productivitat del turisme d'un país amb la d'altres regions, s'obté una fotografia útil, però incompleta. Una altra mirada igualment important és comparar la productivitat dins del país mateix:

- Dins del que anomenem «sector turístic» hi conviuen establiments de sol i platja de baixa gamma amb hotels i serveis de molt alta gamma, i alt preu;

- Hi ha negocis que funcionen amb marges petits, baixa inversió i rotació alta de personal, i d'altres que requereixen inversions multimilionàries, equipaments sofisticats i equips de gestió altament qualificats.

És perfectament plausible que, si es mirés amb detall, es descobrís que la part més productiva del turisme té un pes molt més gran del que el debat públic acostuma a reconèixer. I que, en determinats territoris, aquesta «punta de llança» turística representa fins i tot una capacitat productiva molt rellevant.

L'error de tractar el turisme com si fos una única «paella»

Una manera senzilla d'entendre-ho és la metàfora de la paella.

Imaginem que es diu: «cal apujar el preu de la paella per millorar la productivitat de la restauració». Però:

- No és el mateix la paella d'un bar qualsevol que la d'un restaurant d'alta cuina;
- No és el mateix un menú de batalla que una experiència gastronòmica dissenyada per un xef de primer nivell.

Posar al mateix sac tots els restaurants i aplicar-hi la mateixa recepta seria absurd. Doncs amb el turisme passa el mateix: no tots els hotels, serveis ni experiències formen part del mateix segment productiu.

Quan es parteix de supòsits simplistes —com ara que el sector és homogeni, que les barreres d'entrada són baixes o que gairebé no cal capital ni tecnologia—, sovint s'està pensant, de fet, només en el segment de baixa productivitat. I això porta a diagnòstics i conclusions que no serveixen per al segment d'alta productivitat.

On hi ha realment barreres d'entrada, capital i capital humà?

En algunes anàlisis sobre turisme es repeteixen tres idees:

1. Hi ha poques barreres d'entrada;
2. Els productes són molt homogenis (tots s'assemblen);
3. Les necessitats de capital físic, humà i tecnològic són relativament modestes.

Aquests punts poden descriure raonablement bé una part del turisme de baixa productivitat. Però en el segment d'alta productivitat la realitat és gairebé la inversa:

- Hi ha barreres d'entrada molt altes, tant per la inversió inicial com per l'exigència de marca, gestió, qualitat i reputació;
- Cal un volum de finançament especialitzat: no és casualitat que existeixin divisions bancàries dedicades exclusivament al finançament del sector turístic, perquè els seus projectes tenen riscos i dinàmiques específiques;

- Les grans cadenes hoteleres i operadors de segments avançats disposen d'equips de capital humà molt qualificat, amb especialistes en finances, dades, estratègia i màrqueting, i fins i tot departaments d'estudis amb economistes.

En aquest context, el producte no és homogeni per definició: precisament s'inverteix massivament per diferenciar-lo, construir marca, oferir experiències singulars i allunyar-se del «café per a tothom».

Per tant, extrapolar al conjunt del sector uns supòsits que només descriuen una franja concreta (la de baixa productivitat) és enganyós i pot portar a polítiques equivocades.

El risc de les polítiques «benintencionades» però mal enfocades

Quan es construeix una política pensant només en el segment de baixa productivitat —per exemple, una mesura que pretén forçar, per via reguladora, un augment generalitzat de preus o de costos—, poden passar aquestes coses:

- Pot tenir poc efecte real sobre el segment de baixa productivitat (que seguirà competint per preu, ajustant altres variables o movent-se cap a fórmules més informals);
- Pot danyar la competitivitat del segment d'alta productivitat, que ja opera amb grans inversions, alta qualificació i risc elevat, i que probablement necessita altres tipus d'instruments.

Per això, una mateixa política pot ser alhora insuficient per a la part del sector que es vol transformar i perillosa per a la part més dinàmica i productiva.

La bona intenció no garanteix el bon resultat. En un sector tan heterogeni, el disseny fi de les polítiques és clau.

La pregunta correcta no és «com apugem el preu?», sinó «com fem que el client vulgui pagar-lo?»

Hi ha una diferència fonamental de plantejament entre:

- Pensar en termes d'«apujar el preu» des de la regulació o des d'una recomanació genèrica, i
- Pensar en termes de «què hem de fer perquè el client estigui disposat a pagar més».

En el segment d'alta productivitat, la segona pregunta és la que guia l'estratègia:

- Es defineix quin producte, experiència o servei s'ha d'oferir;
- Es calcula quines inversions en capital físic, humà i tecnològic calen;
- Es dissenyen estratègies de diferenciació i posicionament;

- I, un cop tot això està sobre la taula, s'analitza quin nivell de preu és coherent amb el valor creat i amb la disposició a pagar del client.

En altres paraules: el preu ve al final, no al principi. És la conseqüència d'un procés d'inversió, disseny i gestió, no el punt de partida.

Quan el debat públic sobre turisme es limita a «apujar preus» com a fórmula màgica per millorar salaris i productivitat, ignora tot aquest procés i confon la punta de l'iceberg amb el conjunt de l'estructura.

Cap a un debat més fi sobre turisme i productivitat

Si es vol parlar seriosament de productivitat en el turisme, cal introduir alguns matisos imprescindibles:

- Distingir clarament segments: baixa, mitjana i alta productivitat, amb les seves lògiques pròpies.
- Reconèixer que, en els segments avançats, ja existeixen fortes barreres d'entrada, elevades necessitats de capital i equips humans molt qualificats.
- Acceptar que no totes les receptes són traslladables d'un segment a l'altre: el que pot tenir sentit per al turisme de batalla pot ser destructiu per al turisme de més valor afegit.
- Formular les polítiques partint de la pregunta: «què cal canviar perquè el client valori i pagui més el que fem?», en lloc de pensar únicament en instruments per forçar increments de preu o de cost.

A partir d'aquí, el debat pot fer un pas endavant: deixar de parlar del turisme com si fos una «massa uniforme» i començar a veure'l com el que és en realitat: un conjunt molt divers d'activitats, en què conviuen models que cal transformar, models que cal protegir i models que cal impulsar.

Només amb aquesta mirada matisada serà possible dissenyar polítiques que eleven el conjunt, en lloc de penalitzar els segments que ja han aconseguit ser més productius, més innovadors i més exigents amb ells mateixos.

Turisme, productivitat i benestar: una agenda per a una Catalunya més pròspera

Pau Guardans i Cambó. Empresari i vicepresident del Cercle d'Economia

Partim d'una idea central: quan parlem de la millora de la productivitat a Catalunya, el turisme català pot —i ha de— ser un dels grans motors de millora de les rendes dels treballadors i del benestar de la societat i de les seves classes mitjanes. No es tracta de créixer en volum, sinó de créixer en valor afegit, reforçant la qualitat, la sofisticació de la proposta de valor i la capacitat de generar ingressos que reverteixin directament en el país i en les persones que hi treballen.

Aquest plantejament exclou dues temptacions recurrents. La primera és pensar que l'únic camí és ampliar l'oferta d'allotjament. La segona, defensar estratègies de decreixement absolut que equivalen, en la pràctica, a empobrir el país. Cap de les dues vies aporta solucions reals. El repte és fer més amb el que ja tenim, incrementar la rendibilitat del sector i convertir-la en prosperitat compartida.

Hi ha bons exemples al món per aprendre'n. Deixem de caure en falsos tòpics que el turisme és una activitat condemnada a aportar poc valor afegit o que solament té èxit perquè ho fa sobre uns costos salarials molt ajustats. Sabem que el nostre punt de partida és la història d'un èxit, però també sabem que si volem que ho continuï sent hem de canviar moltes coses. Repassem-ne algunes.

Gestió intel·ligent de les infraestructures: creuers i aeroports

Un dels àmbits que il·lustra millor aquesta mirada és la gestió de les infraestructures relacionades amb l'activitat turística. El cas dels creuers és paradigmàtic. La infraestructura és limitada, i la pressió sobre l'espai públic pot ser molt elevada quan milers de visitants desembarquen simultàniament. Davant d'això, la solució no és renunciar al sector, sinó gestionar-lo millor, prioritzant els creuers que tenen Barcelona com a origen o final —els que hi passen més temps, generen més despesa i creen més connexions— i discriminant els que només hi fan una parada breu i aporten poc valor.

El mateix passa amb els aeroports. Ampliar pistes no ha d'implicar necessàriament augmentar operacions. Hi ha exemples internacionals, com Amsterdam o Heathrow, que mostren que una infraestructura millorada pot comportar una substitució positiva: menys vols de baix cost i més connexions de llarg radi, més rendibles i amb major impacte econòmic. Catalunya pot seguir aquest camí. Millorar infraestructures per ser millors i aspirar a generar més valor, no més volum.

Més ingressos sense més oferta: una estratègia basada en el valor

La pregunta fonamental és: com incrementem els ingressos turístics sense augmentar l'oferta? Algunes propostes ens ofereixen una ruta clara.

En primer lloc, desestacionalitzar. Si aconseguim omplir hotels fora de temporada, el sector pot generar molts més ingressos anuals. A l'estiu, el Pirineu pot aprofitar la infraestructura de l'hivern; a l'hivern, la Costa Brava pot desplegar tot el seu potencial cultural, esportiu i paisatgístic. En aquest sentit, la Ryder Cup 2031 pot ser una bona palanca.

En segon lloc, millorar els motius per visitar-nos. No n'hi ha prou amb el sol i la platja. Cal reforçar la proposta cultural, gastronòmica i esportiva per atreure visitants disposats a pagar més per una experiència més rica. Podem millorar molt l'oferta cultural al país; això serà bo en primer lloc per a nosaltres mateixos, a més de generar noves oportunitats perquè ens visitin.

En tercer lloc, cal captar molt més turisme de negocis. El Mobile World Congress és un cas d'èxit, però encara hi ha molt camí per recórrer en l'àmbit de fires, congressos científics o esdeveniments culturals de gran format. Crear una agenda pròpia d'esdeveniments i potenciar franquícies internacionals pot multiplicar el valor aportat per cada visitant.

A això cal sumar-hi la vinculació de la marca de les nostres ciutats amb activitats de valor afegit: música —des de festivals clàssics fins a contemporanis com el Sónar—, disseny, arts visuals i nous formats creatius. L'exemple de Milà i el seu Salone del Mobile mostra com un gran esdeveniment pot impregnar tota la ciutat i convertir-la en referent internacional.

Tecnologia i gestió: més qualitat, més productivitat

La tecnologia és una de les grans palanques per elevar productivitat i qualitat. Parlem d'ús d'IA i mapes de calor per gestionar fluxos en museus i atraccions —com ja fa el Rijksmuseum d'Amsterdam—, d'oferir recomanacions intel·ligents i d'elevar l'experiència del visitant (magnífic el nou museu del Caire, per exemple), ser més creatius en l'ús del transport públic per als visitants (com fan a Londres). Tot això no només millora la qualitat percebuda, sinó que permet optimitzar recursos i incrementar ingressos.

En aquest context, la taxa turística no és un càstig a un sector que funciona, sinó una eina extraordinària per finançar aquestes millores i impulsar la productivitat per assegurar la sostenibilitat futura i canviar allò que no funciona. El sector turístic ja contribueix fiscalment de manera elevada i, a diferència d'altres sectors, no es pot deslocalitzar. Utilitzar la taxa com a palanca estratègica és una oportunitat que el país no pot desaproveitar.

Com millorar les rendes dels treballadors? Una agenda realista i ambiciosa

Aquí no ens podem equivocar; la millor manera d'elevar les rendes és combatre l'estacionalitat i fomentar contractes indefinits al llarg de tot l'any. Això dona estabilitat, reté talent i permet que els treballadors se situïn en trajectòries de renda creixent.

La segona via és modernitzar les relacions laborals: menys rigidesa de categories, més polivalència i una borsa d'hores anual flexible que permeti adaptar-se a la variabilitat del sector —fins i tot la meteorològica. Això incrementa productivitat i permet remuneracions més altes. I, evidentment, reduir les actuals taxes d'absentisme, que són un cost «ocult» inassolible.

A més, és essencial reforçar la formació. No podem aspirar a un sector d'alt valor si no tenim els millors quadres intermedis i directius. Suïssa és un model amb escoles com Lausana, Glion o Les Roches: si Catalunya esdevingués un pol mundial de formació turística, atrauria talent, alçaria el nivell i ampliaria la base productiva. Tenim bons centres de formació però estem molt lluny de l'excel·lència. A això s'hi suma la necessitat d'una formació dual de qualitat, pensada com a aprenentatge real i no com a mà d'obra de menor cost.

Finalment, cal incentivar les empreses que sobresurten: aquelles que milloren el clima laboral, aposten per la sostenibilitat i eleven remuneracions. Les ajudes públiques i la promoció turística haurien de prioritzar-les com a exemples d'excel·lència.

Un horitzó compartit

El fil conductor de totes aquestes propostes és clar: el turisme pot ser una força transformadora per al país com ho ha estat en el passat. Volem diversificar? Magnífic. Apostem per nous sectors, però sense perdre de vista tot el que el turisme pot aportar (no reconèixer això és un disbarat), com elevar les rendes, enfortir les classes mitjanes, modernitzar la nostra economia amb un ecosistema ple de start-ups vinculades al turisme i projectar una imatge internacional d'excel·lència. La clau no és fer més, sinó fer-ho millor; no és limitar-nos, sinó liderar.

Catalunya té talent, infraestructures, història, creativitat i una posició internacional única. Ara es tracta d'alinear totes aquestes fortaleeses amb una estratègia de futur: un turisme que genera valor, reparteix oportunitats i construeix benestar. El futur del sector —i del país— depèn de la nostra ambició col·lectiva i de no equivocar-nos ni en el diagnòstic ni en la teràpia.

Model Barcelona: el turisme pot salvar-nos del turisme?

Mateu Hernández. Director general de Turisme de Barcelona

El debat sobre el turisme tendeix a simplificar-se sobre la base de les anomenades externalitats negatives: precarietat salarial, saturació, massificació, excés d'hotels... Però quan s'analitza en detall el que ha passat a Barcelona durant les darreres dècades, apareix una imatge molt més enriquidora: el turisme ha estat i és la palanca estructural del model econòmic de la ciutat, un impuls per a les connexions internacionals i per a la projecció

internacional, i una font d'atracció de talent, d'inversió cultural i de transformació industrial. El turisme és, doncs, l'element gràcies al qual se'ns diferencia com a ciutat, una ciutat no capital d'estat, postindustrial i comercial que vol i aspira a voler continuar sent a l'avantguarda urbana.

Aquest article pretén mostrar una aproximació al «model Barcelona» de turisme des de quatre idees clau: la singularitat del turisme urbà, el paper del turisme en la projecció global de la ciutat, l'ús intel·ligent dels límits i de l'impost turístic i l'ecosistema d'innovació i d'indústria local que es genera al voltant del visitant.

Separar el turisme urbà de «la resta de turismes»

Posar en el mateix sac el turisme de sol i platja, el turisme rural i el turisme urbà d'una gran metròpoli és com comparar un fabricant de maquinària amb un fabricant de microxips: comparteixen una terminologia similar (indústria, producció), però són mons diferents.

En el cas de Barcelona, aquesta distinció és encara més important: la ciutat juga a la lliga del turisme urbà global, competint amb capitals d'estat i grans metròpolis. Aquest tipus de turisme:

- Combina economia del coneixement, cultura, patrimoni, congressos, recerca, esdeveniments esportius i d'entreteniment;
- Activa sectors molt diversos: museus, auditoris, festivals, universitats, centres mèdics, fires, hotels, empreses tecnològiques, consultores, etc.;
- Genera una «economia del visitant» que va molt més enllà de l'hotel i el restaurant.

Reduir aquesta realitat al tòpic «turisme = cambrers» impedeix entendre de debò tot el que està en joc.

Museus, concerts i grans esdeveniments: també és indústria turística

Una part essencial del turisme urbà és cultural i d'entreteniment. Museus com el Guggenheim, el Prado o la Fundació Miró no són només equipaments culturals: formen part de la gran indústria turística mundial.

Passa el mateix amb grans concerts, esdeveniments esportius i festivals: una gira d'una estrella global, el mateix FCB o un festival com el Primavera Sound no són només «espectacles», sinó motors d'una economia del visitant amb impactes profunds en allotjaments, restauració, atracció d'inversió, exposició global, transport, serveis creatius i imatge de marca de la ciutat.

Aquesta activitat:

- Té nivells de productivitat elevats;
- Requereix perfils professionals qualificats;
- Projecta una imatge de ciutat dinàmica i oberta que influeix en moltes altres decisions (on estudiar, on treballar, on invertir).

Quan les anàlisis de productivitat miren només l'hotel i el bar i obliden el museu, el teatre, el festival o el gran esdeveniment esportiu, deixen fora una part molt potent del sistema. Fins i tot en aquells segments en els quals Barcelona és competitiva (prèmium i luxe), la productivitat dels hotels, dels restaurants i del retail és elevada.

De port industrial a ciutat global: el turisme com a gir estratègic

Barcelona és una ciutat de tradició industrial i comercial que, durant bona part del segle XX, competia per sota de ciutats com Marsella, Gènova, Torí, Lilla, Birmingham o Manchester. Totes aquestes ciutats, i Barcelona entre elles, pateixen la crisi de la desindustrialització, però si avui examinem l'evolució de totes aquestes ciutats, Barcelona és la que ha emergit millor, amb diferència, d'aquesta crisi. El punt d'inflexió arriba als anys noranta, quan la ciutat decideix obrir-se als serveis i al turisme (Jocs Olímpics del 92, obertura al mar, transformació urbana).

El resultat d'aquella aposta és visible avui:

- Barcelona apareix de forma recurrent entre les millors ciutats del món en rànquings internacionals de qualitat urbana i atractiu global;
- Comparteix llista amb capitals d'estat, tot i no ser-ho;
- Ha passat per davant de moltes de les antigues rivals industrials europees.

Aquest salt no s'explica només pel turisme, però seria impossible sense el turisme: sense la capacitat d'atreure visitants, inversió, esdeveniments i talent, la ciutat no tindria l'escala ni la projecció actuals.

Turisme, connectivitat i decisions empresarials: el cas de l'aeroport

Un exemple il·lustratiu és la relació entre turisme de creuers-connectivitat aèria i decisions corporatives.

- Barcelona rep cada any al voltant de mig milió de creueristes nord-americans.
- Aquest flux sosté, entre altres factors, fins a catorze connexions diàries Barcelona-Estats Units.
- Aquestes connexions són un element clau perquè grans empreses multinacionals decideixin instal·lar oficines i centres de serveis d'altíssima productivitat a Barcelona, on no només troben talent i qualitat de vida, sinó també una excel·lent connexió directa amb els seus mercats.

És a dir: sense determinats fluxos turístics, no hi hauria la mateixa xarxa de vols; i sense aquesta xarxa de vols, moltes empreses no considerarien Barcelona com a opció.

Aquest fet és més evident quan es compara la connectivitat internacional i intercontinental de ciutats com les esmentades anteriorment.

Quan es diu que el turisme és un sector de «baixa productivitat», cal recordar que actua sovint com a infraestructura invisible per a sectors d'alt valor afegit.

Límit, taxa i retorn: com s'està afinant el model

El model de govern del turisme de Barcelona és pioner i es basa en: (1) limitar l'oferta d'allotjament turístic; (2) taxar-la amb impostos directes i recàrrec, actualment dels més elevats d'Europa; (3) invertir aquests ingressos —que ja són el tercer ingrés municipal— en espai públic, escoles —pla clima escola— i en la millora en qualitat de la destinació —cultura, inversions en infraestructura congressual i de nous museus, i també esdeveniments com la Ryder Cup, la Capital de l'Arquitectura, el Tour de França—; (4) promoure la identitat pròpia de la ciutat per atreure els viatgers culturals i de negocis; (5) sota un paradigma de col·laboració publicoprivada com els que representen institucions com Turisme de Barcelona i la Fira. En alguns àmbits és pionera en regulació:

- Limitació de nous hotels i de l'allotjament turístic en determinats barris;
- Restriccions al nombre de terminals de creuers;
- Introducció i increment progressiu de l'impost turístic, fins a convertir-lo en un dels principals ingressos municipals.

Aquesta taxa —que aporta més de cent milions d'euros anuals— s'està utilitzant per reinvertir en la ciutat:

- Més de mig bilió d'euros en infraestructura congressual;
- Més de 200 milions en nous museus i ampliacions d'equipaments culturals (MNAC, MACBA, nous espais a la Rambla, etc.);
- Finançament d'esdeveniments internacionals que reforcen la imatge de Barcelona (com el pas del Tour de França).

La idea és clara: si el turisme genera pressió i usos intensius, també ha de proporcionar recursos per mantenir i millorar els espais que l'acullen, i alhora reforçar la base cultural i patrimonial de la ciutat.

Turisme i economia del coneixement: congressos, salut i recerca

Una part clau del model Barcelona és l'aposta pels congressos i esdeveniments professionals, especialment en àmbits com la salut, la recerca mèdica i les tecnologies digitals.

Ser una ciutat líder en congressos mèdics o tecnològics:

- Reforça l'ecosistema hospitalari i de recerca;
- Atreu talent científic i tecnològic;

- Genera una demanda estable per a hotels, restaurants i serveis, però també per a serveis de coneixement (traducció, consultoria, comunicació científica, desenvolupament tecnològic...).

Aquest fet mostra com el turisme urbà pot actuar com a palanca de l'economia del coneixement i no només com una font de «consum de cap de setmana». L'exemple més clar és el del Mobile World Congress, vint anys després del seu aterratge a Barcelona ningú no dubta del seu impacte en empremadoria, hubs digitals, recerca i inversió en economia del coneixement.

Un ecosistema local d'innovació i indústria

El turisme ha impulsat també un teixit d'empreses locals d'alt valor afegit:

- Start-ups i empreses tecnològiques especialitzades en gestió de reserves, revenue management, distribució i dades;
- Estudis de disseny d'interiors, arquitectura, branding i comunicació orientats a hotels, restaurants i equipaments culturals;
- Un clúster del moble i l'interiorisme que s'ha reconvertit per servir el sector hotelier i l'hospitality a escala internacional.

A diferència d'altres sectors dominats per capitals llunyans, una part important de la propietat d'hotels i equipaments turístics a Barcelona és local. Això vol dir que:

- Quan un hotel ha de contractar una web, ho fa sovint a una empresa de la ciutat;
- Quan ha de reformar una planta, truca a dissenyadors, instal·ladors i fabricants locals;
- Quan un equipament com la Pedrera o la Casa Batlló inverteix en restauració i programes socials o culturals, ho fa amb recursos generats en bona part pels visitants.

D'aquesta manera, el turisme es converteix en motor de demanda per a sectors industrials i creatius que, sense aquest impuls, tindrien moltes més dificultats per competir.

Mirar el turisme en gran angular

Tot això no vol dir negar els problemes reals vinculats al turisme: saturació d'espais, tensions veïnals, precarietat laboral en alguns segments, etc. Precisament per això cal regular, posar límits i redistribuir beneficis.

Però si l'anàlisi parteix únicament de la idea «turisme = baixos salaris i baixa productivitat», es perd de vista:

- La contribució del turisme a la connectivitat global de la ciutat;
- El seu paper en la transformació econòmica des d'un model industrial clàssic cap a una metròpoli de serveis avançats;

- La seva capacitat per finançar cultura, patrimoni i espai públic;
- El teixit d'innovació i indústria local que creix a l'ombra de l'economia visitant.

Per això, quan es discuteix el futur del turisme a Barcelona, la pregunta no hauria de ser només «quants turistes volem», sinó quin tipus de turisme volem, amb quins límits i amb quin retorn per a la ciutat.

Parlar de turisme només en termes de cambrers és mirar aquest fenomen global amb un objectiu massa estret. Cal obrir el gran angular. Només així es poden dissenyar polítiques que regulin correctament els impactes, però que també aprofitin les potencialitats d'un dels motors més potents —i alhora més mal entesos— de l'economia barcelonina.

En definitiva, sí: el turisme pot salvar-nos del turisme, si l'entendem com la palanca que ha de projectar la ciutat cap a una economia del coneixement i del talent productiva i d'alt valor afegit.

Turisme, productivitat i ciutat: cap a un nou pacte per a Barcelona i Catalunya

Gabriel Jené i Llabrés. President de Barcelona Oberta

El turisme és un dels pilars fonamentals de l'economia catalana i, molt especialment, de Barcelona. El seu pes en el PIB, la seva capacitat de generar activitat indirecta i el seu paper com a motor del comerç urbà el converteixen en un sector estratègic. Tanmateix, en els darrers anys s'ha imposat un relat públic que tendeix a assenyalar el turisme com a origen de moltes de les tensions urbanes i socials. Aquest enfocament simplista no només és injust, sinó que també dificulta abordar el veritable repte de fons: com fer del turisme un sector més productiu, més equilibrat i millor integrat a la ciutat.

Des del punt de vista empresarial, i especialment del comerç de centralitat, el debat no pot girar entorn de si volem turisme o no, sinó de quin model turístic volem i com el gestionem. El turisme no és el problema; el problema és la manca d'una estratègia clara, compartida i basada en criteris econòmics sòlids.

El repte real: la productivitat del turisme

Una de les aportacions més rellevants del debat recent és la constatació que el turisme, tal com s'ha desenvolupat a Catalunya, presenta nivells de productivitat baixos. No perquè l'activitat turística sigui intrínsecament poc productiva, sinó perquè el model dominant ha prioritzat el volum per sobre del valor. En altres paraules: massa oferta, preus baixos i salaris continguts.

Aquesta dinàmica té conseqüències conegudes: sous baixos, elevada rotació laboral, dificultats per retenir talent i una percepció social negativa del sector. Alhora, genera una pressió excessiva sobre l'espai urbà, que acaba alimentant el rebuig social cap al turisme, especialment en barris amb alta concentració d'activitat turística.

L'experiència comparada mostra que hi ha alternatives. A Europa conviuen regions altament turístiques amb nivells de productivitat i renda molt elevats. La diferència no rau en el tipus de turisme (platja, neu, cultura), sinó en com es regula l'oferta, com es posiciona el producte i com es remunera el treball.

Barcelona: dos models en una mateixa ciutat

Barcelona és un bon exemple de les contradiccions del model actual. D'una banda, la ciutat ha aconseguit posicionar-se com una destinació urbana de primer nivell, amb un turisme cultural, gastronòmic, comercial i de negocis que genera valor; de l'altra, la proliferació d'oferta massiva i de baixa qualitat en determinades zones ha erosionat la convivència i el prestigi del destí.

Aquesta dualitat també es reflecteix en el comerç. Barcelona disposa d'eixos comercials singulars, amb identitat pròpia i una oferta diferenciada: des del luxe i la moda al passeig de Gràcia, fins a l'artesanía al Born, la gastronomia marinera als Porxos del Port, l'oferta jove del carrer Pelai i la singularitat de comerços autòctons que podem trobar als eixos de Gaudí Shopping i Sagrada Família. Aquest capital comercial és un actiu clau per atreure un turisme de més valor afegit.

Tanmateix, la manca de regulació de l'oferta comercial en algunes àrees ha propiciat la proliferació de negocis de poc valor, poc arrelats al territori, que expulsen el comerç local i accentuen la percepció de «parc temàtic». El resultat és un cercle viciós: pèrdua de veïns, deteriorament del teixit comercial i creixent rebuig al turisme.

De la confrontació al pacte: un canvi de relat necessari

Un dels primers reptes és superar la ideologia social antiturstica. Barcelona és, històricament, una ciutat oberta, comercial i acollidora. Recuperar aquesta tradició comporta explicar millor la realitat econòmica del sector i assumir que les tensions no provenen del turisme en si, sinó de determinades decisions de política pública.

Assenyalar el turisme com a boc expiatori pot resultar còmode, però és profundament contraproductiu. Sense turisme, el comerç urbà, la restauració i molts serveis col·laterals veurien compromesa la seva viabilitat. El repte, per tant, és reconciliar ciutat i turisme a través d'una millor gestió.

Propostes per a un turisme més productiu i equilibrat

Des d'una òptica propositiva i empresarial, es poden identificar diverses línies d'actuació clau.

Una administració àgil i moderna

Cal una reforma profunda de l'administració per simplificar i accelerar la burocràcia. Les idees i els projectes no poden morir atrapats entre tràmits interminables. El sector necessita un Ajuntament que acompanyi la iniciativa privada, no que la freni, i que entengui que agilitat administrativa també és competitivitat econòmica.

Impuls decidit als projectes estratègics

Barcelona no es pot permetre perdre oportunitats d'inversió de qualitat. Donar via verda a projectes com la implantació de l'Hotel Four Seasons a l'antic edifici del Banc d'Espanya, a la plaça Catalunya, significa reutilitzar espais emblemàtics, revitalitzar el centre i reforçar el posicionament internacional de la ciutat amb un turisme d'alt valor afegit.

Regular l'oferta, no demonitzar la demanda

La clau per augmentar la productivitat turística és limitar el creixement indiscriminat de l'oferta, especialment d'allotjament i de determinats formats comercials. Menys oferta permet preus més alts, millor remuneració laboral i una experiència de més qualitat.

Promoció d'una nova oferta comercial, cultural i de noves economies

Amb la col·laboració del sector immobiliari, cal impulsar una estratègia activa per atreure nous operadors i reforçar el mix comercial, especialment a Ciutat Vella. L'objectiu ha de ser construir un espai divers, actiu i sostenible, capaç de donar servei tant als residents com als visitants.

Qualitat laboral, formació i professionalització

La dignificació del treball turístic és imprescindible. Més formació, més professionalització i millors condicions laborals no són un cost, sinó una inversió directa en productivitat i competitivitat.

Desestacionalització i gestió intel·ligent dels fluxos

L'impuls d'esdeveniments culturals, esportius, gastronòmics i de negocis durant tot l'any, juntament amb l'ús de dades per planificar millor els fluxos, permet repartir l'activitat, reduir tensions i millorar la rendibilitat global del sector.

Mirar endavant amb ambició

El turisme continuarà creixent a escala global. La qüestió és si Barcelona i Catalunya volen competir en preu o en valor. Tot indica que la productivitat només millorarà si apostem decididament per la qualitat, la regulació intel·ligent i la col·laboració publicoprivada.

Per al teixit empresarial, aquest canvi no és una amenaça, sinó una oportunitat. Un turisme més productiu és també un turisme més sostenible econòmicament, socialment i urbanísticament. El repte és gran, però també ho és el potencial. Cal passar, definitivament, del debat ideològic a l'acció estratègica.

Comentaris a l'article de Miquel Puig

Giacomo A. M. Ponzetto. Investigador del Centre de Recerca en Economia Internacional i professor de la Universitat Pompeu Fabra i la Barcelona School of Economics

El turisme es caracteritza més aviat pel consum de serveis que no pas de béns tangibles. És fàcil imaginar que, per consegüent, el caracteritzi també una falta de marges per al creixement de la productivitat gràcies a millores tecnològiques. Fàcil, però erroni.

Al contrari, una reflexió més atenta ofereix nombrosos exemples de serveis turístics que la innovació ha transformat radicalment i n'ha incrementat l'eficiència. Pensem en la digitalització de les agències de viatges: Barcelona va ser la primera seu d'eDreams, que ha esdevingut la principal empresa europea del sector. Pensem en el transport de passatgers: el progrés tecnològic ens ha permès viatjar en vehicles més eficients que mai.

Si desplaçar-se ha esdevingut més assequible que mai, el mèrit, però, no és només de la innovació tecnològica. Més important encara ha estat la innovació reglamentària que va trencar els vells monopolis i va obrir els mercats a la competència: aquí rau la causa del creixement trencador de les aerolínies de baix cost; l'èxit s'està repetint amb la introducció d'empreses que operen en competència en la mateixa línia ferroviària, com la Barcelona-Madrid.

Perquè la productivitat continuï creixent, els governs han de seguir aquest camí: promoure la competència i fomentar la creació i l'adopció de tecnologies disruptives. Si més no, és imprescindible que no les obstaculitzin, com en canvi està passant a Catalunya amb les plataformes digitals de VTC i podria passar aviat amb els vehicles autònoms.

El progrés tecnològic i la competència són complementaris. Les noves tecnologies de la informació i la comunicació permeten als serveis allò que al sector manufacturer va permetre la cadena de muntatge: el creixement de la productivitat mitjançant l'expansió de les empreses més productives. Cada comerç no pot deixar de ser un establiment local força petit; no gensmenys, pot operar de manera més eficient quan el gestiona un gran grup global ([Hsieh i Rossi-Hansberg, 2023](#)).

N'és un exemple el sector més turístic: l'hoteleria. Catalunya té grups hotelers d'èxit com Hotusa, H10 o Catalonia Hotels. Exactament com al sector manufacturer, aquestes empreses han crescut i s'han convertit en multinacionals perquè tenen una productivitat excepcionalment elevada ([Anguera-Torrell, 2020](#)). Com que empreses diferents tenen

eficiència diferent, la productivitat global del sector hotelier augmenta quan creix la quota de mercat de les empreses més productives.

La digitalització també pot fer més efectiva la competència incrementant la transparència: ha passat a la restauració, precisament a causa dels turistes. La disponibilitat de ressenyes a internet ha incrementat l'eficiència del sector perquè ha redirigit els clients, encara que no habituals, cap als establiments amb millor relació qualitat-preu ([Donati, 2025](#)).

Les polítiques públiques també tenen un rol en la promoció de la transparència. El més important, però, és vigilar perquè, al contrari, els governs no redueixin l'eficiència afavorint les empreses menys productives. És un perill greu i molt present quan es proposa una política industrial enfocada a incrementar no pas l'eficiència, sinó rendes de natura monopolística.

Quan les empreses catalanes venen a clients estrangers, tant si exporten productes petroquímics com si allotgen forasters als hotels de la Costa Brava, aquests estrangers es beneficien de l'eficiència i la competitivitat de l'economia catalana. Per tant, hi ha la temptació proteccionista de reduir la nostra eficiència per treure'ls aquests beneficis. És cert que imposar una reducció de les exportacions pot apujar-ne el preu unitari i així beneficiar l'economia exportadora en perjudici dels clients importadors: és un resultat clàssic; no són menys clàssiques les seves limitacions.

Imposar una reducció de l'oferta turística implicaria ineficiències evidents. S'obligaria molts treballadors a perdre la feina, empresaris a deixar el seu negoci, edificis sencers a canviar de funció. La reconversió a d'altres sectors és onerosa: no és fàcil ni econòmic, per exemple, transformar les habitacions d'un hotel en oficines o habitatges. Al mateix temps, la pujada dels preus ocasionaria una pèrdua també als consumidors catalans, que representen, per exemple, la majoria dels clients dels restaurants de Barcelona ([Allen et al., 2025](#)).

En benefici de qui s'imposarien tots aquests sacrificis? Podria ser justificat requerir-los a favor del contribuent, forçant la contracció del sector per mitjà d'una pujada de l'impost turístic. És l'eina més equitable: compartirien els costos tots els operadors del sector; compartirien els beneficis tots els catalans. És l'eina menys ineficient: induiria a sortir del sector els que tenen el cost de reconversió mínim, i a quedar-s'hi els que hi tenen el màxim avantatge comparatiu.

Amb tota probabilitat, en canvi, resultaria perjudicial limitar el turisme amb quotes o llicències en lloc d'impostos. És una eina injusta: els privilegiats a qui s'atorgués un permís s'apropriarien tots els beneficis; els desfavorits a qui se'l denegues carregarien tots els costos. És una eina de greu ineficiència: encara que les llicències s'atorguessin per sorteig, o als més veterans del sector, la seva assignació no reflectiria l'avantatge comparatiu; encara que es poguessin traspasar, la seva compravenda afegiria costos i friccions. Encara pitjor: quotes i permisos solen convertir-se en favors per als grups i els individus amb més influència política. Així els beneficis desapareixen, malgastats en una competició, sovint corrupta, per fer-se políticament influents ([Krueger, 1974](#)).

Finalment: quins turistes es pretendria espremer reduint la dimensió i l'eficiència del sector per fer-ne pujar els preus? És cert que només un 11 % de la despesa en hotels catalans

correspon a turistes catalans; però un 11 % més correspon a visitants de la resta de l'Estat, i un 40 % a visitants de la resta de la Unió Europea (Idescat, 2024).

És natural i legítim que el govern català promogui exclusivament el benestar dels catalans. Això no justifica polítiques de curta mirada com l'adopció de mesures proteccionistes ineficients i anticompetitives que tenen l'objectiu explícit d'empobrir el continent sencer. Catalunya té mínimes oportunitats de creixement si no creix tot Europa.

Europa no té cap oportunitat de creixement si els governs nacionals i autonòmics segueixen obstaculitzant el mercat únic per protegir interessos locals. El que veritablement necessiten Catalunya i Europa alhora és just el contrari del proteccionisme regional. Com expliquen els informes Letta i Draghi, per tornar a créixer ens cal més innovació, més eficiència, més competència i més integració dels mercats europeus, especialment al sector dels serveis.

Comentaris a l'article «Importància, causes i remeis de la baixa productivitat del sector turístic català», de Miquel Puig

Vicente Salas Fumás. Professor emèrit, Universitat de Saragossa

La productivitat de l'economia és un factor clau per al benestar de les persones, ja que determina la quantitat de béns i serveis disponibles per al consum mitjà de cadascuna. El sector turístic ocupa una proporció relativament elevada de la població treballadora en l'economia espanyola i, de manera particular, en determinades regions i municipis. L'article de Miquel Puig constata la baixa productivitat del sector turístic a Catalunya i, tenint en compte la importància d'aquest sector en l'economia catalana, planteja un debat amb propostes sobre què han de fer les administracions públiques i el sector privat per augmentar la productivitat del sector i, per extensió, la del conjunt de l'economia. L'article avança algunes recomanacions en aquest sentit i assenjala tres línies d'actuació: apujar salaris, ajustar els impostos turístics i reduir l'oferta d'allotjament. En els paràgrafs següents es comparteixen algunes reflexions motivades per la lectura del treball, totes elles al voltant de la mesura de la productivitat i algunes implicacions.

L'article mesura la productivitat del sector i de l'economia com el quocient entre el valor afegit brut (suma de la remuneració dels assalariats, les rendes mixtes del treball autònom i els beneficis bruts d'explotació de les societats mercantils) i el total d'hores treballades. L'output, és a dir, el numerador, s'expressa en euros corrents, i els recursos utilitzats en la producció es limiten al factor treball. Això implica que, per a una quantitat de treball donada, la productivitat augmenta si el mateix output es ven a un preu més alt, o si augmenta la quantitat venuda mantenint constant el preu. D'altra banda, per a un valor afegit donat, la productivitat serà més gran com menor sigui la quantitat de treball necessària per produir el

mateix output, i es mantenen invariables les quantitats d'altres recursos utilitzats en la producció.

El valor afegit en euros corrents del sector turístic, que constitueix el numerador de la mesura de productivitat, vindrà determinat per factors de demanda i pel grau de competència entre els proveïdors de béns i serveis que formen part de la cistella de consum dels turistes que visiten un país, una regió o un municipi en un període determinat. Encara que hi pot haver mercats locals en els quals els compradors siguin majoritàriament turistes, en general la demanda turística es combina amb la de la població local. Un nombre relativament elevat de turistes altera l'equilibri de preus i quantitats consumides en el mercat local, amb l'aparició d'externalitats: positives per a alguns (per exemple, l'augment dels preus dels immobles, que incrementa la riquesa dels seus propietaris) i negatives per a d'altres (l'encariment dels béns i serveis locals per al conjunt de la població). Si un territori (municipi o regió) esdevé una destinació turística atractiva, amb una oferta relativament inelàstica, la productivitat pot augmentar únicament per un efecte preu. No obstant això, aquest augment de la productivitat no garanteix una millora del benestar de la majoria de la població local si la seva renda no creix en la mateixa proporció que el nivell de preus, sense comptar el deteriorament addicional derivat de la sobreexplotació del capital natural, a causa de l'augment de visitants.

En el càlcul de la productivitat aparent del treball per països, l'OCDE utilitza com a numerador el valor afegit (o el PIB) mesurat en dòlars constants i ajustat per diferències en la paritat del poder adquisitiu entre països. L'objectiu és aïllar l'efecte de les diferències en el nivell general de preus i mesurar la productivitat amb un output mesurat en termes «reals». Per això, suggeriria que en les comparacions de productivitat regional es tinguessin en compte les diferències en paritat de poder adquisitiu entre països com Suïssa i Grècia, per exemple.

Si es posa el focus en el denominador de l'equació, per a un numerador donat, la productivitat del turisme augmenta quan és possible generar el mateix valor afegit amb menys hores treballades. Aquest resultat es pot assolir per diferents mitjans, l'efectivitat dels quals dependrà de la tecnologia i de la capacitat de gestió. Per exemple, mitjançant un major ús de capital en substitució del treball, o a través de millores en l'organització del treball i en la qualificació professional dels treballadors. Si les empreses trien la combinació de factors productius amb el criteri de minimitzar costos, la relació entre capital i treball dependrà inversament dels preus relatius d'ambdós factors i de les elasticitats de l'output respecte als inputs en la funció de producció. La qualitat de la gestió i la qualificació dels treballadors s'ajustaran a la retribució del treball directiu i a la rendibilitat del capital humà incorporat en les persones. En mercats orientats exclusivament a turistes, la tecnologia de producció, els salaris, els beneficis i les qualificacions dels treballadors respondran a les característiques específiques de la demanda turística. No obstant això, de la mateixa manera que la demanda turística se superposa a la demanda dels residents, l'oferta de treball destinada a produir béns i serveis turístics se superposa a l'oferta de treball en activitats no turístiques.

En mercats locals amb una oferta de treball relativament rígida, la pressió turística tendirà a elevar els salaris i el cost laboral en general per a tots els sectors. Els treballadors es

beneficiaran de l'augment salarial, però les empreses dels sectors no turístics veuran incrementats els seus costos i poden veure amenaçada la seva viabilitat; novament, apareixen guanyadors i perdedors. La proposta d'augmentar el salari mínim encarirà el cost laboral dels proveïdors turístics i, *ceteris paribus*, induirà una major intensitat de capital i un increment de la productivitat laboral (no necessàriament de la productivitat total) en les activitats turístiques. Això no obstant, la pujada de salaris afectarà també els sectors no turístics. Si aquests sectors generen beneficis suficients per absorbir l'augment de costos, la substitució de treball per capital i el consegüent augment de la productivitat laboral es generalitzaran en el conjunt de l'economia. Si, per contra, l'increment de costos no es pot absorbir ni traslladar a preus, algunes empreses tancaran, augmentarà l'oferta de treball disponible per atendre la demanda de serveis turístics i frenarà la pressió salarial fins a assolir un nou equilibri. El resultat final serà diferent si, paral·lelament a l'augment de la demanda d'ocupació turística, es produeix un increment de l'oferta de treball via immigració, de manera que els salaris no augmentin i els treballadors locals romanguin en la mateixa situació o fins i tot empitjorin a causa de l'augment de preus i d'altres externalitats negatives.

La indústria turística és global, però els mercats turístics estan altament segmentats, tant per diferenciació vertical (diferències en la disposició a pagar de segments de clientela amb diferents nivells de renda) com per diferenciació espacial (els costos de transport limiten la substitució entre mercats amb la mateixa disposició a pagar). Fins i tot dins de Catalunya, aquesta diferenciació —especialment la vertical— complica l'anàlisi de la productivitat del turisme com a guia per a la millora del benestar. El numerador i el denominador de la productivitat es determinen simultàniament com a part d'un equilibri de decisions individuals que varia amb el cicle econòmic, la tecnologia, la regulació i el nivell de renda, cosa que dificulta l'avaluació de l'impacte potencial de les polítiques públiques formulades des d'un enfocament d'equilibri parcial, sobretot quan el turisme ja té un pes significatiu en l'economia. Coincidim amb el document en la necessitat de reflexionar sobre l'impacte del turisme en el benestar de les persones que viuen a Catalunya, a Espanya i al món, atès que al turisme se li atribueix una part rellevant de les externalitats globals, com les emissions de CO₂. Considerem, així i tot, que aquesta reflexió s'ha de realitzar dins del marc teòric de l'economia del benestar, recolzada en models d'equilibri general que incorporin les externalitats generades pel turisme a tots els nivells i que permetin avaluar adequadament els efectes sobre el benestar de les polítiques públiques destinades a la seva internalització. El document conté anàlisis i propostes que han de formar part d'aquest estudi d'abast més gran que creiem necessari abordar.

5. Resum del debat sobre turisme i productivitat

La sessió celebrada el passat 5 de novembre, moderada per Xavier Vives, va servir com a punt de partida per a una reflexió sobre el model turístic català. El document base presentat per Miquel Puig, el qual diagnostica el turisme com una activitat estructuralment de baixa productivitat i proposa la restricció de l'oferta com a principal palanca de millora, va actuar com a catalitzador d'un debat ric. Les intervencions, tant les presencials durant la discussió com les rebudes posteriorment per escrit, han matisat, ampliat i, en certs aspectes clau, relacionats amb la innovació i la definició sectorial, contradit les tesis inicials. A continuació, es presenta una síntesi narrativa de la resta d'aportacions no expressades en els articles de la secció anterior, posant un èmfasi en la dimensió productiva del sector.

La naturalesa del «sector»: límits, atractiu i complexitat

El debat es va obrir amb una qüestió conceptual de gran importància plantejada per José Antonio Donaire. Donaire va qüestionar la mateixa existència del «sector turístic» com a categoria estanca, argumentant que utilitzar aquest terme pot portar a errors de diagnòstic. Segons el seu raonament, l'activitat turística activa i desactiva estructures econòmiques complexes i interrelacionades; funciona com un sistema de «rodes dentades» en què no es pot aïllar una peça sense afectar el conjunt. Aquesta visió contrasta amb l'aproximació més sectorial de Puig, i suggereix que la productivitat no s'hauria de mesurar només en termes d'hostaleria i restauració, ja que el turisme impacta en àmbits tan diversos com la cultura, el transport aeri o la indústria agroalimentària.

En relació amb les tesis de Puig sobre la necessitat de límits, Donaire va mostrar-hi una convergència significativa, admetent que les destinacions funcionen millor amb límits fixats, ja que això força el creixement a dependre de variables qualitatives i no de volum. No obstant això, va discrepar en la mecànica de preus com a única solució, i va alertar sobre les implicacions ètiques d'eliminar la classe mitjana del mercat turístic. Donaire va redefinir el concepte de ciutat turística, preferint el terme «ciutat atractiva»; ciutats com Barcelona, Londres o Singapur atreuen turistes pel mateix motiu que atreuen talent, inversió i congressos.

Aquesta visió de la complexitat sectorial va ser reforçada per Àngel Díaz, que va recordar que l'economia del visitant va molt més enllà de l'allotjament, i que històricament la competitivitat espanyola s'havia basat en l'eficiència de costos, un model que ara mostra senyals d'esgotament. Díaz també va introduir una variable crítica per a la productivitat: l'estructura empresarial. Sent un sector format en un 99 % per pimes, la capacitat de generar economies d'escala i d'innovar es veu estructuralment limitada en comparació amb sectors més concentrats.

El paper de la innovació i la tecnologia: un punt de divergència

Un dels punts de major fricció intel·lectual respecte al document de Puig va ser el paper de la tecnologia i la innovació. Mentre que la tesi de Puig suggereix que el turisme és una activitat amb poc marge per a la millora tecnològica, atès el seu component de servei personal, diversos experts van discrepar d'aquesta visió, i van defensar que la innovació és un vector clau per a la productivitat.

Donaire va afirmar que creu en la innovació turística, i aspira al fet que Barcelona esdevingui un centre exportador de coneixement en aquest àmbit, citant l'exemple de les solucions vistes a l'Smart City Expo. En aquesta mateixa línia, Xavier Ferràs va qualificar d'errònia la idea que «tot està inventat» en turisme. Ferràs va aportar dades sobre l'existència de més de 25.000 start-ups en l'àmbit turístic a nivell global, suggerint que Catalunya té actius suficients per innovar i posicionar-se en segments de major valor afegit.

Des d'una perspectiva tecnològica aplicada, Faustino Cuadrado va insistir que no ens podem «oblidar de la tecnologia», assenyalant que la intel·ligència artificial és fonamental per conèixer el comportament del turista i millorar l'excel·lència en l'execució del servei, la qual cosa impacta directament en la productivitat. Xavier Cubeles va anar més enllà, criticant que l'afirmació sobre la manca d'innovació dilueix la realitat de subsectors intensius en tecnologia dins del turisme, com la intermediació, els serveis audiovisuals i els serveis TIC. Per a Cubeles, una estratègia de millora de la productivitat ha de comportar necessàriament potenciar aquestes activitats d'alt valor afegit vinculades al turisme. Antoni Bernabé va complementar aquesta visió, identificant la digitalització (IA, Big Data, IoT) no només com una eina de màrqueting, sinó com un element clau per optimitzar la gestió empresarial i la sostenibilitat, factors determinants per a la competitivitat futura, i assenyala que la necessària transformació digital i sostenible del sector turístic a Catalunya requereix de polítiques públiques i d'un sòlid i dinàmic ecosistema d'innovació, tecnologia i coneixement turístic, que impulsi i faciliti l'accés de destinacions (DMOs) i empreses (especialment pimes i microempreses) a solucions innovadores, eines digitals i capacitats que permetin avançar en aquest procés.

Salvador Anton coincideix que el turisme és un valor estratègic, i proposa una visió en què l'activitat turística s'ha d'integrar en l'impuls reindustrialitzador del país. Anton planteja que el turisme pot actuar com a tractor d'altres sectors industrials i tecnològics. Identifica oportunitats clares en la vinculació del turisme amb les tecnologies digitals, ambientals, del benestar i del manteniment del patrimoni. Aquesta visió contrasta amb la percepció del turisme com una «illa» de baixa productivitat; proposa, en canvi, que la concentració de «massa crítica innovadora» en les destinacions pot transformar-les en pols d'innovació.

A més, Anton subratlla la necessitat de reformular l'experiència del visitant, especialment en destinacions madures de litoral, per evitar la dinàmica basada exclusivament en volums. Proposa «alternatives disruptives» per a la costa catalana, imaginant nous escenaris que combinin residència, producció, comerç i lleure, alineats amb l'economia del coneixement. En l'àmbit laboral, adverteix que l'automatització i la digitalització reconfiguraran les oportunitats

laborals, creant nous perfils professionals d'alt valor (digital managers, analistes d'intel·ligència) que requereixen una adequació formativa urgent.

La relació entre productivitat turística i benestar social va ser un altre eix central de la discussió. Andreu Mas-Colell va introduir una distinció entre externalitats positives i negatives. Va defensar la connectivitat aèria com una externalitat positiva essencial que no s'hauria de sacrificar, ja que beneficia el conjunt de l'economia i l'atracció de talent. Mas-Colell va situar el problema de l'habitatge com l'externalitat negativa principal, però va matisar que la solució implica polítiques d'habitatge i transport més ambicioses, no necessàriament un decreixement turístic *per se*.

Jordi Galí, per la seva banda, va advertir que els augments de productivitat en el sector, ja sigui via preus o qualitat, no es traduiran automàticament en augments de salaris a causa de l'existència d'un «exèrcit de reserva» de mà d'obra immigrada disposada a treballar per salaris de subsistència. Galí va coincidir amb l'anàlisi de les externalitats negatives, i va assenyalar que la competència per l'espai físic (per dormir) entre turistes i residents ha contribuït a agreujar la crisi de l'habitatge, a més de provocar força molèsties a molts ciutadans que la sofreixen.

Des d'una perspectiva empresarial, Roser Roca va assenyalar que la Catalunya interior i rural està infrautilitzada, suggerint que una estratègia de desconcentració cap a un turisme prèmium i sostenible fora de Barcelona podria alleugerir la pressió i millorar el valor afegit global. Anna Torres va reforçar aquesta idea, demanant polítiques orientades a objectius de sostenibilitat (desestacionalització, desconcentració) i no al creixement quantitatiu, posant èmfasi en la necessitat de trencar amb el model «business-as-usual» per millorar les condicions laborals i l'equitat de gènere.

Pedro Aznar va introduir matisos importants sobre com es mesura i s'entén la productivitat, assenyalant que l'especialització de la destinació (urbà vs. relaxació) implica nivells d'inversió de capital molt diferents, la qual cosa distorsiona les comparacions de productivitat aparent. Aznar va suggerir que cal analitzar la distribució dels salaris dins del sector per tenir una imatge més precisa, ja que la mitjana pot amagar disparitats rellevants entre perfils universitaris i no qualificats.

Finalment, Xavier Ferràs va proposar una estratègia dual per elevar la productivitat: potenciar el turisme experiencial de gamma alta i el turisme professional/científic (com el MWC), i limitar progressivament el turisme low cost. Aquesta visió s'alineja amb la idea de «gestionar el transitori» cap a un model de més valor afegit.

En síntesi, si bé hi ha un consens generalitzat sobre el diagnòstic de Puig pel que fa a la necessitat de posar límits al creixement quantitatiu i gestionar les externalitats negatives, existeix una discrepància significativa respecte a les palanques per millorar la productivitat.

Mentre que la tesi inicial fia la millora de la productivitat gairebé exclusivament a l'augment de preus derivat de l'escassetat (restricció d'oferta), un grup nodrit de comentaristes defensen que la innovació tecnològica i la transformació del model productiu hi tenen un paper determinant. Rebutgen la noció que el turisme sigui intrínsecament «poc tecnològic» i

advoquen per una estratègia que integri el turisme en l'economia del coneixement, aprofitant la seva capacitat de tracció sobre altres sectors industrials i digitals.

Així mateix, s'identifica que l'augment de la productivitat no resoldrà per si sol la precarietat salarial sense intervencions en el mercat laboral, i que qualsevol estratègia ha de tenir en compte la complexa realitat de les pimes i la necessitat irrenunciable de mantenir la connectivitat internacional. En definitiva, les aportacions suggereixen una línia de treball que no només busqui la contenció, sinó també la sofisticació tecnològica i la integració industrial del turisme com a via per a la convergència en productivitat amb Europa.

6. Propostes per a la continuïtat del debat

Si la primera fase d'aquesta reflexió impulsada pel Cercle d'Economia ha servit per situar la productivitat turística en el centre de l'agenda econòmica i per diagnosticar l'esgotament del model de volum, la fase següent ha de tenir una vocació clarament analítica. Les divergències detectades entre els diferents experts i les tensions intel·lectuals no resoltes suggereixen que no estem en disposició de tancar el debat amb receptes simples.

Per transformar el diagnòstic en una estratègia de país sòlida, l'IPI proposa passar de les intuïcions a les evidències. Aquesta agenda oberta pretén dotar el debat de la profunditat tècnica i empírica necessària per superar els dilemes plantejats.

Refinament metodològic: mesurar bé per diagnosticar millor

El debat ha evidenciat que les mètriques actuals són insuficients per capturar la complexitat del fenomen turístic. Hi ha un risc de quedar atrapats en paradoxes aparents si no s'afina l'instrumental de mesura. Per tant, la primera prioritat ha de ser resoldre les discrepàncies tècniques sobre com quantificar la productivitat real del sector.

En primer lloc, cal superar la il·lusió nominal. Tal com ha assenyalat Vicente Salas, les comparacions internacionals basades en euros corrents poden portar a errors de diagnòstic si no s'ajusten per la paritat de poder adquisitiu (PPA). Per exemple, s'hauria de determinar quina part del diferencial de productivitat amb els Alps o altres destinacions líders és genuïnament una qüestió d'eficiència i quina part és simplement un reflex del nivell general de preus de l'economia.

En segon lloc, s'ha d'incorporar la intensitat de capital a l'equació. La mètrica tradicional de valor afegit brut (VAB) per hora treballada pot donar una imatge distorsionada d'un sector que, en els seus segments de qualitat, requereix immobilitzacions importants en actius immobiliaris i tecnologia. Cal explorar indicadors de productivitat total dels factors (PTF) que

integrin tant el treball com el capital, per entendre si la baixa productivitat aparent és un problema de gestió o una característica estructural de la composició dels actius del sector.

Finalment, i seguint la línia apuntada per diversos autors, cal fer un esforç per modelitzar el «valor real» del turisme mitjançant models d'equilibri general que incorporin les externalitats. Això implica quantificar econòmicament tant els actius «invisibles» (connectivitat aèria, atracció de talent, sosteniment d'equipaments culturals) com els passius socials (pressió sobre l'habitatge, costos de neteja i seguretat). Només així podrem parlar de productivitat en termes de benestar ciutadà agregat i no només de rendibilitat empresarial.

La segmentació: del que és abstracte al que és concret

El debat ha demostrat que parlar de *turisme* en abstracte és analíticament poc útil. La segona línia de treball ha de ser, doncs, una segmentació sistemàtica de les dades.

Necessitem una radiografia quantitativa que separi els subsectors. Cal distingir entre el turisme vinculat en part als negocis i el vacacional; i dins d'aquests, diferenciar entre el segment prèmium i el low cost. És fonamental conèixer quin pes real té avui el segment d'alta productivitat que descriuen experts com Aspachs i Matutes dins l'economia catalana. Això ens permetrà respondre a una pregunta clau: estem davant d'un problema sistèmic generalitzat o d'una cua de distribució d'empreses marginals que llasten la mitjana?

Aquesta segmentació també ha de ser territorial. Les dinàmiques de Barcelona, amb una marca global i oferta concentrada, són diferents de les destinacions de costa amb oferta atomitzada. Elaborar una tipologia de destinacions turístiques catalanes permetria avaluar la idoneïtat de les polítiques proposades per a cada realitat.

Avaluació d'impacte: de la teoria a l'empirisme

Un dels punts de major fricció intel·lectual ha estat el debat entre la regulació via quantitats (quotes, moratòries) i la regulació via preus (taxes). Caldria passar de la discussió teòrica a l'avaluació empírica d'impacte. Per exemple, es pot analitzar amb dades els efectes del PEUAT i la limitació de llicències d'HUT a Barcelona.

Així mateix, és necessari validar empíricament les relacions causals sobre el mercat laboral. L'afirmació de Miquel Puig que la reforma laboral de 2012 va ser un detonant de la caiguda de salaris i productivitat és plausible, però requeriria una anàlisi econòmica. Entendre si la contenció salarial va ser causa o conseqüència de la pèrdua de productivitat és important per dissenyar futures polítiques laborals.

La caixa negra de l'empresa: inversió, gestió i capital humà

Més enllà de la macroeconomia, cal baixar al terreny de la microeconomia per entendre els mecanismes de presa de decisions empresarials. Si hi ha consens en el fet que la millora de la

productivitat comporta «pujar de categoria», hem d'entendre per què això no està passant a la velocitat desitjada.

Això implica analitzar les barreres a la inversió. Cal estudiar com l'administració pot passar de ser un ens percebut com a «limitador» a un «facilitador» de la transformació qualitativa eliminant traves administratives que frenen la reforma i modernització d'actius. També és pertinent investigar els mecanismes de coordinació en destinacions amb propietat atomitzada, en què l'incentiu individual a invertir és baix si l'entorn no acompanya.

En paral·lel, el capital humà mereix un capítol específic. La proposta de convertir Catalunya en un pol de formació turística d'excel·lència, emmirallant-se en Suïssa, requereix una anàlisi de l'oferta formativa actual i la seva adequació a la demanda real de les empreses. Hem d'identificar si el coll d'ampolla és la manca de perfils qualificats o la incapacitat del sector per oferir carreres professionals atractives. Com gairebé sempre, la formació i disposar de talent acaben essent un desllorigador essencial.

Benchmarking: aprendre dels millors

Finalment, el debat s'ha referit sovint a models d'èxit com els Alps. Com han aconseguit aquestes destinacions transitar cap a un model d'alt valor? Quin paper hi han tingut la marca, la formació dual, les infraestructures públiques i la governança publicoprivada?

També és rellevant l'anàlisi comparada interna. Per què la productivitat a les Balears és superior a la de les Canàries malgrat tenir una estacionalitat molt més marcada? Entendre aquestes dinàmiques comparades ens ajudarà a discriminar quines variables (estacionalitat, connectivitat, model urbanístic) són realment determinants per a la productivitat i quines són secundàries. Aquesta agenda de treball podria servir de full de ruta per a les institucions i els agents implicats, també per a l'IPI. L'objectiu és proveir la societat civil i els decisors públics d'una base analítica compartida que permeti dissenyar les polítiques que el sector i el país necessiten.

Què és l'IPI?

La **Iniciativa per la Productivitat i la Innovació (IPI)** és un projecte impulsat pel Cercle d'Economia que vol ser un espai de reflexió (**think tank**) i alhora una plataforma d'acció (**action tank**) orientada a generar canvis reals en les polítiques públiques, el teixit empresarial i el model productiu amb l'objectiu d'**abordar un dels principals reptes estructurals de Catalunya: la baixa productivitat**.

Amb una mirada transformadora i vocació d'impacte, l'IPI neix amb la voluntat de **situar Catalunya entre les regions més competitives i innovadores d'Europa**.

Per fer-ho, promou l'**anàlisi rigorosa**, el **diàleg entre actors clau** i l'elaboració de **propostes concretes** que contribueixin a millorar l'eficiència econòmica, la capacitat innovadora, la gestió del talent i la governança de l'ecosistema públic i privat. Sempre amb un esperit de sostenibilitat.



Carrer de Provença 298
08008 Barcelona
T +34 932 008 166