

Tendències

programa LAB IIT

Juny 2025, n. 43

3

Les destinacions litorals estan més exposades als riscos climàtics i requereixen d'inversions per a fer-hi front

5

Creixement exponencial dels bessons digitals, especialment en turisme

7

Els *hubs* són claus per transferir coneixement, promoure la innovació oberta i l'emprenedoria tecnològica

9

Generació Z: com retenir el talent que dissenyarà el turisme del futur

1

La fidelitat del mercat britànic a la Costa Daurada: un 53,0% ja ha visitat la destinació en alguna altra ocasió

13

Xavier Suñol, Turisme de l'Ajuntament de Barcelona: "Avui s'ha de considerar també la ciutadania i als treballadors en la governança del turisme"



Creada per freepik.com

Una nova era del turisme de negocis

El turisme de negocis a l'Estat espanyol va superar els 14.000 milions d'euros l'any 2024 amb un creixement registrat del 7 % respecte de l'any anterior, segons dades del [Spain Convention Bureau](#). Les estimacions apunten que aquesta tendència es mantindrà els propers anys. Es tracta d'una modalitat de turisme que es postula com a generador de turisme de qualitat, ja que la despesa mitjana diària és de 378,9 euros, el triple que la despesa mitjana del turista d'oci.

Tanmateix, aquest sector de viatges es troba en plena transformació, ja que ha d'adaptar-se a un increment dels costos, els avenços tecnològics i les demandes canviants dels viatgers corporatius. [Travelotuion](#) ho anomena "la nova era dels viatges de negocis", en la qual s'ha d'apostar per estratègies més intel·ligents per tal d'avançar cap a un sector més productiu, personalitzat i responsable.

La tendència s'orienta cap a viatges amb un propòsit múltiple, tal com evidencien els resultats d'una enquesta realitzada per [GBTA](#), la qual constata que al 53 % de les empreses s'han incrementat els "viatges combinats". A més, els avenços en intel·ligència artificial i l'analítica de dades faciliten, cada vegada més, experiències adaptades a les preferències i necessitats individuals de cada viatger. Per últim, la sostenibilitat també és una preocupació en aquest sector. D'acord amb això, organismes com el Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural de la Generalitat de Catalunya han publicat diferents [instruments](#), com ara guies per facilitar l'organització d'esdeveniments sostenibles.



Invertir per fer front als riscos actuals del canvi climàtic

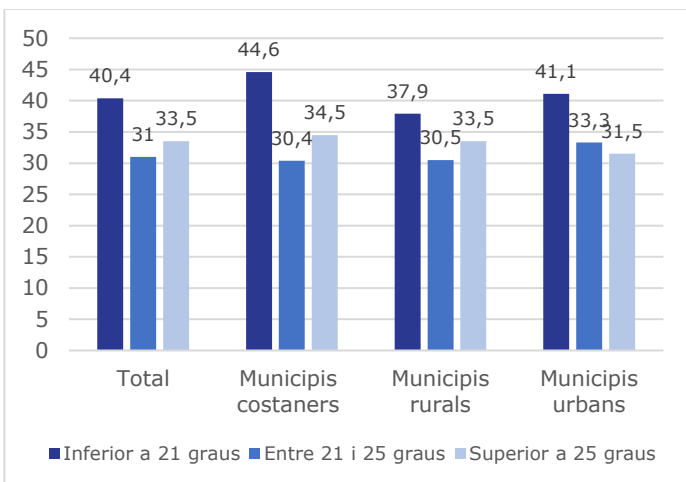
El confort tèrmic, juntament amb la comoditat, són factors importants en la presa de decisions dels turistes. Aquest és un dels motius pels quals el canvi climàtic planteja reptes rellevants per al turisme. Tant el sector públic com el privat han d'invertir en mesures de mitigació i adaptació als riscos climàtics, especialment les destinacions i empreses ubicades al litoral.

El canvi climàtic planteja reptes significatius per a l'activitat turística. Per aquest motiu, és necessari que tant el sector públic com el privat adoptin mesures proactives i coordinades. Més enllà de l'adaptació a aquest fenomen, cal desplegar mesures que mitiguin els efectes del canvi climàtic, entre els quals hi ha l'escassetat d'aigua, l'increment de les temperatures o una major exposició a fenòmens meteorològics extrems.

El confort tèrmic és important en la presa de decisions dels turistes. Qualsevol canvi en aquest paràmetre afecta indirectament les destinacions i també les activitats que s'hi desenvolupen. El confort tèrmic és la sensació de satisfacció amb la temperatura ambient, que sol ser d'entre 17 °C i 27 °C, i esdevé una part integral del benestar dels turistes. Tot i que el clima no es pot controlar ni modificar, les variacions en aquest àmbit afecten la conveniència i viabilitat de les destinacions.¹

Els municipis que es veuen més afectats, tal com constaten les dades (veure GRÀFIC 1), són els costaners, ja que presenten més variabilitat en el creixement de la despesa turística en funció de la temperatura que s'hi registra. Això pot comportar

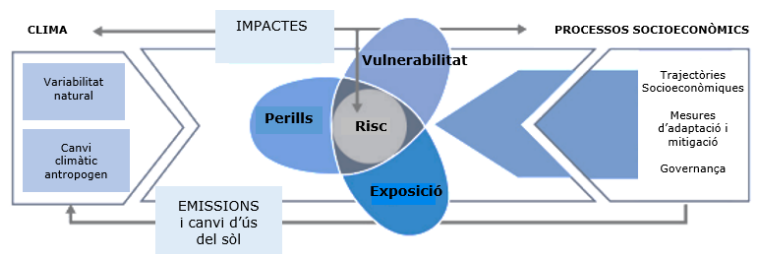
GRÀFIC 1: CREIXEMENT DE LA DESPESA TURÍSTICA EN FUNCIÓ DE LA TEMPERATURA I LA TIPOLOGIA DEL MUNICIPI



Font: CaixaBank Research, a partir de dades internes i de l'Agència Estatal de Meteorologia. (2024, gener 24). Recuperat de <https://www.caixabankresearch.com/ca/analisi-sectorial/turisme/limpacte-del-canvi-climatic-turisme-espanya-analisi-i-perspectives>

Nota: Variació mitjana entre juliol i agost del 2019 i juliol i agost del 2023.

GRÀFIC 2: MODEL PER REPRESENTAR EL CONCEPTE DE RISC I LA SEVA RELACIÓ AMB LES SOLUCIONS D'ADAPTACIÓ



Font: ADAPTUR (2020, novembre). Guia para inversiones adaptadas al cambio climático. Consideraciones para la factibilidad y planeación de una inversión turística inmobiliaria. Recuperat de https://www.adaptur.mx/pdf/Guia_Adaptur-Digital.pdf

canvis en la capacitat d'atracció de les destinacions i, d'altra banda, implica la necessitat de desenvolupar accions que garanteixin la resiliència del turisme a les destinacions més afectades per l'increment de temperatures en moments clau.²

Necessitat d'inversió

Les destinacions litorals són les que es troben més exposades als riscos climàtics. Segons l'IPCC, el risc climàtic és la possibilitat que esdeveniments relacionats amb el clima causin conseqüències negatives a les persones i a allò que valoren.⁴ Aquest risc depèn de tres factors: l'amenaça (fenòmens meteorològics perillosos com tempestes o sequeres), l'exposició (població i béns situats en zones de risc) i la vulnerabilitat (capacitat limitada per resistir o adaptar-se als impactes).

L'augment del nivell del mar, l'acceleració de fenòmens meteorològics extrems o la sequera no només afecten l'espai físic, sinó també a les persones. Les dades indiquen que un 40 % de la població mundial viu a menys de 100 km de les costes. Una anàlisi de C40 Cities estima que, per al 2050, 800 milions de persones viuran a ciutats com Miami, Nova York, Bangkok o Bombai, on el nivell del mar podria pujar més de mig metre.⁵

Els riscos poden ser minimitzats mitjançant actuacions amb impacte socioeconòmic (GRÀFIC 2), incloses les inversions per incrementar la seva resiliència al canvi climàtic.

D'acord amb aquesta situació, el Consell Mundial de Viatges i Turisme (WTTC) reivindica una inversió urgent destinada a protegir el turisme de litoral i marí del canvi climàtic.³ Segons l'[estudi](#) que ha publicat aquest organisme, es requeriran inversions anuals de fins a 65.000 milions de dòlars americans per protegir aquests espais dels riscos climàtics.

L'estudi, desenvolupat amb la col·laboració d'Iberostar Group i Oxford Economics, subratlla la doble necessitat d'acció climàtica i millora de la resiliència. Aquesta xifra inclou 30.000 milions de dòlars per a la reducció directa d'emissions i 35.000 milions addicionals per a mesures d'adaptació climàtica. El turisme costaner i marí va generar directament 1,5 bilions de dòlars el 2023 i va donar suport a 52 milions de llocs de treball a nivell global.

El full de ruta de zero emissions netes per a viatges i turisme del WTTC calcula que la mitigació i l'adaptació hauria de representar entre el 2% i el 3% dels ingressos de les empreses.

Cal tenir en compte, com a resposta a aquestes necessitats, que a través del Pla de recuperació, transformació i resiliència del govern de l'Estat espanyol, el Ministeri d'Indústria i Turisme ha assignat gairebé 120 milions d'euros al finançament de projectes d'eficiència energètica i economia circular d'empreses.⁶

Àrees d'inversió

És evident que el futur del turisme depèn, en gran part, de la seva capacitat d'adaptació per tal d'avançar en un entorn canviant.

Tal com es recull a la [Guia per a inversions adaptades al canvi climàtic](#), elaborada en el marc del projecte ADAPTUR, aquestes són algunes de les recomanacions i idees que cal implementar en una inversió adaptada al canvi climàtic:

- Incorporar l'enfocament al canvi climàtic en el procés convencional de la planificació d'una infraestructura turística i immobiliària (ITI).

- Considerar solucions que integrin un enfocament d'adaptació basades en ecosistemes (solucions verdes) com una opció innovadora i amb més beneficis econòmics, socials i ambientals.

- Reforçar les capacitats tècniques i organitzacionals de manera que les decisions incorporin informació tecnocientífica des de les primeres etapes.

- Relacionar-se amb altres actors del sector que facin front a riscos similars al territori amb la finalitat de dissenyar solucions integrals.

D'acord amb això, les àrees d'inversió pel que fa a la mitigació i adaptació poden ser diverses. Les centrades en el medi ambient poden tenir com a objectiu l'eficiència energètica, el consum hídric, l'ús de substàncies químiques o la gestió de residus, mentre que, en l'àmbit social, se centren en la innovació o en promoure el talent i la diversitat.

Experiències transformadores

En aquest context, els plans d'acció climàtica esdevenen un instrument clau per planificar una estratègia que permeti preparar-se per fer front als riscos patents i adaptar els negocis i les destinacions. La Declaració de Glasgow és un impulsor d'aquests mecanismes. Tots aquells que s'hi adhireixin han de comprometre's a la redacció del seu pla d'acció climàtica, tal com ha fet, per exemple, [Catalunya](#) o els [Ferrocarils de la Generalitat de Catalunya](#).

Per facilitar la creació de plans d'acció climàtica, la Comunitat de Turisme Sostenible (Community4Tourism), liderada per la Diputació de Barcelona, ha publicat una [guia](#), dividida en els cinc eixos que vertebreren els plans d'acció climàtica: mesurar, descarbonitzar, regenerar, col·laborar i finançar.

Fonts consultades:

¹ Canalis, X. (2024, octubre 10). Deloitte urge al sector turístico a invertir frente al cambio climático. Hosteltur. Recuperat de https://www.hosteltur.com/166080_deloitte-urge-al-sector-turistico-a-invertir-frente-al-cambio-climatico.html

² BBVA Research (2024, setembre 23). The Impact of Climate Change on Tourism Demand in Spain. Recuperat de <https://www.bbva.com/en/publicaciones/spain-the-impact-of-climate-change-on-tourism-demand-in-spain/>

³ Europa Press Turismo (2024, novembre 29). WTTC pide una inversión urgente en el turismo costero y marino para protegerlo del cambio climático. Recuperat de <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-wttc-pide-inversion-urgente-turismo-costero-marino-protegerlo-cambio-climatico-20241129120954.html>

⁴ Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). https://archive.ipcc.ch/home_languages_main_spanish.shtml

⁵ World Travel & Tourism Council. (2024, novembre 21). Climate and Ocean: Quantifying coastal and marine tourism and protecting destinations (A summary of key findings). Recuperat de <https://researchhub.wttc.org/product/climate-and-ocean-quantifying-coastal-and-marine-tourism-protecting-destinations>

⁶ Hosteltur. (2025, febrer 11). Turismo da más tiempo a las empresas para ejecutar proyectos de eficiencia. Recuperat de https://www.hosteltur.com/168283_turismo-da-mas-tiempo-a-las-empresas-para-ejecutar-proyectos-de-eficiencia.html



Bessons digitals: oportunitats i reptes en turisme

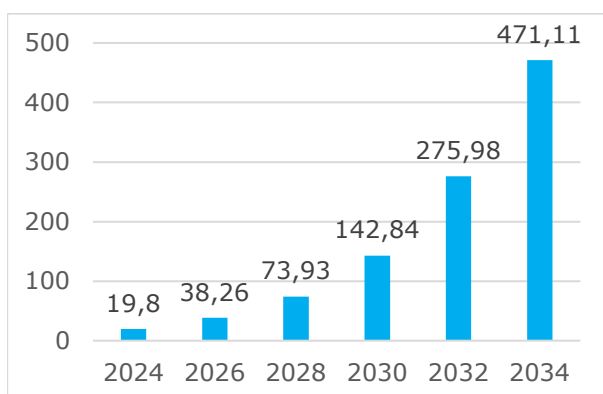
Les darreres innovacions tecnològiques han suscitat un increment de l'interès pels bessons digitals. Es tracta d'una eina que s'espera que creixi de manera exponencial en els propers anys, també en l'activitat turística. Els bessons digitals són rèpliques virtuals de la realitat que permeten plantejar noves maneres de promocionar, planificar i gestionar l'activitat turística.

Els bessons digitals són cada vegada més importants, ja que presenten un gran potencial i aplicabilitat en els diferents sectors econòmics, des de la indústria fins a la sanitat i el turisme. Les innovacions en la internet de les coses (IoT), la intel·ligència artificial, la computació al núvol o l'anàlisi de grans volums de dades a través del big data —que suposen millores en la connectivitat— són alguns dels avenços que han ajudat a multiplicar, complementar i perfeccionar aquestes solucions.

Aquesta evolució s'estima que tindrà un creixement exponencial en els propers anys. Actualment, es calcula en 27.530 milions de dòlars per a aquest 2025, mentre que s'espera que arribi als 471.110 milions de dòlars per al 2034 (veure GRÀFIC 1).

Per regions, l'Àsia-Pacífic és la que presenta més quota de mercat i diversitat en termes d'aplicació en sectors econòmics, com l'automoció i els transports^[1]. D'igual manera, la tecnologia dels bessons digitals també té un elevat potencial en turisme, tal com es recull a l'informe [Technology Game Changers – Future Trends in Travel & Tourism](#) del Consell Mundial de Viatges i Turisme.

GRÀFIC 1: ESTIMACIONS DEL CREIXEMENT DEL MERCAT DE BESSONS DIGITALS, 2024-2034 (en mil milions de dòlars)



Font: Precedence Research. (2025, maig 14). Digital Twin Market Size, Share and Trends 2025 to 2034. Recuperat de <https://www.precedenceresearch.com/digital-twin-market>

GRÀFIC 2: AVANTATGES DELS BESSONS DIGITALS

- Increment del rendiment.
- Millora de la planificació.
- Reducció de costos.
- Personalització i flexibilitat.
- Impuls de l'experimentació i innovació.
- Millora de la sostenibilitat.

Font: Secretaría de Estado de digitalización e inteligencia artificial (2024, octubre 15). Gemelos digitales: ventajas y casos de uso en España. Recuperat de [Gemelos digitales: ventajas y casos de uso en España | datos.gob.es](#)

Què son els bessons digitals?

S'entén per bessó digital una representació virtual i interactiva d'un objecte, un servei físic o un procés existent en el món real. En altres paraules, és una rèplica virtual, per exemple, d'una ciutat, d'una destinació o d'un negoci.²

Aquestes representacions digitals s'utilitzen per dur a terme simulacions abans que es produeixin canvis als objectes reals, amb la finalitat de recopilar dades i dur a terme prediccions dels efectes i comportaments que es poden experimentar. Això és relativament senzill en els objectes físics, ja que la majoria disposen de sensors que possibiliten recollir dades en temps real.³ Per poder crear un bessó digital és imprescindible disposar d'una elevada quantitat de dades, tant del propi objecte o element com d'allò que es troba al seu entorn. En funció del volum de dades que reculli, el bessó digital podrà ser més simple o complex segons la precisió del model que simula la realitat física.

Precisament, l'actualització en temps real dels bessons digitals comporta diversos avantatges (GRÀFIC 2). Una de les principals singularitats és que l'ús de dades actualitzades permet prendre decisions més adequades i optimitzar el rendiment segons les necessitats de cada moment. A més, en crear models personalitzats, les organitzacions tenen l'oportunitat de poder adequar ràpidament les seves operacions per tal de satisfer les demandes canviants. A més, els bessons digitals esdevenen un entorn adequat per provar noves idees i solucions. Cal destacar també que la millora de la gestió de dades amb un bessó digital pot generar un impuls superior al 25% en el

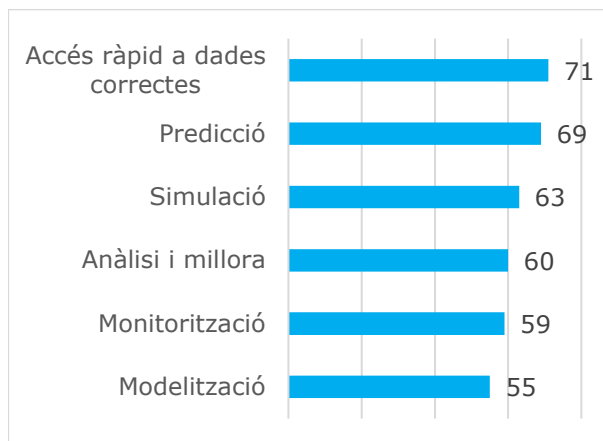
Habitualment, aquestes simulacions es mostren a través de representacions en 3D i modelat de la realitat augmentada per facilitar-ne la seva comprensió i interpretació.

Usos i aplicacions

El desenvolupament dels bessons digitals es pot aplicar en tres situacions diferents: abans de crear un producte físic final, el que es coneix com prototip de bessó digital (DTP); per fer proves en diferents escenaris d'usos a través de la rèplica virtual de productes que s'acaben de llançar al mercat, que rep el nom d'instància bessona digital (DTI); i, per últim, l'ús més estès: la recopilació de dades per dur a terme simulacions i prediccions, que es coneix com *digital twin aggregate* (DTA).³

Les aplicacions, com ja s'ha apuntat anteriorment, són múltiples i diverses. Tanmateix, les més valorades per les organitzacions són el ràpid accés a dades correctes i la predicció (GRÀFIC 3). Això encaixa amb el fet que el volum de dades s'incrementa dia rere dia i és fonamental facilitar la seva gestió d'una manera intuïtiva per generar coneixement, així com poder-se anticipar a les noves demandes a través d'anàlisis predictives.

GRÀFIC 3: IMPACTE DELS SERVEIS OFERTS PER UN BESSÓ DIGITAL (%)



Font: Capgemini. Digital twins: adding intelligence to the real world. Recuperat de https://www.capgemini.com/co-es/wp-content/uploads/sites/28/2022/12/Capgemini-Research-Institute_DigitalTwins_Web1.pdf

Fonts consultades:

¹ Precedence Research (2025, maig 14). Digital Twin Market Size, and Trends 2025 to 2034. Recuperat de <https://www.precedenceresearch.com/digital-twin-market>

² Secretaría de Estado de digitalización e inteligencia artificial (2024, octubre 15). Gemelos digitales: ventajas y casos de uso en España. Recuperat de [datos.gob.es](https://datos.gob.es/Gemelos-digitales-ventajas-y-casos-de-uso-en-Espana)

³ Herranz, A. (2021, maig 26). Digital twins: qué son, para qué sirven y cuáles son los beneficios y problemas de los gemelos digitales. Xataka. Recuperat de <https://www.xataka.com/pro/digital-twins-que-sirven-cuales-beneficios-problemas-gemelos-digitales>

⁴ Capgemini. Digital twins: adding intelligence to the real world. Recuperat de https://www.capgemini.com/co-es/wp-content/uploads/sites/28/2022/12/Capgemini-Research-Institute_DigitalTwins_Web1.pdf

⁵ Vilalta, S. (2024, agost 26). How Digital Twins Are Revolutionizing Tourism and Other Industries. Recuperat de <https://salvadorvilalta.com/en/how-digital-twins-are-revolutionizing-tourism-and-other-industries/>

⁶ Thinktur. Transformación digital del destino: gemelos digitales en el sector turístico. Recuperat de <https://www.thinktutur.org/media/eBook-Gemelos-Digitales-Turismo-Fitur-Thinktur-2025-VF.pdf>

La seva implementació en turisme planteja noves maneres de promocionar, planificar i gestionar tant una destinació com una empresa turística.

Algunes de les aplicacions més usals en turisme són la modelització dels fluxos turístics, ja que possibilita, per exemple, les prediccions de la freqüentació de visitants, l'ajustament dels serveis de transport o l'optimització de la sostenibilitat —especialment en establiments— per tal de millorar els usos dels recursos. Concretament, la petita població alemanya de [Herrenberg](#) ha implementat un bessó digital per predir el comportament emocional dels turistes en les diferents zones urbanes i millorar-ne l'experiència. Un altre exemple, en què participa Eurecat, és la definició d'un bessó digital en 3D per a l'hotel Alimara del CETT i les botigues Chök, l'objectiu del qual és visualitzar de manera avançada dades sobre el consum d'aigua, energia i mobilitat dins d'ambdós espais. Així mateix, el projecte [Magnum](#), impulsat per Meliá, s'ha creat per disposar d'un instrument per a la gestió hídrica d'algun dels seus hotels. El projecte [Chan-Twin](#), un bessó digital creat per al Parc Natural de las Lagunas de la Mata i Torrevieja, és un altre exemple que promou un turisme sostenible, ja que permet el seguiment, l'anàlisi i la gestió sostenible d'aquest espai.

A tots aquests exemples s'hi afegeixen les aplicacions orientades a personalitzar l'experiència del viatger, que anticipen les necessitats individuals, i les visites virtuals immersives.⁵ Entre les iniciatives que s'han desenvolupat en aquesta línia hi trobem [Hotelverse](#), que posa a disposició dels usuaris la possibilitat de fer una reserva directament des del lloc web d'un hotel a través d'una experiència immersiva que replica l'allotjament digitalment.

Reptes: la recopilació i gestió de dades

El desenvolupament de bessons digitals requereix una disponibilitat suficient de dades precises, de qualitat i de confiança, històriques i en temps real. Aquesta disponibilitat esdevé, en molts casos, la principal limitació a l'hora d'adoptar aquesta solució, sobretot pel que fa a la seva aplicabilitat en destinacions turístiques. Per una banda, les destinacions es troben amb dificultats per poder recopilar informació en temps real i, per l'altra, no sempre compten amb un històric de dades que possibiliti dibuixar tendències i evolucions. A més, cal tenir en compte la transversalitat del turisme i la diversitat i quantitat d'agents que hi intervenen al llarg de la cadena de valor, la qual cosa genera una fragmentació significativa de les dades.⁶

Hubs d'innovació turística

És un concepte molt popularitzat en els àmbits amb una elevada intensitat tecnològica. Gràcies al seu potencial i atesa la necessitat d'innovar, la seva implementació s'ha estès també a l'activitat turística. El Hub d'Innovació Turística de Telefónica España o el Barcelona Travel Hub, en són alguns exemples.

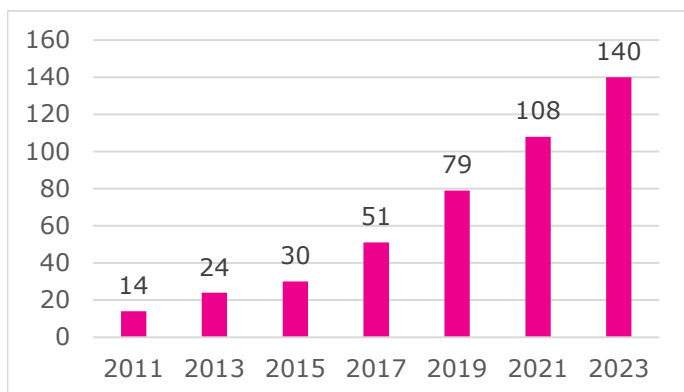
Avui dia, les organitzacions reconeixen la necessitat d'innovar, però sovint hi ha incertesa i manca de capacitats pel que fa a com es poden convertir les idees en resultats factibles. En aquest context, els *hubs* d'innovació han guanyat protagonisme en la darrera dècada, de manera que el seu ús s'ha estès considerablement. De fet, Catalunya és una ubicació de referència per acollir *hubs* tecnològics internacionals, amb un total de 140 *hubs* l'any 2023 (veure GRÀFIC 1).

Els *hubs*, des d'un punt de vista empresarial, es defineixen com un espai físic integrat per *start-ups*, inversors, centres tecnològics, empreses, institucions acadèmiques i entitats governamentals, els quals, de manera interconnectada, promouen l'intercanvi d'idees, recursos i talent per aprofitar noves oportunitats de negoci i generar valor.¹ Per tant, la singularitat i el posicionament d'aquests ecosistemes rau en l'esforç col·lectiu i la col·laboració estratègica, en l'elevat potencial creatiu i en l'adequació del mercat laboral del futur.²

També s'entenen com un punt d'unió entre els emprenedors i el món real i es caracteritzen per ser dinàmics en el procés d'innovació.

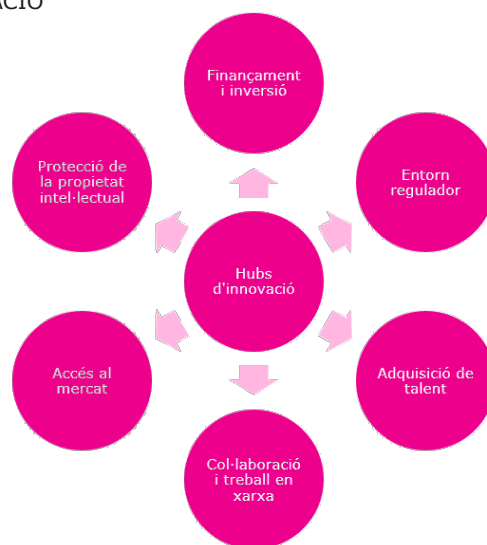
Precisament per fomentar la transferència de coneixement, la innovació oberta i l'emprenedoria tecnològica, aquests models es van començar a implementar a sectors amb una elevada intensitat tecnològica. Actualment, presenten un potencial elevat per transformar l'activitat turística i d'aquí l'interès en

GRÀFIC 1: EVOLUCIÓ DEL NOMBRE DE HUBS A CATALUNYA, 2011-2023



Font: Mobile WorldCapital Barcelona. Tech Hubs Overview 2024. Recuperat de <https://mobileworldcapital.com/en/trends/tech-hubs-overview-2024/>

GRÀFIC 2: REPTES I SOLUCIONS PER DESENVOLUPAR HUBS D'INNOVACIÓ



Font: FasterCapital (2025, abril 7). Innovation ecosystem and hub; Innovation Ecosystems and the Future of Business: Trends and Opportunities. Recuperat de <https://fastercapital.com/content/Innovation-ecosystem-and-hub--Innovation-Ecosystems-and-the-Future-of-Business--Trends-and-Opportunities.html>

la seva implementació.

Com s'ha comentat, els *hubs* són fórmules clau dins dels ecosistemes d'innovació i poden presentar diferents singularitats: *hubs* sectorials, de digitalització o *living labs*, entre altres.

Aspectes clau per al seu desplegament

Per tal de garantir el flux constant d'idees i de talent innovador que caracteritza aquest tipus de *hubs*, cal adoptar una estratègia transversal i holística, així com superar un seguit d'obstacles que en poden dificultar la seva execució. D'aquesta manera, es garanteix que no només afavoreixen el creixement sinó que també són resilients als canvis i a les adversitats (GRÀFIC 2).

En primer lloc, cal tenir clar que sense un suport financer les idees que sorgeixen en aquest context difícilment es podran dur a terme. En aquest sentit, es recomana poder diversificar les fonts de finançament incloent-hi inversors privats, subvencions governamentals i associacions, entre altres.

Així mateix, per atraure i retenir el talent imprescindible perquè aquests *hubs* d'innovació avancin, cal crear un

entorn de treball i una cultura atractiva, comptar amb espais que promoguin la interacció i el treball en xarxa i generar un sentiment de comunitat.

Per altra banda, s'ha de vetllar per un entorn regulador que no reprimeixi la innovació amb limitacions burocràtiques difícils d'afrontar. Quant a l'expansió de les idees i solucions creades, és clau disposar de coneixement sobre els diferents mercats i punts d'entrada per tal d'accedir-hi i facilitar l'expansió global.

Per últim, en aquests entorns també resulta imprescindible comptar amb assessorament i experiència legal per tal de protegir les innovacions que es generin.³

Iniciatives

Habitualment, aquests ecosistemes estan impulsats per grans empreses o corporacions que volen accelerar els seus processos d'innovació oberta (*open innovation*). Un exemple és el cas de Telefónica España, que el 2024 va crear el [Hub d'Innovació Turística \(HIT\)](#), el qual avui dia està integrat per més de 50 empreses i institucions de l'Estat espanyol; des de companyies tecnològiques o consultores fins a espais turístics, d'experiència dels visitants o d'accessibilitat i sostenibilitat (GRÀFIC 3).

L'objectiu d'aquesta creació és donar suport tècnic i especialitzat a les destinacions turístiques intel·ligents (DTI), les administracions i les empreses que treballen per modernitzar i incrementar la competitivitat. D'acord amb això, al seu full de ruta destaquen dues fites clau: la creació de la Plataforma Intel·ligent de Destinacions (PID) i les ajudes per a entitats locals

GRÀFIC 3: VERTICALS D'IMPULS DEL HUB D'INNOVACIÓ TURÍSTICA DEL GLOBAL INSTITUTE FOR THE FUTURE OF TOURISM



Font: Global Institute for the Future of Tourism. Recuperado de <https://thefutureoftourism.org/innovation-hub>

Fuents consultades:

¹ Conekta (2023, juliol 14). ¿Qué es un hub empresarial?. Recuperat de <https://www.conekta.com/blog/hub-empresarial>

² Ilab. Hubs de innovación: cuatro formas en las que impulsan vigorosamente la creatividad y el emprendimiento. Recuperat de <https://ilab.net/hubs-de-innovacion-cuatro-formas-en-las-que-impulsan-vigorosamente-la-creatividad-y-el-emprendimiento/>

³ FasterCapital (2025, abril 7). Innovation ecosystem and hub; Innovation Ecosystems and the Future of Business: Trends and Opportunities. Recuperat de <https://fastercapital.com/content/Innovation-ecosystem-and-hub--Innovation-Ecosystems-and-the-Future-of-Business--Trends-and-Opportunities.html>

⁴ Mastercard (2022, gener 20). Mastercard lanza en España un Hub de Innovación en Turismo. Recuperat de <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2022/january-2022/mastercard-lanza-en-espana-un-hub-de-innovacion-en-turismo/>

⁵ Laecuaciondigital (2024, desembre 17). Los hubs de innovación en España: una apuesta estratégica para liderar la ciencia y la tecnología en Europa. Recuperat de <https://www.laeuaciondigital.com/transformacion-digital/innovacion/los-hubs-de-innovacion-en-espana-una-apuesta-estrategica-para-liderar-la-ciencia-y-la-tecnologia-en-europa/>

integrades a la xarxa DTI.

Val a dir que, uns anys abans, Mastercard va anunciar el desenvolupament d'un *hub* d'innovació en turisme per tal d'esdevenir una plataforma d'investigació al sector, desenvolupar estratègies turístiques i fomentar la cocreació de productes i solucions a mida utilitzant les eines i la xarxa de Mastercard.⁴

Un altre exemple és el del [Global Institute for the Future of Tourism](#), una associació internacional d'abast global que inclou tots els tipus d'actors de la indústria turística. En el marc d'aquest organisme, s'ha creat un *hub* d'innovació que té com a finalitat establir ponts entre inversors, sector públic i empreses per tal que aportin solucions col·laboratives i innovadores als futurs viatgers. Concretament, una de les seves verticals d'impuls és la identificació de les tendències en innovació turística per generar solucions basades en la transformació digital com a font generadora de llocs de treball, competitivitat i desenvolupament sostenible (GRÀFIC 3).

La implementació sectorial

El Gremi d'Hotels de Barcelona ha estat l'impulsor del [Barcelona Travel Hub](#), un *hub* que neix amb la voluntat d'esdevenir l'epicentre de la innovació en l'ecosistema turístic de la ciutat. Per aconseguir-ho, compten amb Lab4travel, la incubadora de *start-ups* turístiques on s'han gestat iniciatives com Swifton — una eina que proporciona dades en temps real sobre l'ús d'aigua en habitacions d'hotels—, o Hub City Guides, un instrument que permet als guies turístics acceptar visites al moment.

Pel que fa a les destinacions, [Benidorm](#) està seguint els mateixos passos per poder llançar el seu *hub* d'innovació i posar a prova solucions tecnològiques que donin resposta als reptes del turisme.

Com es pot observar, el model de *hubs* a l'Estat espanyol ha avançat, però hi ha determinats reptes que cal afrontar per continuar creixent i consolidar el seu posicionament en termes d'innovació: per una banda, la competència amb altres països europeus i, per l'altra, la necessitat d'atraure més inversió estrangera i l'accés al talent especialitzat

Tanmateix, com ja s'ha apuntat a l'inici, s'espera que els *hubs* tinguin un paper clau en els propers anys i que contribueixin a minimitzar els reptes esmentats.⁵ De fet, a Catalunya, Barcelona i l'àrea metropolitana s'estan posicionant com a grans pols d'atracció de talent i R+D al sud d'Europa.



Generació Z: com retenir el talent que dissenyarà el turisme del futur

La manca de talent jove s'ha convertit en una de les tensions estructurals més greus del sector turístic. Les empreses necessiten adaptar-se a una nova generació que busca més que un sou. Les estratègies de lideratge participatiu, desenvolupament personalitzat i comunicació transparent es presenten com solucions pràctiques per atraure aquesta generació que configurarà el futur del turisme.

El turisme es recupera i creix, però captar i retenir la generació Z s'ha convertit en un repte transversal que afecta des de rols operatius fins a llocs de treball especialitzats. Aquesta desconexió va més enllà de les condicions laborals tradicionals i requereix una anàlisi profunda dels nous paradigmes laborals i les estratègies d'adaptació sectorial.

Una generació que canvia les regles del joc

La generació Z, nascuda entre 1997 i 2012, arriba al mercat laboral amb una nova concepció del treball que prioritza l'equilibri personal, l'impacte social i la coherència de valors per damunt dels incentius econòmics tradicionals. Aquesta generació representa la primera cohort completament digital i postcrisi financera, factors que han transformat profundament les seves expectatives laborals.

Emergeix un nou concepte d'èxit: la *quiet ambition* o ambició silenciosa. Segons un estudi publicat a Scientific Reports (Xueyun *et al.*, 2023)¹, aquesta generació busca estabilitat, equilibri vital i sentit, i rebutja una cultura laboral centrada en el sacrifici. L'èxit no es mesura només en diners o càrrecs, sinó en qualitat de vida i benestar emocional.

Segons l'estudi "La veu del talent jove" (CEET, 2025)², basat en 152 respostes d'estudiants actuals i recentment graduats, el 53 % considera essencial que una empresa tingui un propòsit social, el 37 %

GRÀFIC 1: PRIORITATS LABORALS DE LA GENERACIÓ Z EN EL SECTOR TURÍSTIC.



Font: Elaboració pròpia a partir de CETT Fundació (2025). Estudi "La veu del talent jove", presentat durant el Tourism Talent Management (TTM) 2025. Barcelona: CETT. Recuperat de <https://www.cett.es/en/noticias/ttm-2025>

prioritza la conciliació i el 48 % considera que el lideratge i la comunicació són aspectes clau (veure GRÀFIC 1).

La *quiet ambition* representa un canvi fonamental en la concepció del treball. Segons l'estudi Workmonitor 2024 (Randstad, 2024)³, el 51 % dels empleats està disposat a romandre en un lloc de treball que els motivi, mentre que el 60 % manifesta que la vida privada és més important que la vida laboral. El 40 % dels treballadors de la generació Z s'identifica amb aquesta filosofia que valora més el desenvolupament d'habilitats i la satisfacció laboral que els ascensos tradicionals.

Quan les expectatives xoquen amb la realitat sectorial

La nova mentalitat generacional xoca frontalment amb la cultura laboral tradicional del sector turístic, que continua arrossegant models intensius, temporals i de baixa estabilitat. Salaries baixos, horaris inflexibles i la manca d'itineraris de creixement continuen sent els principals motius de desafecció. Una mala experiència d'incorporació pot provocar que els joves abandonin els seus llocs de treball al cap de pocs dies, fenomen conegut com *ghosting*.

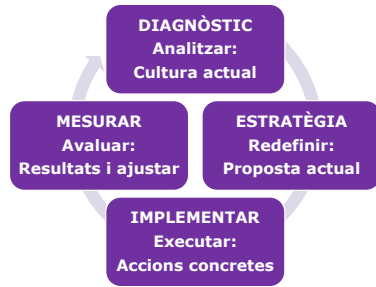
Segons dades del Tourism Talent Management (TTM) 2022 (CETT Fundació, 2023)⁴, es calcula que el sector va tenir 60.000 llocs de treball no coberts en temporada baixa. Aquesta xifra reflecteix la magnitud del problema: no és només una qüestió de falta d'oferta, sinó de desajust entre expectatives i realitat.

També hi ha un repte de coherència estratègica. Malgrat les tendències globals cap a models més sostenibles i responsables, molts negocis turístics continuen operant sota lògiques lineals i intensives: alta estacionalitat, externalització de serveis i prioritjació del volum per damunt del valor.

El model que funciona: un cicle d'aprenentatge continu

La retenció de talent de la generació Z requereix un enfocament sistemàtic que vagi més enllà de mesures puntuals. Proposem un model cíclic de quatre fases (veure GRÀFIC 2), que permet a les empreses desenvolupar una estratègia integral i sostenible vers la retenció de talent dintre de la generació Z.

GRÀFIC 2: MODEL D'ACCIÓ PER RETENIR TALENT JOVE



Font: Elaboració pròpia.

Fase de diagnòstic: analitzar honestament la realitat de l'empresa mitjançant enquestes específiques per a empleats menors de 30 anys. D'aquesta manera, es poden identificar els punts de fricció i les causes reals de rotació.

Redefinició estratègica: basant-se en els resultats, redissenar la proposta de valor alineant beneficis, cultura laboral i oportunitats amb les expectatives reals de la generació Z.

Implementació: traduir l'estratègia en tres accions prioritàries que han demostrat eficàcia: *onboarding* personalitzat, flexibilitat genuïna i lideratge participatiu.

Mesurament evolutiu: avaluar resultats mitjançant indicadors específics que alimenten una nova iteració. Així, es crea un cicle d'aprenentatge continu.

Aquest model funciona com un cicle evolutiu. Cada iteració incorpora l'aprenentatge acumulat, la qual cosa afavoreix la creació d'estratègies més precises que responguin a necessitats reals.

D'aquesta manera, l'empresa desenvolupa una capacitat d'adaptació constant per mantenir-se alineada amb les expectatives canviants de la generació Z.

La generació Z té la formació i la sensibilitat per redissenar el sector, però necessiten espais de confiança i autonomia per poder-ho fer.

Fonts consultades:

- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M. et al. (2023). "Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy". *Scientific Reports*, 13, 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- CETT Fundació (2025). Estudi "La veu del talent jove", presentat durant el Tourism Talent Management (TTM) 2025. Barcelona: CETT. <https://www.cett.es/en/noticias/ttm-2025>
- Randstad (2024). "Workmonitor 2024: Generación Z en el trabajo". Estudi global basat en 27.000 treballadors de 34 mercats internacionals. <https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/empleo-en-la-generacion-z/>
- CETT Fundació (2023). "La retenció del talento en turismo, a debate en el TTM". 2º Tourism Talent Management, Girona, 23 febrer 2023. <https://www.cett.es/es/turismo-talento-ttm-girona>
- Port Aventura World (2024). La URV i PortAventura World firmen un acord de col·laboració per formar cada any a 150 treballadors del ressort. <https://media.portaventuraworld.com/mediaManager/file/8f23b1cc5d45407d048ab12513282c968eccc970c1ce2d6ca8accab50f9ad55c.pdf>
- TUI Group (2022). "TUI Way of Working: 10,000 days of flexible working worldwide". TUI Group Press Release. Recuperat de: <https://www.tuigroup.com/en/newsroom/news/tui-way-of-working-10000-days-of-flexible-working-worldwide>
- Barceló Hotel Group (2025). "Barceló Regen". Recuperat de: <https://www.barcelogrup.com/compromiso/barcelo-regen/>

Quan les empreses ho fan bé: casos d'èxit reals

Per comprendre les estratègies exitoses de retenció de talent de la generació Z, hem analitzat casos d'empreses turístiques que han implementat polítiques innovadores en tres àrees clau: *onboarding* personalitzat, flexibilitat laboral genuïna i lideratge participatiu.

Els casos analitzats revelen tres patrons comuns d'èxit: la integració entre formació i treball, la flexibilitat real i mesurable (no només discursos), i mecanismes genuïns de participació i *feedback*.

Port Aventura World Academy

Des de fa aproximadament un any, Port Aventura World (2024),⁵ juntament amb el Centre Internacional de Formació Permanent en Turisme (ICLEAT) de la Fundació Universitat Rovira i Virgili, ofereix formació contínua orientada a la millora de les competències i habilitats dels treballadors del parc, per fer front a les actuals i futures demandes del sector. L'aposta pel desenvolupament dels seus treballadors té com a objectiu la formació orientada a diferents perfils de treballadors. En algun cas, els certifiquen les habilitats treballades amb un diploma de postgrau o un certificat d'aprofitament del curs.

TUI Group: el món com a oficina

TUI ha implementat el programa TUI WORKWIDE (TUI Group Stories, 2022),⁶ que permet treballar des de qualsevol lloc del món fins a 30 dies laborables per any. Des del 2021, els empleats han treballat més de 4.500 dies a l'estranger, quelcom que es veu complementat amb una filosofia *come as you are*, que abraça la diversitat a través de múltiples grups de xarxa d'empleats.

Barceló Hotel Group: propòsit que transforma

Barceló impulsa el programa Barceló Regen (Economia de Mallorca, 2025),⁷ que combina propòsit i formació en sostenibilitat per crear oportunitats per als joves interessats en turisme regeneratiu. S'ha posicionat com la primera cadena hotelera espanyola en certificar els seus estàndards de sostenibilitat conforme als criteris del Consell Global de Turisme Sostenible.



Retrospectiva del turisme britànic a la Costa Daurada: només sol i platja?

L'anàlisi del comportament dels turistes britànics durant els darrers cinc anys revela que, tot i que la platja es manté com el principal motiu de viatge, guanyen protagonisme altres motivacions, com la gastronomia i les activitats relacionades amb el benestar i el descans.

A partir de les dades de l'Operació de caracterització de la demanda de la Costa Daurada de què disposa el Departament de Consultoria d'Eurecat, s'ha realitzat una anàlisi del perfil del turista britànic que ha visitat la Costa Daurada en els darrers cinc anys (2019-2024) amb la voluntat d'obtenir una radiografia d'aquest mercat (GRÀFIC 1).

El 2024, del total de turistes estrangers allotjats en establiments turístics regulats a la Costa Daurada, un 29,5 % eren britànics.

El mercat britànic a la Costa Daurada és un mercat fidel: un 53,0 % ja ha visitat aquesta destinació en alguna altra ocasió. En aquest sentit, la seva satisfacció vers la destinació es pot considerar alta, ja que un 94,2 % repetiria les seves vacances a la Costa Daurada i un 97,77 % recomanaria aquesta destinació a amics i familiars.

Perfil del turista britànic

Els turistes britànics que visiten la Costa Daurada ho fan en família o en parella (77,8 %). En el cas de les famílies, destaquen les que venen amb nens menors de 12 anys (29,7 %) i, en el cas de les parelles, destaquen les que tenen més de 36 anys (27,7 %)

La seva principal motivació per visitar la Costa Daurada és gaudir de la platja (71,3 %), tot i que també prenen protagonisme altres activitats, com passejar (54,2 %) o la visita a parcs temàtics o aquàtics (47,0 %). En els darrers anys, la gastronomia ha guanyat interès entre els turistes britànics (+48 punts percentuals), així com les activitats relacionades amb el benestar i el descans (+24 punts percentuals).

El que més valoren els turistes britànics de la Costa Daurada és el bon estat de les platges, la percepció de seguretat i les facilitats vinculades amb la mobilitat a peu. Els serveis vinculats a l'allotjament són també altament valorats per aquests turistes.

Característiques del viatge

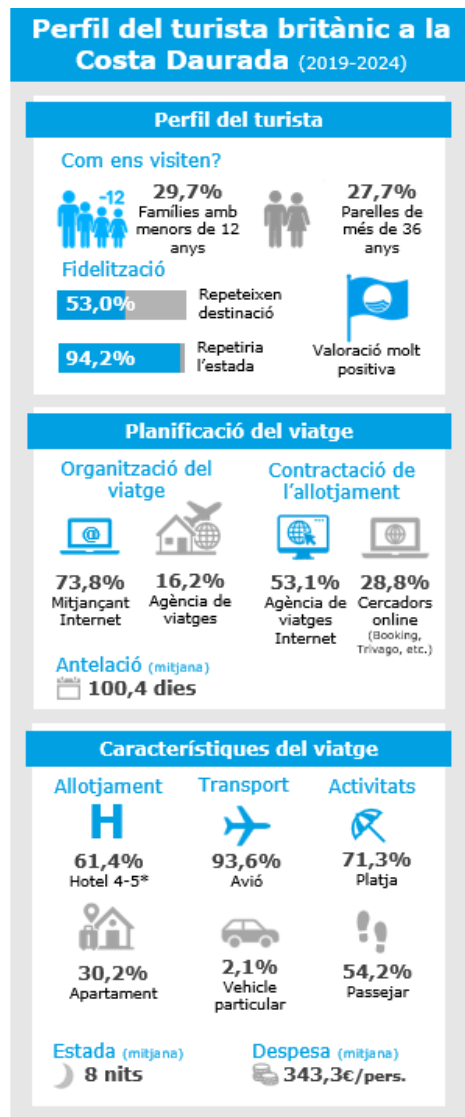
Els hotels són el principal tipus d'allotjament escollit, concretament els hotels d'alta categoria, és a dir, de quatre o cinc estrelles (61,4 %). En menor mesura, el turista britànic escull els apartaments turístics, llogats a través d'agència (11,7 %) i els càmpings (9,8 %).

L'estada mitjana a la destinació és de vuit nits i la despesa mitjana per turista durant la seva estada és de 343,3€.

Planificació del viatge

Un 73,8 % dels turistes britànics que han visitat la Costa Daurada entre 2019 i 2024 han organitzat el seu viatge mitjançant internet i sols un 16,2 % ho han fet a través d'una agència de viatges convencional. Aquesta tendència es reforça any rere any. A l'hora de contractar l'allotjament a la destinació, un 53,1 % ho han fet a través d'una agència de viatge per internet, mentre que un 28,8 % han utilitzat cercadors en línia per contractar l'allotjament (per exemple, Booking o Lastminute).

GRÀFIC 1: INFOGRAFIA DEL TURISTA BRITÀNIC A LA COSTA DAURADA



Font consultada:

Operació de caracterització de la demanda turística de la Costa Daurada del Departament de consultoria d'Eurecat



Costa Daurada

El potencial gastronòmic

Aquest 2025, Catalunya ostenta la distinció de Regió Mundial de la Gastronomia, fet que comporta, directament o indirectament, la valorització del potencial gastronòmic de la Costa Daurada. El territori ja presentava un bon dinamisme en aquest sentit, amb esdeveniments consolidats, com la Mostra de Ranxets de Torredembarra o les Jornades del Romesco a Cambrils, entre molts altres. Salou serà un dels municipis que representarà la cuina catalana a la gira de Tasta el Grand Tour que promou la Generalitat de Catalunya. Per altra banda, també sorgeixen iniciatives noves per continuar reforçant aquest atribut. Per exemple, a Valls s'ha celebrat per primera vegada el Fòrum de la Calçotada, per posar en valor aquesta menja des d'un punt de vista gastronòmic, científic, econòmic i sostenible. També Reus ha innovat amb la creació de la primera Festa del Gelat, en el marc de la qual es van organitzar tastos, degustacions i un concurs.

La innovació com eix per impulsar el territori

Són diversos els reptes a què han de fer front les destinacions ubicades a l'interior de la Costa Daurada. Un d'ells, i dels més preocupants, és el despoblament rural. En aquest sentit, Falset serà el municipi del Priorat que acollirà el Centre d'Innovació Territorial (CIT) per lluitar contra aquest fenomen i impulsar projectes al territori amb la voluntat de retenir-ne el talent jove. Aquesta iniciativa s'emmarca dins de la Xarxa de Centres d'Innovació Territorial (RedCIT). La innovació continua sent present amb projectes com el que es vol impulsar per part dels Cellers Domenys, el qual se centra en rehabilitar el Cellar Modernista de Rocafort. L'objectiu d'aquest projecte és impulsar l'entourisme, revaloritzar el patrimoni i diversificar l'activitat de la cooperativa. En aquesta mateixa línia, el Cellar Masroig ha inaugurat una nova exposició als seus trulls que posa el focus en la sostenibilitat, la història i el disseny.

Terres de l'Ebre

La riquesa del turisme ornitològic

El turisme ornitològic o el *birdwatching* és un segment d'activitat rellevant, especialment al Delta de l'Ebre. Per seguir promocionant les Terres de l'Ebre com una destinació amb una important diversitat d'ocells, el Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona ha impulsat un projecte conjunt amb el Patronat de Turisme de la Diputació de Lleida que es vertebrava sota la marca [Birding Ebre Pirineus](#). Donada la seva singularitat, el projecte ha estat el guanyador en la categoria Through Experiences dels premis CETT Alimara. Un exemple d'aquesta riquesa ornitològica es pot observar en el fet que, per primera vegada a Catalunya i, concretament, al Delta de l'Ebre ha aterrat un ànec negre frontblanc, originari d'Amèrica del Nord.

Articulació de l'oleoturisme

El projecte "Oleoturisme a Espanya I i II", impulsat per l'Associació de Municipios del Olivo i que s'està executant a la vegada a quatre comunitats autònomes de l'Estat espanyol, ha iniciat la seva segona fase: "Extensió i consolidació de l'experiència turística", la qual se centra en la creació d'una oferta oleoturística excel·lent. Concretament, es preveuen accions de formació i acompanyament per part de les organitzacions que hi estan adherides. En paral·lel, Ulldecona continua treballant per impulsar el turisme de les oliveres mil·lenàries a través d'una ruta que combina patrimoni agrícola, històric, paisatgístic i gastronòmic i que possibilita fer visites turístiques ben gestionades i mantenir l'activitat agrícola. Precisament per aquest motiu, la Ruta de les Oliveres Mil·lenàries del Territori Sénia ha rebut una ajuda de 110.600 euros. La Terra Alta és una altra comarca que presenta un important atractiu per a aquest segment. La varietat d'olivera que s'hi cultiva és gairebé única, la qual cosa s'ha fet servir per vertebrar diverses propostes.

Novetats i Publicacions

LA CONTRIBUTIÓ DEL TURISME

Competur ha elaborat l'índex d'impacte socioeconòmic del turisme a l'Estat espanyol. Els resultats mostren que cada miler de turistes incrementa en 0,58€ els ingressos municipals per càpita i en 0,56€ les despeses municipals, les quals evidencien un impacte directe de l'activitat del turisme en l'accés a serveis bàsics. A més, es conclou que l'arribada de turistes i l'hostalera estan positivament correlacionades amb l'accés als serveis públics.
www.competur.es

TENDÈNCIES PEL 2025

Una major freqüentació de turistes estrangers, una temporada alta que cada vegada s'allarga més i reserves directes que s'efectuen amb més anticipació són les principals tendències que s'esperen aquest any en els viatges a l'Estat espanyol, segons un estudi de SiteMinder. A més, s'identifiquen els 12 canals principals de reserves hoteleres, entre els quals destaquen Booking.com, Expedia Group i Hotelbeds.

www.siteminder.com

SOLUCIONS TURÍSTIQUES D'IA

FITUR i SEGITTUR han organitzat per segon any consecutiu el concurs de solucions tecnològiques "The IA for Tourism Awards 2025", uns premis impulsats pel protagonisme que està assolint la intel·ligència artificial en el sector del turisme. La guanyadora d'aquest any ha estat VisitMadridGPT, l'objectiu de la qual és inspirar al visitant durant totes les etapes del viatge oferint-li propostes personalitzades.
www.hosteltur.com



XAVIER SUÑOL, DIRECTOR DE TURISME DE L'AJUNTAMENT DE BARCELONA FINS AL MARÇ DE 2025

“Avui s’ha de considerar també la ciutadania i els treballadors en la governança del turisme”

Durant la teva trajectòria professional, quins són els principals canvis que ha experimentat el turisme?

El 2008, en iniciar els treballs del Pla estratègic 2011-2015, ja es van detectar símptomes de la necessitat de redreçar un desenvolupament turístic enfocat només al seu creixement al marge de les dinàmiques socials. En aquest període vam experimentar una necessitat progressiva d’implementar polítiques de gestió en detriment de la promoció per tal de fer front a la massificació i turísticació de la destinació. Aspectes com la sostenibilitat, la redistribució, l’equitat i la identitat han d’anar prenent el relleu.

Com actua la governança en la transformació i adequació de les destinacions? Com ha evolucionat?

A Barcelona, des del 1993, l’empresariat turístic participa en la governança de la promoció turística a través de la Cambra de Comerç. Una representació empresarial a la qual s’han anat incorporant altres sectors, com la restauració, el comerç o la cultura. Tanmateix, en aquesta darrera dècada, s’ha posat de manifest també la importància d’implicar el conjunt de la comunitat en un assumpte tan important per a la ciutat com és la política turística. És per aquest motiu que avui s’ha de considerar també la ciutadania i els treballadors en la seva governança amb instruments com el Consell de Turisme i Ciutat creat a Barcelona el 2016.

Amb el creixement i desenvolupament del turisme han aparegut nous instruments orientats a internalitzar les possibles externalitats del turisme, com la taxa turística. Quina valoració en fas?

El turisme no pot ser aliè als efectes que produeix en el seu entorn, i la fiscalitat és una bona mesura per fer front a les externalitats que genera i compensar la ciutadania. Val a dir, però, que en una destinació urbana com és Barcelona la sensibilitat respecte de l’impost turístic és inexistent, la qual cosa no és aplicable al conjunt de totes les destinacions. Seria aconsellable establir un sistema d’aplicació més flexible quant a temporalitat, territori i segments, que permeti aplicar la fiscalitat de manera que incideixi en els objectius de l’estratègia turística de cada destinació.

Quins creus que són els reptes principals o prioritaris que té actualment el turisme?

De cara al futur cal trobar un consens social per establir quins són els límits del desenvolupament turístic, així com avançar d’una manera decidida cap a una millor redistribució de la riquesa que genera. També cal aprofitar l’efecte palanca del turisme per enfortir els sectors econòmics més productius i, d’aquesta manera, reduir la forta dependència en relació amb l’economia del visitant. Penso que els agents turístics han de fer un esforç més gran per empatitzar amb la ciutadania; tot millorant la seva gestió amb l’objectiu de minimitzar els efectes nocius i enfortir totes aquelles accions vinculades al retorn social i l’equitat.



Va treballar des dels anys 80 a l’Ajuntament de Barcelona, on va desenvolupar diferents funcions en les àrees de joventut, cultura i serveis personals. La seva darrera època professional va estar vinculada al turisme, atès que va exercir com a director des del 2018 fins al moment de la seva jubilació, el març del 2025. Anteriorment, també va ocupar el càrrec de director d’operacions del Pla estratègic de turisme 2015 de la ciutat de Barcelona.

“Aspectes com la sostenibilitat, la redistribució, l’equitat i la identitat han d’anar prenent el relleu.”

EDITA: Laboratori d’Innovació i Intel·ligència Turística del Departament de Consultoria Tecnològica del centre tecnològic Eurecat, amb el suport del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona

TELÈFON: 977 394 871

EMAIL: turisme@eurecat.org

CONSELL EDITORIAL: Salvador Anton, director científic de l’àrea de Turisme d’Eurecat
Sara Mestre, consultora en turisme i cultura d’Eurecat
Trini Rovira, consultora en turisme i cultura d’Eurecat
Elisabet Arlandes, consultora en turisme i cultura d’Eurecat