Tendències

programa LAB IIT

Junio 2025, n. 43



3
Los destinos litorales están más expuestos a los riesgos climáticos y requieren inversiones para hacerles frente

5
Crecimiento exponencial de los gemelos digitales, especialmente en turismo

7
Los *hubs* son clave para transferir conocimiento, promover la innovación abierta y el emprendimiento tecnológico

9
Generación Z: cómo retener el talento que diseñará el turismo del futuro

1
La fidelidad del mercado británico en la Costa Daurada: un 53% ya ha visitado el destino en alguna otra ocasión

13
Xavier Suñol, Turismo del Ayuntamiento de Barcelona: "Hoy se ha de considerar también la ciudadanía y a los trabajadores en la gobernanza del turismo"

Photo by Sebastián León Prado on Unsplash

COSTA DAURADA

Terres de l'Ebre · Reserva de la Biosfera

Diputació Tarragona

eurecat
Centre Tecnologic de Catalunya



Creada por freepik.com

Una nueva era del turismo de negocios

El turismo de negocios en el Estado español superó los 14.000 millones de euros en 2024 con un crecimiento registrado del 7 % respecto al año anterior, según datos del Spain Convention Bureau. Las estimaciones apuntan a que esta tendencia se mantendrá en los próximos años. Se trata de una modalidad de turismo que se postula como generador de turismo de calidad, ya que el gasto medio diario es de 378,9 euros, el triple que el gasto medio del turista de ocio.

Sin embargo, este sector de viajes se encuentra en plena transformación para adecuarse a un incremento de los costes, los avances tecnológicos y las demandas cambiantes de los viajeros corporativos. Travelotuion lo llama "la nueva era de los viajes de negocios", donde debe apostarse por estrategias más inteligentes para avanzar hacia un sector más productivo, personalizado y responsable.

La tendencia se orienta hacia viajes con un propósito múltiple, tal y como se desprende también de los resultados de una encuesta realizada por GBTA, donde se constata que el 53 % de las empresas ha incrementado la cifra de "viajes combinados". Además, los avances de la inteligencia artificial y la analítica de datos facilitan cada vez más la adaptación de las experiencias de cada viajero a sus preferencias y necesidades individuales. Por último, la sostenibilidad es también una preocupación en este sector. En línea con lo anterior, organismos como el Departamento de Acción Climática, Alimentación y Agenda Rural de la Generalitat de Cataluña han publicado instrumentos como esta guía para fomentar la organización de eventos sostenibles.

Invertir para combatir los riesgos actuales del cambio climático

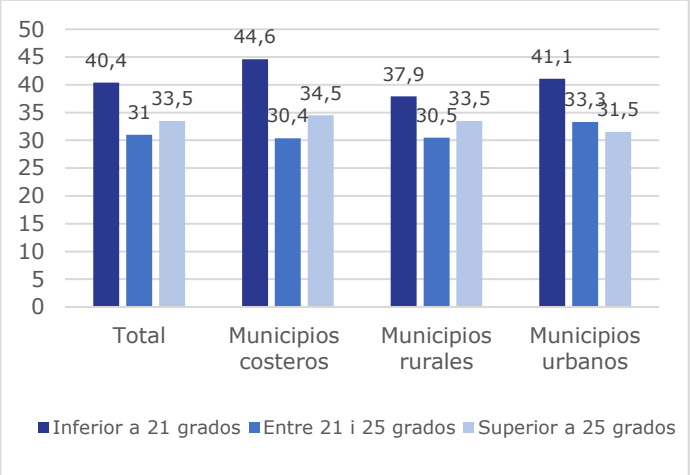
El confort térmico y la comodidad son factores importantes en la toma de decisiones de los turistas. Este es uno de los motivos por los que el cambio climático plantea retos relevantes para el turismo. Tanto el sector público como el privado deben invertir en medidas de mitigación y adaptación a los riesgos climáticos, especialmente los destinos y las empresas ubicadas en el litoral.

El cambio climático plantea retos significativos para la actividad turística y, por ello, tanto el sector público como el privado deben adoptar medidas proactivas y coordinadas. Más allá de la adaptación a este fenómeno, es necesario desplegar medidas que mitiguen los efectos del cambio climático, como la escasez de agua, el incremento de las temperaturas o una mayor exposición a fenómenos meteorológicos extremos.

El confort térmico es importante en la toma de decisiones de los turistas. Cualquier cambio en este parámetro afecta indirectamente a los destinos y a las actividades que se desarrollan. El confort térmico es la sensación de satisfacción con la temperatura ambiente, que suele ser de entre 17ºC y 27ºC y forma parte integral del bienestar de los turistas. El clima no se puede controlar ni modificar, pero las variaciones en este sentido afectan a la conveniencia y viabilidad de los destinos.[1]

Los municipios que se ven más afectados, tal y como apuntan los datos (ver GRÁFICO 1), son los costeros, ya que presentan más variabilidad de en el crecimiento del gasto turístico en función de la temperatura registrada. Esto puede implicar cambios en la capacidad de atracción de los destinos según sean más o menos cálidos, e implica, por otra parte, la necesidad de poner en marcha acciones que garanticen la resiliencia del turismo a los destinos más afectados por el incremento de temperaturas en momentos clave.[2]

GRÁFICO 1: CRECIMIENTO DEL GASTO TURÍSTICO EN FUNCIÓN DE LA TEMPERATURA Y LA TIPOLOGÍA DEL MUNICIPIO



Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos internos y de la Agencia Estatal de Meteorología (2024, enero 24). Recuperado de https://www.caixabankresearch.com/ca/analisi-sectorial/turisme/limpacte-del-canvi-climatic-turisme-espanya-analisi-i-perspectives
Nota: Variación media entre julio y agosto del 2019 y julio y agosto de 2023.

GRÁFICO 2: MODELO PARA REPRESENTAR EL CONCEPTO DE RIESGO Y SU RELACIÓN CON LAS SOLUCIONES DE ADAPTACIÓN



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

Necesidad de inversión

Los destinos litorales son los que están más expuestos a los riesgos climáticos. Según el IPCC, el riesgo climático es la posibilidad de que eventos relacionados con el clima causen consecuencias negativas a las personas y a aquello que valoran.[4] Este riesgo depende de tres factores: la amenaza (fenómenos meteorológicos peligrosos como tormentas o sequías), la exposición (población y bienes situados en zonas de riesgo) y la vulnerabilidad (capacidad limitada para resistir o adaptarse a los impactos).

El aumento del nivel del mar, la aceleración de fenómenos meteorológicos extremos o la sequía no solo afectan al espacio físico, sino también a las personas. Los datos apuntan a que un 40 % de la población mundial vive a menos de 100 km de la costa. Un análisis de C40 Cities estima que, para 2050, 800 millones de personas vivirán en ciudades donde el nivel del mar podría subir más de medio metro,[5] como Miami, Nueva York, Bangkok o Bombay.

Los riesgos se pueden minimizar mediante actuaciones con impacto socioeconómico (GRÁFICO 2), incluidas las inversiones para incrementar la resiliencia de estos lugares ante el cambio climático.

De acuerdo con esta situación, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) reivindica una inversión urgente orientada a proteger el turismo de litoral y marino frente al cambio climático.[3] Según el estudio que ha publicado este organismo, se requerirán inversiones anuales de hasta 65.000 millones de dólares para proteger estos espacios de los riesgos climáticos.

El estudio, desarrollado en colaboración con Iberostar Group y Oxford Economics, subraya la doble necesidad de acción climática y construcción de resiliencia. Esta cifra incluye 30.000 millones de dólares para la reducción directa de emisiones y 35.000 millones adicionales para medidas de adaptación climática. El turismo costero y marino generó directamente 1,5 billones de dólares en 2023 y 52 millones de puestos de trabajo a nivel global.

La hoja de ruta de cero emisiones limpias planteada por el WTTC para los viajes y turismo calcula que la mitigación y la adaptación debería representar entre el 2 % y el 3 % de los ingresos de las empresas.

A nivel nacional, como respuesta a estas necesidades, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Ministerio español de Industria y Turismo ha asignado casi 120 millones de euros a la financiación de proyectos de eficiencia energética y economía circular de empresas. [6]

Áreas de inversión

Es evidente que el futuro del turismo depende, en gran medida, de su capacidad de adaptación para avanzar en un entorno cambiante.

La Guía para inversiones adaptadas al cambio climático, elaborada en el marco del proyecto ADAPTUR, recoge algunas de las recomendaciones e ideas para una inversión adaptada al cambio climático:

- Incorporar el enfoque en el cambio climático en el proceso convencional de la planificación de una infraestructura turística e inmobiliaria (ITI).
- Considerar soluciones que integren un enfoque de adaptación basadas en ecosistemas (soluciones verdes) como opción innovadora y con más beneficios económicos, sociales y ambientales.
- Reforzar las capacidades técnicas y organizacionales de forma que las decisiones incorporen información técnico-científica desde las primeras etapas.
- Relacionarse con otros actores del sector que hagan frente a riesgos similares en el territorio con el fin de diseñar soluciones integrales.

Así pues, las áreas de inversión en cuanto a mitigación y adaptación pueden ser diversas. Aquellas que se centran en cuestiones medioambientales pueden orientarse a la eficiencia energética, al consumo hídrico, al uso de sustancias químicas o a la gestión de residuos, mientras que las relacionadas con el ámbito social se centran en la innovación o en promover el talento y la diversidad.

EXPERIENCIAS TRANSFORMADORAS

En este contexto, los planes de acción climática se convierten en un instrumento clave para planificar una estrategia que permita prepararse para hacer frente a los riesgos patentes y adaptar los negocios o destinos. La Declaración de Glasgow es un impulsor de estos mecanismos. Todos aquellos que se adhieran deben comprometerse a la redacción de su plan de acción climática, tal y como ha hecho ya, por ejemplo, Cataluña o los Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña.

Para facilitar la creación de planes de acción climática, la Comunidad de Turismo Sostenible (Community4Tourism), liderada por la Diputación de Barcelona, ha publicado una guía, dividida en cinco ejes que vertebran los planes de acción climática: medir, descarbonizar, regenerar, colaborar y financiar.

Fuentes consultadas:
[1] Canalis, X. (2024, octubre 10). Deloitte urge al sector turístico a invertir frente al cambio climático. Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/166080_deloitte-urge-al-sector-turistico-a-invertir-frente-al-cambio-climatico.html
[2] BBVA Research (2024, septiembre 23). The Impact of Climatge Change on Tourism Demand in Spain. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/spain-the-impact-of-climate-change-on-tourism-demand-in-spain/
[3] Europa Press Turismo (2024, noviembre 29). WTTC pide una inversión urgente en el turismo costero y marino para protegerlo del cambio climático. Recuperado 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, noviembre 21). Climate and Ocean: Quantifying coastal and marine tourism and protecting destinations (A summary of key findings). Recuperado de https://researchhub.wttc.org/product/climate-and-ocean-quantifying-coastal-and-marine-tourism-protecting-destinations
[6] Hosteltur. (2025, febrero 11). Turismo da más tiempo a las empresas para ejecutar proyectos de eficiencia. Recuperado de https://www.hosteltur.com/168283_turismo-da-mas-tiempo-a-las-empresas-para-ejecutar-proyectos-de-eficiencia.html

Gemelos digitales: oportunidades y retos en turismo

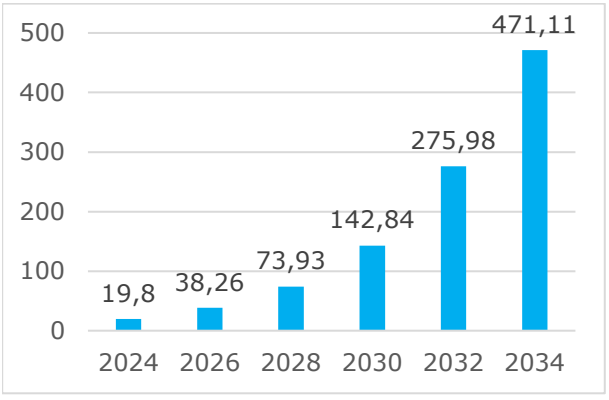
Las últimas innovaciones tecnológicas han suscitado un incremento del interés por los gemelos digitales. Se trata de una herramienta con un potencial de crecimiento exponencial en los próximos años, también en la actividad turística. Los gemelos digitales son réplicas virtuales de la realidad que permiten plantear nuevas formas de promocionar, planificar y gestionar la actividad turística.

Los gemelos digitales están cobrando especial relevancia en la medida en que presentan un gran potencial y una aplicabilidad muy versátil en los diferentes sectores económicos, desde la industria hasta la sanidad y el turismo. Las innovaciones en internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés), la inteligencia artificial, la computación en la nube o el análisis de grandes volúmenes de datos a través del big data, que suponen mejoras en la conectividad, son algunos de los avances que han ayudado a multiplicar, complementar y perfeccionar estas soluciones.

Se estima que esta evolución experimentará un crecimiento exponencial en los próximos años. Actualmente, se calcula en 27.530 millones de dólares para 2025, mientras que se espera que alcance los 471.110 millones de dólares para 2034 (ver GRÁFICO 1).

Por zona geográfica, la región Asia-Pacífico es la que presenta una mayor cuota de mercado y diversidad, en términos de aplicación en sectores económicos, como la automoción y los transportes.1Del mismo modo, la tecnología de los gemelos digitales también tiene un elevado potencial en turismo, tal y como se recoge en el informe Technology Game Changers – Future Trends in Travel & Tourism del Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

GRÁFICO 1: ESTIMACIONES DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO DE GEMELOS DIGITALES, 2024–2034 (en miles de millones de dólares)



Fuente: Precedence Research (2025, mayo 14). Digital Twin Market Size, Share and Trends 2025 to 2034. Recuperado de https://www.precedenceresearch.com/digital-twin-market

GRÁFICO 2: VENTAJAS DE LOS GEMELOS DIGITALES

- Incremento del rendimiento.
- Mejora de la planificación.
- Reducción de costes.
- Personalización y flexibilidad.
- Impulso de la experimentación e innovación.
- Mejora de la sostenibilidad.

Fuente: Secretaría de Estado de digitalización e inteligencia artificial (2024, octubre 15). Gemelos digitales: ventajas y casos de uso en España. Recuperado de Gemelos Gemelos digitales: ventajas y casos de uso en España | datos.gob.es: ventajas y casos de uso en España | datos.gob.es

¿Qué son los gemelos digitales?

Se entiende por gemelo digital una representación virtual e interactiva de un objeto, servicio físico o proceso existente en el mundo real. En otras palabras, es una réplica virtual, por ejemplo, de una ciudad, de un destino o de un negocio.[2]
Estas representaciones digitales se utilizan para realizar simulaciones antes de que se produzcan cambios en los objetos reales, con el fin de recopilar datos y elaborar predicciones de los efectos y comportamientos que se pueden experimentar. Esto es relativamente sencillo en los objetos físicos, puesto que la mayoría disponen de sensores que permiten la recogida datos en tiempo real.[3] Para la creación de gemelos digital, es clave disponer de una gran cantidad de datos, tanto del propio objeto o elemento como de aquellos que se encuentran en su mismo contexto. En función del volumen de datos que recoja, el gemelo digital podrá ser más simple o complejo, dependiendo de la precisión del modelo que simula la realidad física.

Precisamente, la actualización en tiempo real de los gemelos digitales tiene varias ventajas (GRÁFICO 2). Una de las principales singularidades es que el uso de datos actualizados permite tomar decisiones más adecuadas y optimizar el rendimiento en función de las necesidades de cada momento. Además, al crear modelos personalizados, las organizaciones no solo tienen la oportunidad de adaptar rápidamente sus operaciones para satisfacer las demandas cambiantes, sino que también se convierten en entornos adecuados para testar nuevas ideas y soluciones. Cabe destacar también que la mejora de la gestión de datos con un gemelo digital puede generar un impulso superior al 25 % en el rendimiento de un sistema.[4]

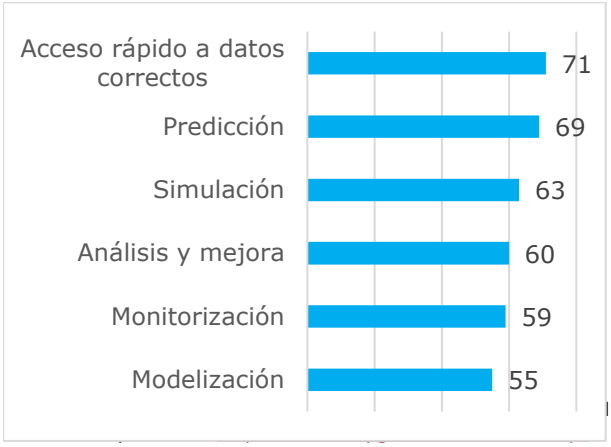
Habitualmente, estas simulaciones se muestran a través de representaciones en 3D y moldeado de la realidad aumentada para facilitar su comprensión e interpretación.

Usos y aplicaciones

El desarrollo de los gemelos digitales puede darse en tres fases distintas: antes de crear un producto físico final, lo que se conoce como prototipo de gemelo digital (DTP); con la intención de realizar pruebas en diferentes escenarios de usos a través de la réplica virtual de productos que se acaban de lanzar al mercado, la denominada instancia gemela digital (DTI), y, por último, el uso más extendido: la recopilación de datos para llevar a cabo simulaciones y predicciones, lo que se conoce como digital *twin aggregate* (DTA).[3]

Como hemos apuntado, las aplicaciones son múltiples y diversas. Sin embargo, las más valoradas por las organizaciones son el rápido acceso a datos correctos y la predicción (GRÁFICO 3). Esto radica en que el volumen de datos incrementa día tras día y es fundamental facilitar su gestión de forma intuitiva para generar conocimiento, así como poder anticiparse a las nuevas demandas a través de análisis predictivos.

Su implementación en turismo plantea nuevas formas de promocionar, planificar y gestionar, ya se trate de un destino o de una empresa turística.



content/uploads/sites/28/2022/12/Capgemini-Research-Institute_DigitalTwins_Web1.pdf

Algunas de las aplicaciones más usuales en turismo son la modelización de los flujos turísticos, puesto que permite, por ejemplo, las predicciones de la frecuentación de visitantes, el ajuste de los servicios de transporte o la optimización de la sostenibilidad, especialmente en establecimientos que buscan mejorar el uso de sus recursos. Concretamente, la pequeña población alemana de Herrenberg ha implementado un gemelo digital para predecir el comportamiento emocional de los turistas en las diferentes zonas urbanas y mejorar así su experiencia. Otro ejemplo, en el que participa Eurecat, es la definición de un gemelo digital en 3D del hotel Alimara del CETT y de las tiendas Chök, con el objetivo de visualizar de manera avanzada los datos sobre el consumo de agua, energía y movilidad dentro de ambos espacios. Otro proyecto similar es el proyecto Magnum, impulsado por Meliá, que busca disponer de un instrumento para la gestión hídrica. Por su parte, con la intención de promover un turismo más sostenible, se ha desarrollado el proyecto Chan-Twin, un gemelo digital del Parque Natural de las Lagunas de Mata y Torrevieja, el cual permite la monitorización, el análisis y la gestión sostenible de este espacio.

A todas estas iniciativas se añaden las aplicaciones orientadas a la personalización de la experiencia del viajero, que anticipan las necesidades individuales, y las visitas virtuales inmersivas.[5] Entre estas aplicaciones encontramos Hotelverse, una solución que ofrece a los usuarios la posibilidad de hacer una reserva directamente desde la página web de un hotel a través de una experiencia inmersiva que replica digitalmente el alojamiento.

Retos: la recopilación y la gestión de datos

El desarrollo de gemelos digitales requiere una disponibilidad suficiente de datos precisos, de calidad y de confianza, históricos y en tiempo real. Esta disponibilidad representa en muchos casos la principal limitación a la hora de adoptar esta solución, sobre todo en lo que se refiere a su aplicabilidad en destinos turísticos. Por un lado, los destinos se encuentran con dificultades para poder recopilar información en tiempo real y, por otro, no siempre cuentan con un histórico de datos que posibilite dibujar tendencias y evoluciones. Además, se debe tener en cuenta la transversalidad del turismo y la diversidad y cantidad de agentes que intervienen a lo largo de la cadena de valor, lo que genera una fragmentación significativa de los datos.[6]

Fuentes consultadas:

[1] Precedence Research (2025, maig 14). Digital Twin Market Size, and Tr https://www.precedenceresearch.com/digital-twin-market

[2] Secretaría de Estado de digitalización e inteligencia artificial (2024, octu Recuperado de Gemelos digitales: ventajas y casos de uso en España | d

[3] Herranz, A. (2021, mayo 26). Digital twins: qué son, para qué sirven y cuáles son los beneficios y problemas de los gemelos digitales. Xataka. Recuperado 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, agosto 26). How Digital Twins Are Revolutionizing Tourism and Other Industries. Recuperado 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. Recuperado de https://www.thinktur.org/media/eBook-Gemelos-Digitales-Turismo-Fitur-Thinktur-2025-VF.pdf

Hubs de innovación turística

Es un concepto muy popularizado en los ámbitos con elevada intensidad tecnológica. Por su potencial y dada la necesidad de innovar, se ha extendido también su implementación en la actividad turística. El Hub de Innovación Turística de Telefónica España o el Barcelona Travel Hub son ejemplos de ello.

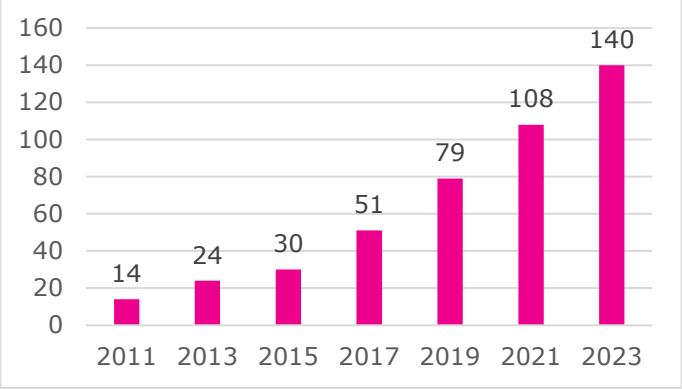
Las organizaciones son conscientes de la necesidad actual de innovación, pero, a menudo, se encuentran con obstáculos como la incertidumbre y la falta de capacidades a la hora de convertir las ideas en resultados tangibles. En este contexto, los *hubs* de innovación han ganado protagonismo y han proliferado considerablemente en la última década. De hecho, Cataluña es una ubicación de referencia para acoger *hubs* tecnológicos internacionales, con un total de 140 en 2023 (ver GRÁFICO 1).

Los *hubs*, desde un punto de vista empresarial, se definen como un espacio físico integrado por *startups*, inversores, centros tecnológicos, empresas, instituciones académicas y entidades gubernamentales que, de forma interconectada, promueven el intercambio de ideas, recursos y talento para aprovechar nuevas oportunidades de negocio y generar valor.[1] Por tanto, la singularidad y el posicionamiento de estos ecosistemas se basan en el esfuerzo colectivo y la colaboración estratégica, en el elevado potencial creativo y en la adecuación del mercado laboral del futuro.[2]

También se entienden como un punto de unión entre los emprendedores y el mundo real y se caracterizan por el dinamismo en sus procesos de innovación.

Precisamente, para fomentar la transferencia de conocimiento, la innovación abierta y el emprendimiento tecnológico, estos modelos empezaron a implementarse en sectores con una elevada intensidad tecnológica. Actualmente, presentan un elevado potencial para transformar la actividad turística y de ahí el interés en su implementación.

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE *HUBS* EN CATALUÑA, 2011–2023



Fuente: Mobile WorldCapital Barcelona. Tech Hubs Overview 2024. Recuperado de https://mobileworldcapital.com/en/trends/tech-hubs-overview-2024/

GRÁFICO 2: RETOS Y SOLUCIONES PARA DESARROLLAR HUBS DE INNOVACIÓN



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

Los *hubs* son fórmulas clave dentro de los ecosistemas de innovación, que pueden presentar diferentes singularidades, como *hubs* sectoriales, de digitalización o *living labs*, entre otros.

Aspectos clave para su despliegue

Para garantizar el flujo constante de ideas y talento innovador que caracteriza a este tipo de *hubs*, es necesario adoptar una estrategia transversal y holística, así como superar una serie de obstáculos que pueden dificultar su ejecución. Solo así se garantiza que un *hub* no solo propicie el crecimiento, sino que también sea resiliente ante los cambios y las adversidades (GRÁFICO 2).

En primer lugar, el apoyo financiero es fundamental. Sin ello, las ideas que surgen en este contexto difícilmente se podrán llevar a cabo. En este sentido, se recomienda diversificar las fuentes de financiación, incluyendo inversores privados, subvenciones

gubernamentales y asociaciones, entre otras.

Asimismo, para atraer y retener el talento imprescindible para el progreso de estos hubs de innovación, es necesario crear un entorno de trabajo y una cultura atractiva, así como contar con espacios que promuevan la interacción y el trabajo en red y generar un sentimiento de comunidad.

Además, se debe velar por un entorno regulador que no reprima la innovación con limitaciones burocráticas difíciles de afrontar. Por otra parte, con vistas a la difusión de las ideas y soluciones creadas, es clave disponer de conocimiento de los diferentes mercados y puntos de entrada para acceder a ellos y facilitar la expansión global.

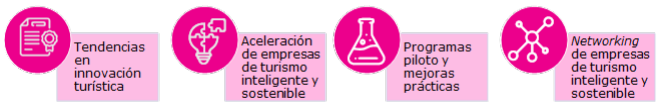
Por último, en estos entornos también resulta imprescindible contar con un asesoramiento y experiencia desde la perspectiva jurídica para proteger la innovación.[3]

Iniciativas

Habitualmente, estos ecosistemas están impulsados por grandes empresas o corporaciones que persiguen acelerar sus procesos de innovación abierta (*open innovation*). Un ejemplo concreto es el caso de Telefónica España, que en 2024 creó el Hub de Innovación Turística (HIT), integrado actualmente por más de 50 compañías e instituciones españolas, desde tecnológicas o consultoras hasta espacios turísticos, empresas dedicadas a la experiencia de visitantes o a la accesibilidad y sostenibilidad (GRÁFICO 3).

El objetivo de este *hub* es dar soporte técnico y especializado a los destinos turísticos inteligentes (DTI) y a las administraciones y empresas que trabajan para modernizar e incrementar la competitividad. Así pues, en su hoja de ruta destacan dos metas clave: la creación de la Plataforma Inteligente de Destinos (PID) y las ayudas a las entidades locales integradas en la red DTI.

GRÀFIC 3: VERTICALES DE IMPULSO DEL *HUB* DE INNOVACIÓN TURÍSTICA DEL GLOBAL INSTITUTE FOR THE FUTURE OF TOURISM



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

Cabe mencionar que, unos años antes, Mastercard había anunciado el desarrollo de un *hub* de innovación en turismo, que buscaba convertirse en una plataforma de investigación en el sector, de desarrollo de estrategias turísticas y de cocreación de productos y soluciones a medida gracias a los recursos y a la red de Mastercard.[4]

Otro ejemplo es el del Global Institute for the Future of Tourism, una asociación internacional de alcance global que integra a todos los tipos de agentes de la industria turística. En el marco de este organismo, se ha creado un *hub* de innovación cuya finalidad es tender puentes entre inversores, el sector público y las empresas, de manera que puedan crear soluciones colaborativas e innovadoras a los viajeros del futuro. Concretamente, sus verticales de impulso son la identificación de las tendencias en innovación turística para generar soluciones basadas en la transformación digital como fuente generadora de puestos de trabajo, competitividad y desarrollo sostenible (GRÁFICO 3).

La implementación sectorial

El Gremio de Hoteles de Barcelona ha sido el impulsor de otro importante *hub*, el Barcelona Travel Hub, que aspira a convertirse en el epicentro de la innovación en el ecosistema turístico de la ciudad. Para ello, cuentan con Lab4travel, la incubadora de *startups* turísticas, donde se han gestado iniciativas como Swifton, una herramienta que proporciona datos en tiempo real sobre el uso del agua en habitaciones de hoteles, o Hub City Guides, una plataforma que permite a los guías turísticos aceptar visitas al instante.

A nivel de destino, Benidorm está siguiendo pasos similares para lanzar su propio *hub* de innovación y testar soluciones tecnológicas que den respuesta a los retos del turismo.

Como podemos observar, el modelo de *hubs* en España ha avanzado, pero aún se enfrenta a varios retos en términos de crecimiento y posicionamiento en innovación. Por un lado, está la competencia con otros países europeos y, por otro, la necesidad de atraer más inversión extranjera y el acceso al talento especializado.

Sin embargo, como se apuntaba anteriormente, se espera que los *hubs* tengan un papel clave en los próximos años y contribuyan a minimizar los retos mencionados.[5]

Fuentes consultadas:
[1] Conekta (2023, julio 14). ¿Qué es un hub empresarial?. Recuperado 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. Recuperado 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. Recuperado de https://fastercapital.com/content/Innovation-ecosystem-and-hub--Innovation-Ecosystems-and-the-Future-of-Business--Trends-and-Opportunities.html
[4] Mastercard (2022, enero 20). Mastercard lanza en España un Hub de Innovación en Turismo. Recuperado 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, diciembre 17). Los hubs de innovación en España: una apuesta estratégica para liderar la ciencia y la tecnología en Europa. Recuperado de https://www.laecuaciondigital.com/transformacion-digital/innovacion/los-hubs-de-innovacion-en-espana-una-apuesta-estrategica-para-liderar-la-ciencia-y-la-tecnologia-en-europa/

Generación Z: cómo retener el talento que diseñará el turismo del futuro

La carencia de talento joven se ha convertido en una de las tensiones estructurales más graves del sector turístico. Las empresas necesitan adaptarse a una nueva generación que busca algo más que un sueldo. Las estrategias de liderazgo participativo, el desarrollo personalizado y la comunicación transparente se postulan como soluciones prácticas para atraer a esta generación que configurará el futuro del turismo.

El turismo se recupera y crece, pero captar y retener a la generación Z se ha convertido en un reto transversal que afecta tanto a roles operativos como a puestos especializados. Esta desconexión va más allá de las condiciones laborales tradicionales y requiere un análisis profundo de los nuevos paradigmas laborales y las estrategias de adaptación sectorial.

Una generación que cambia las reglas del juego

La generación Z –nacida entre 1997 y 2012– llega al mercado laboral con una nueva concepción del trabajo que prioriza el equilibrio personal, el impacto social y la coherencia de valores por encima de los incentivos económicos tradicionales. Esta generación representa la primera generación completamente digital y postcrisis financera, factores que han transformado profundamente sus expectativas laborales.

Emerge un nuevo concepto de éxito: la "quiet ambition" o ambición silenciosa. Seggún un estudio publicado en Scientific Reports (Xueyun *et al.*, 2023)[1], esta generación busca estabilidad, equilibrio vital y sentido, y rechaza una cultura laboral centrada en el sacrificio. El éxito no se mide sólo con dinero o cargos, sino en calidad de vida y bienestar emocional.

Según el estudio "La voz del talento joven" (CEET, 2025),[2] basado en 152 respuestas de estudiantes actuales y recientemente graduados, el 53 % valora como esencial que una empresa tenga propósito social, el 37 % prioriza la conciliación y el 48 % considera que el liderazgo y la comunicación son clave (ver GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1. PRIORIDADES LABORALES DE LA GENERACIÓN Z EN EL SECTOR TURÍSTICO.



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

La "quiet ambition" representa un cambio fundamental en la concepción del trabajo. Según el estudio Workmonitor 2024 (Randstad, 2024), [3] el 51 % de los empleados está dispuesto a permanecer en un puesto de trabajo que les motive, mientras que el 60 % manifiesta que la vida privada es más importante que la vida laboral. El 40 % de los trabajadores de la generación Z se identifica con esta filosofía, que valora más el desarrollo de habilidades y la satisfacción laboral que los ascensos tradicionales.

Cuando las expectativas chocan con la realidad sectorial

La nueva mentalidad generacional choca frontalmente con la cultura laboral tradicional del sector turístico, que sigue arrastrando modelos intensivos, temporales y de baja estabilidad. Sueldos bajos, horarios inflexibles y la falta de itinerarios de crecimiento continuan siguen siendo los principales motivos de desafección. Una mala experiencia de incorporación laboral pueden provocar que los jóvenes abandonen sus puestos de trabajo a los pocos días, fenómeno conocido como *ghosting*.

Según datos del TTM 2022 (CETT Fundació, 2023),[4] se calcula que en el sector hubo 60.000 puestos de trabajo sin cubrir en temporada baja. Esta cifra refleja la magnitud del problema: no es solo una cuestión de falta de oferta, sino de desajuste entre expectativas y realidad.

También existe un reto de coherencia estratégica. A pesar de las tendencias globales hacia modelos más sostenibles y responsables, muchos negocios turísticos siguen operando bajo lógicas lineales e intensivas.

El modelo que funciona: un ciclo de aprendizaje continuo

La retención de talento de la generación Z requiere de un enfoque sistemático que vaya más allá de medidas puntuales. Proponemos un modelo cíclico de cuatro fases (ver GRÁFICO 2) que permite a las empresas desarrollar una estrategia integral y sostenible frente a la retención de talento perteneciente a la generación Z.

GRÁFICO 2: MODELO DE ACCIÓN PARA RETENER TALENTO JOVEN



Fuente: Elaboración propia.

Fase de diagnóstico: analizar honestamente la realidad de la empresa mediante encuestas específicas a empleados menores de 30 años, identificando los puntos de fricción y causas reales de rotación.

Redefinición estratégica: sobre la base de los resultados, rediseñar la propuesta de valor alineando beneficios, cultura laboral y oportunidades con las expectativas reales de la generación Z.

Implementación: traducir la estrategia en tres acciones prioritarias que han demostrado ser eficaces: *onboarding* personalizado, flexibilidad real y liderazgo participativo.

Medición evolutiva: evaluar resultados mediante indicadores específicos que alimentan un nuevo ciclo, creando un ciclo de aprendizaje continuo.

Este modelo funciona como un ciclo evolutivo. Cada nuevo ciclo incorpora el aprendizaje acumulado, haciendo que las estrategias sean más precisas y respondan a necesidades reales.

De esta forma, la empresa desarrolla una capacidad de adaptación constante para mantenerse alineada con las expectativas cambiantes de la generación Z.

La generación Z tiene la formación y sensibilidad necesarias para rediseñar el sector. Necesitan espacios de confianza y autonomía para poder hacerlo.

Cuando las empresas lo hacen bien: casos de éxito reales

Para comprender las estrategias exitosas de retención de talento generación Z, hemos analizado casos de empresas turísticas que han implementado políticas innovadoras en tres áreas clave: *onboarding* personalizado, flexibilidad laboral real y liderazgo participativo.

Los casos analizados revelan tres patrones comunes de éxito: la integración entre formación y trabajo, la flexibilidad real y mensurable (no solo discursos), y mecanismos genuinos de participación y *feedback*.

Port Aventura World Academy
Desde hace aproximadamente un año, Port Aventura World (2024),[5] junto con el Centro Internacional de Formación Permanente en Turismo (ICLEAT) de la Fundación Universidad Rovira i Virgili, ofrece formación continua orientada a la mejora de las competencias y habilidades de los trabajadores del parque, de forma que sean capaces de hacer frente a las actuales y futuras demandas del sector. En algunos casos, incluso se les certifican las habilidades trabajadas con un diploma de posgrado o un certificado de aprovechamiento del curso.

TUI Group: el mundo como oficina
TUI ha implementado el programa TUI WORKWIDE (TUI Group Stories, 2022),[6] que permite trabajar desde cualquier lugar del mundo hasta 30 días laborables por año. Desde 2021, los empleados han trabajado más de 4.500 días en el extranjero, lo cual se ve complementado con una filosofía *come as you are*, que fomenta la diversidad a través de múltiples grupos de red de empleados.

Barceló Hotel Group: propósito que transforma
Barceló impulsa el programa Barceló Regen[7](Economía de Mallorca, 2025), que integra propósito y formación en sostenibilidad, creando oportunidades para los jóvenes interesados en turismo regenerativo. Se ha posicionado como la primera cadena hotelera española en certificar sus estándares de sostenibilidad conforme a los criterios del Consejo Global de Turismo Sostenible.

Fuentes consultadas:
1. 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
2. CETT Fundació (2025). Estudi "La veu del talent jove", presentado durante el Tourism Talent Management (TTM) 2025. Barcelona: CETT. Recuperado de https://www.cett.es/en/noticias/ttm-2025
3. Randstad (2024). "Workmonitor 2024: Generación Z en el trabajo". Estudi global basat en 27.000 treballadors de 34 mercats internacionals. Recuperado de https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/empleo-en-la-generacion-z/
4. CETT Fundació (2023). "La retención del talento en turismo, a debate en el TTM". 2º Tourism Talent Management, Girona, 23 febrero 2023. https://www.cett.es/es/turismo-talento-ttm-girona
5. Port Aventura World (2024). La URV i PortAventura World firmen un acord de col·laboració per formar cada any a 150 treballadors del resort. Recuperado de https://media.portaventuraworld.com/mediaManager/file/8f23b1cc5d45407d048ab12513282c968eccc970c1ce2d6ca8accab50f9ad55c.pdf/Nota_de_prensa_PortAventura_World_PAW_Academy_CAT.pdf
6. TUI Group (2022). "TUI Way of Working: 10,000 days of flexible working worldwide". TUI Group Press Release. Recuperado de: https://www.tuigroup.com/en/newsroom/news/tui-way-of-working-10000-days-of-flexible-working-worldwide
7. Barceló Hotel Group (2025). "Barceló Regen". Recuperado de: https://www.barcelogrupo.com/compromiso/barcelo-regen/

Retrospectiva del turismo británico en la Costa Daurada: ¿solo sol y playa?

El análisis del comportamiento de los turistas británicos durante los últimos cinco años revela que, aunque la playa se mantiene como principal motivo de viaje, ganan protagonismo otras motivaciones como la gastronomía y las actividades relacionadas con el bienestar y el descanso.

A partir de los datos de la operación de caracterización de la demanda de la Costa Daurada de los que dispone el Departamento de consultoría de Eurecat, se ha realizado un análisis del perfil del turista británico que ha visitado la Costa Daurada en los últimos 5 años (2019-2024) con el objetivo de obtener una radiografía de este mercado (Gráfico 1).

Del total de turistas extranjeros alojados en establecimientos turísticos regulados en la Costa Daurada en 2024, un 29,5 % era británico.

El público británico en la Costa Daurada es fiel: un 53 % ya ha visitado este destino en otra ocasión. En este sentido, su satisfacción por el destino se puede considerar alta, ya que un 94,2 % repetiría sus vacaciones en la zona y un 97,77 % recomendaría este destino a amigos y familiares.

Perfil del turista británico

Los turistas británicos que visitan la Costa Daurada lo hacen en familia o en pareja (77,8 %). En el caso de las familias, destacan las que vienen con niños menores de 12 años (29,7 %) y, en el caso de las parejas, destacan aquellas de más de 36 años (27,7 %).

Su principal motivación para visitar la Costa Daurada es disfrutar de la playa (71,3 %), aunque también cobran protagonismo otras actividades, como los paseos (54,2 %) o la visita a parques temáticos y/o acuáticos (47 %). En los últimos años, la gastronomía ha suscitado más interés entre los turistas británicos (+48 puntos porcentuales), así como aquellas actividades relacionadas con el bienestar y el descanso (+24 puntos porcentuales).

Lo que más valoran de la Costa Daurada es el buen estado de las playas, la percepción de seguridad y las facilidades vinculadas con la movilidad a pie. Los turistas también valoran muy positivamente los servicios relacionados con el alojamiento.

Características del viaje

Los hoteles son el principal tipo de alojamiento escogido, y concretamente los hoteles de alta categoría, es decir, de cuatro o cinco estrellas (61,4 %). En una proporción menos significativa, el turista británico elige los apartamentos turísticos, alquilados a través de agencia (11,7 %), y los *campings* (9,8 %).
La estancia media en destino es 8 noches y el gasto medio por turista, durante toda la estancia, es de 343,3€.

Planificación del viatge

El 73,8 % de los turistas británicos que ha visitado la Costa Daurada entre 2019 y 2024 ha organizado su viaje por internet y solo un 16,2 % lo ha hecho a través de una agencia de viajes convencional. Esta tendencia se refuerza año tras año. A la hora de contratar el alojamiento en destino, un 53,1 % lo ha hecho a través de una agencia de viaje por Internet, mientras que un 28,8 % ha utilizado buscadores *online* para contratar el alojamiento (como Booking o Lastminute).

GRÁFICO 1: INFOGRAFIA DEL TURISTA BRITÁNICO EN LA COSTA DAURADA



Fuente consultada:
Operación de caracterització de la demanda turística de la Costa Daurada del Departamentn de consultoría de Eurecat.

Costa Daurada

El potencial gastronómico
Este 2025, Cataluña ostenta la distinción de Región Mundial de la Gastronomía, lo que comporta, directa o indirectamente, la valorización del potencial gastronómico de la Costa Daurada. El territorio ya presentaba un buen dinamismo en este sentido, con eventos consolidados, como la Muestra de Ranxets de Torredembarra o las Jornadas del Romesco en Cambrils, entre otros muchos. Salou será uno de los municipios que representará a la cocina catalana en la gira de Tasta el Grand Tour que promueve la Generalitat de Catalunya. Por otra parte, también surgen nuevas iniciativas para seguir reforzando esta distinción. Por ejemplo, en Valls se ha celebrado por primera vez el Foro de la Calçotada, para poner en valor este manjar desde un punto de vista gastronómico, científico, económico y sostenible. También Reus ha innovado con la creación de la primera Fiesta del Helado, en cuyo marco se organizaron catas, degustaciones y un concurso.

La innovación como eje por el impulso del territorio
Varios son los retos a los que se enfrentan los destinos ubicados en el interior de la Costa Daurada. Uno de ellos, y de los más preocupantes, es el despoblamiento rural. En este sentido, Falset será el municipio del Priorat que acogerá el Centro de Innovación Territorial (CIT) para luchar contra este fenómeno e impulsar proyectos en el territorio, con la voluntad de retener su talento joven. Esta iniciativa se enmarca dentro de la Red de Centros de Innovación Territorial (RedCIT). La innovación sigue estando presente con proyectos, como el que quieren impulsar las Bodegas Domenys, centrado en rehabilitar la Bodega Modernista de Rocafort. Con este proyecto se busca impulsar el enoturismo, revalorizar el patrimonio y diversificar la actividad de la cooperativa. En esta misma línea, el Celler Masroig ha inaugurado una nueva exposición en sus almazaras en torno a la sostenibilidad, la historia y el diseño.

Terres de l'Ebre

La riqueza del turismo ornitológico
El turismo ornitológico o el *birdwatching* es un segmento de actividad relevante, especialmente en el Delta del Ebro. Para reafirmar las Terres de l'Ebre como un destino con una importante diversidad de aves, el Patronato de Turismo de la Diputación de Tarragona ha impulsado un proyecto conjunto con el Patronato de Turismo de la Diputación de Lleida que se vertebra bajo la marca Birding Ebre Pirineus . Por su singularidad, el proyecto ha sido el ganador en la categoría Through Experiences de los premios CETT Alimara. Una prueba evidente de esta riqueza ornitológica es que, por primera vez en Cataluña, y concretamente, en el Delta del Ebro se ha avistado un negrón careto, originario de Norteamérica.

Articulación del oleoturismo
El proyecto "Oleoturismo en España I y II", impulsado por la Asociación de Municipios del Olivo y que se está ejecutando a su vez en cuatro comunidades autónomas del Estado español, ha iniciado su segunda fase, que lleva por nombre "Extensión y consolidación de la experiencia turística", y que consistirá en la elaboración de una oferta oleoturística de primera calidad. Concretamente, se prevén acciones de formación y acompañamiento por parte de las organizaciones adheridas. En paralelo, Ulldecona sigue trabajando para impulsar el turismo de los olivos milenarios a través de la ruta que combina patrimonio agrícola, histórico, paisajístico y gastronómico, un contexto en el que es posible realizar visitas turísticas bien gestionadas y al mismo tiempo mantener la actividad agrícola. Precisamente por ello, la Ruta de los Olivos Milenarios Territori Senia una ha recibido ayuda de 110.600 euros. La Terra Alta es otra comarca que presenta un elevado atractivo para este segmento. La variedad de olivo cultivada en la zona es casi única, y es la base que vertebra diversas propuestas.

Novedades y Publicaciones

LA CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO
Competur ha elaborado el índice de impacto socioeconómico del turismo en el Estado español. Los resultados muestran que cada millar de turistas incrementa en 0,58 € los ingresos municipales per cápita y en 0,56 € los gastos municipales, que resultan en un impacto directo de la actividad del turismo en el acceso a servicios básicos. Además, se concluye que la llegada de turistas y la hostelería están positivamente correlacionadas con el acceso a los servicios públicos.
www.competur.es

TENDENCIAS PARA EL 2025
Una mayor frecuentación de turistas extranjeros, una temporada alta que cada vez se alarga más y reservas directas que se efectúan con mayor anticipación son las principales tendencias que caracterizarán los viajes a España este año, según un estudio de SiteMinder. Además, se identifican los 12 principales canales de reservas hoteleras, entre los que destacan Booking.com, Expedia Group y Hotelbeds.

www.siteminder.com

SOLUCIONES TURÍSTICAS DE IA
FITUR y SEGITTUR, por segundo año consecutivo, han organizado el concurso de soluciones tecnológicas "The IA for Tourism Awards 2025", unos premios impulsados por el protagonismo que está asumiendo la inteligencia artificial en el sector del turismo. La ganadora de la edición de este año ha sido VisitMadridGPT, cuyo objetivo es inspirar al visitante durante todas las etapas del viaje con la oferta de propuestas personalizadas.

www.hosteltur.com

XAVIER SUÑOL, DIRECTOR DE TURISMO DEL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA HASTA MARZO DE 2025

"Hoy se debe contemplar también a la ciudadanía y a los trabajadores en la gobernanza del turismo"

Durante tu trayectoria profesional, ¿cuáles son los principales cambios que ha experimentado el turismo?
En 2008, cuando iniciábamos los trabajos del Plan Estratégico 2011-2015, ya habían aparecido síntomas de la necesidad de enderezar un desarrollo turístico que solo estaba enfocado a su crecimiento al margen de las dinámicas sociales. En ese período, fuimos experimentando una progresiva necesidad de implementar políticas de gestión en detrimento de la promoción para hacer frente a la masificación y turistificación del destino. Aspectos como la sostenibilidad, la redistribución, la equidad y la identidad deben ir tomando el relevo.

¿Cómo actúa la gobernanza en la transformación y adecuación de los destinos? ¿Cómo ha evolucionado?
En Barcelona, desde 1993, el empresariado turístico participa ya a través de la Cámara de Comercio en la gobernanza de la promoción turística. Una representación empresarial a la que se han ido incorporando otros sectores, como la restauración, el comercio o la cultura. Sin embargo, en esta última década se ha puesto de manifiesto también la importancia de implicar al conjunto de la comunidad en un asunto tan importante para la ciudad como es la política turística. Es por este motivo por el que hoy debe contemplarse también a la ciudadanía y a los trabajadores en su gobernanza, con instrumentos como el Consejo Turismo y Ciudad creado en Barcelona en 2016.

Con el crecimiento y el desarrollo del turismo han aparecido nuevos instrumentos orientados a internalizar las posibles externalidades del turismo, como la tasa turística. ¿Cuál es tu valoración al respecto?
El turismo no puede ser ajeno a los efectos que produce en su entorno, y la fiscalidad es una buena medida para hacer frente a las externalidades que genera y compensar a la ciudadanía. Sin embargo, en un destino urbano como es Barcelona, la sensibilidad respecto al impuesto turístico es inexistente, lo que no es aplicable al conjunto de todos los destinos. Sería aconsejable establecer un sistema de aplicación más flexible en cuanto a temporalidad, territorio y segmentos que permita una aplicación de la fiscalidad que incida en los objetivos de la estrategia turística de cada destino.

¿Cuáles crees que son los principales retos o prioridades que tiene sobre la mesa actualmente el sector del turismo?
De cara al futuro hay que encontrar un consenso social para establecer cuáles son los límites del desarrollo turístico, así como avanzar de una forma decidida en una mejor redistribución a la ciudadanía de la riqueza que genera la industria. Hay que mejorar su gestión de manera que se minimicen los efectos nocivos y se fortalezcan todas aquellas acciones vinculadas con el retorno social y la equidad.



Trabajó desde los años 80 en el Ayuntamiento de Barcelona, donde desempeñó distintas funciones en las áreas de juventud, cultura y servicios personales. Su última etapa profesional ha estado vinculada al turismo; desde 2018 hasta su jubilación en marzo de 2025, ha sido el director de dicho departamento en el consistorio. Anteriormente fue también el Director de operaciones del Plan Estratégico de Turismo 2015 de la ciudad de Barcelona.

"Aspectos como la sostenibilidad, la redistribución, la equidad y la identidad deben ir tomando el relevo. "

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
TELÉFONO: 977 394 871
EMAIL: turisme@eurecat.org

CONSEJO EDITORIAL: Salvador Anton, director científico del área de Turismo de Eurecat
Sara Mestre, consultora en turismo y cultura de Eurecat
Trini Rovira, consultora en turismo y cultura de Eurecat
Elisabet Arlandes, consultora en turismo y cultura de Eurecat

© Iconos de www.flaticon.com

REDACCIÓN: Sara Mestre, Trini Rovira y Elisabet Arlandes
ISSN 2341-3743