Tendències

programa LAB IIT

Septiembre 2026, n. 47

3

La orientación de los destinos hacia modelos turísticos centrados en su capacidad de generar valor y prosperidad.

5

La estrategia GEO como un nuevo instrumento de márquetin que complementa y amplia que la estrategia SEO.

7

De la promoción a la gestión de las DMO, nuevas funciones y competencias de acuerdo con el crecimiento del turismo.

9

Principales causas del absentismo laboral en turismo y soluciones a adoptar.

11

El 48,9 % de los turistas que contribuyen a desestacionalizar la Costa Daurada son internacionales.

13

María Velasco, SEGITTUR: "Los esfuerzos del modelo DTI deben orientarse a comprender los grandes retos y tendencias"



Photo by Sebastián León Prado on Unsplash

COSTA DAURADA · RESERVA DE LA BIOSFERA TERRES DE L'EBRE · Diputació Tarragona · eurecat Centre Tecnològic de Catalunya

Balance del eclipse solar com atractivo turístico



Foto cedida por Joan Ramon Coll.

El pasado 12 de agosto el sol se escondió y ofreció un espectáculo único tanto para turistas como para residentes. La excepcionalidad de este evento supuso un reto para el destino, tanto durante la preparación como en la gestión más inmediata y durante el eclipse.

La Dirección General de Turismo ha hecho balance de la actividad de las oficinas de turismo con motivo del eclipse solar. Entre las cifras que han compartido destacan las más de 12.000 solicitudes de información relacionadas con el evento, de las cuales un 81 % aproximadamente se produjeron durante los días previos y el mismo día del eclipse. Un 29,4 % de las personas que se dirigieron a las oficinas se desplazaron expresamente para observar el eclipse, mientras que un 64,9 % se encontraban ya de vacaciones en el territorio. Estos datos evidencian que el eclipse generó una demanda informativa muy elevada y cierta capacidad de atracción específica, aunque la mayor parte de los interesados ya se encontraban en el territorio antes del evento.

El balance sobre su impacto en la Costa Daurada y Terres de l'Ebre es complejo de analizar, ya que el eclipse ha coincidido en plena temporada alta y de mayor ocupación turística, tal y como manifestó la Federación Empresarial de Hostelería y Turismo de Tarragona (FEHT). Se puede interpretar, pues, que ha sido más bien una actividad complementaria durante la estancia turística. Desde la FEHT también valoran la contribución de este evento a la mejora de la imagen del destino y, por tanto, a su posicionamiento.

El turismo como generador de valor compartido

El turismo se considera, en general, un motor para la prosperidad, aunque tradicionalmente se ha medido principalmente como un motor económico. El actual contexto de crecimiento sostenido de la actividad hace necesario un replanteamiento para integrar nuevos criterios en la planificación, la gobernanza y la gestión turística, orientados a la capacidad de generar valor y no solo al volumen de visitantes que recibe el destino.

Pese a los episodios críticos vividos durante la COVID-19, cuando se temía una recesión y ralentización de los flujos de los viajeros, los datos muestran una tendencia creciente del turismo. Los viajes internacionales se han duplicado en los últimos 25 años y se prevé que lo vuelvan a hacer de aquí a 2050, hasta alcanzar los 3.500 millones de desplazamientos[1]. No obstante, este crecimiento no siempre es bien recibido por todo el mundo, sobre todo entre aquellos a quienes no llegan o que no perciben los beneficios que genera la actividad turística[2], motivo por el cual muchos destinos maduros de todo el mundo muestran preocupación por la evolución de los flujos y los impactos vinculados.

Esta situación supone un cambio de paradigma estructural, en el que el éxito de los destinos ya no debe medirse por el volumen de los visitantes, sino por su capacidad para generar valor y prosperidad. Esto implica impulsar modelos que busquen equilibrar los impactos económicos con el bienestar de las comunidades locales, la preservación del territorio y la calidad de la experiencia del visitante.

Muchas empresas y organizaciones turísticas ya identifican el reto de integrar nuevos criterios en la planificación, la gobernanza y la gestión turística. Un estudio que recoge la visión de más de un centenar de directivos y empresarios catalanes constata la necesidad de reformular el modelo turístico actual para adaptar el ritmo de crecimiento y preservar la identidad del territorio. También lo ejemplifican la iniciativa Turismo que Suma, impulsada por Exceltur, o la estrategia de márquetin turístico de Catalunya (+) Catalunya, millor turisme.

Motor de prosperidad

Los atributos que caracterizan la actividad turística hacen de ella un motor clave para la prosperidad (ver TABLA 1) a través, principalmente, de la creación de puestos de trabajo, el empoderamiento femenino, el desarrollo comunitario, la conservación del patrimonio natural y cultural, las prácticas medioambientales sostenibles, la educación y la modernización de las infraestructuras[3]. Además, actúa como un elemento que refuerza la cohesión social.

Desde esta perspectiva y con la voluntad de promover la evolución del modelo de desarrollo turístico del Estado español, Exceltur y las empresas afiliadas han elaborado un manifiesto en el que esta visión se articula en diez principios básicos (TABLA 2) con la finalidad de objetivar la saturación de espacios,

TABLA 1. FACTORES DETERMINANTES DE LA PROSPERIDAD COMPARTIDA

- Educación de calidad
- Salud y bienestar
- Infraestructuras
- Red de Seguridad Social
- Gobernanza adecuada
- Trabajo sostenible y decente

Fuente: Organización Mundial del Turismo y World Tourism Alliance (2025), Turismo – Un motor para la prosperidad compartida, ONU Turismo, Madrid, DOI: https://doi.org/10.18111/9789284426324

servicios e infraestructuras y definir estrategias y acciones adecuadas; preservar y promover los valores que configuren la identidad cultural de los territorios; propiciar mejores condiciones laborales y propuestas de valor sectorial; promover una mayor concienciación y compromiso medioambiental para la protección de los recursos naturales y la reducción de la huella ambiental; e impulsar una visión transversal a medio y largo plazo, así como fórmulas jurídicas ágiles de gobernanza turística pública y privada.

De la cantidad al valor

Este planteamiento supone también un cambio de relato que implica pasar de hablar de un turismo orientado a crecer en volumen a un turismo generador de valor. Precisamente, la estrategia de márquetin turístico actual de Cataluña plantea una nueva manera de entender la promoción turística para integrar una visión más consciente, inclusiva y regenerativa, con el objetivo de alcanzar este mejor turismo y avanzar hacia una economía del visitante. En definitiva, pretende posicionar Cataluña como un destino líder en turismo consciente en Europa, capaz de generar una aportación más grande a la economía local y al bienestar de la comunidad.

TAULA 2. DIEZ PRINCIPIOS BÁSICOS DEL TURISMO QUE SUMA

01	Conocer para mejorar
02	Dialogar para convivir
03	Preservar lo auténtico
04	Compartir para compensar
05	Colaborar para transformar
06	Dignificar para atraer
07	Optimizar para cuidar
08	Anticipar para solucionar
09	Innovar para gestionar
10	Unir para avanzar

Fuente: Turismo que suma. Manifiesto. Recuperado de https://turismoquesuma.es/#manifiesto

Pasar del volumen al valor requiere cambiar la pregunta de "¿cuántos visitantes?" a "¿qué aportan?". Implica ampliar la perspectiva y considerar también el retorno económico que queda en el territorio, la calidad del empleo, la cohesión social, la preservación del paisaje y del patrimonio y el bienestar de la población residente.

La estrategia de márquetin de Cataluña integra la economía del visitante como un marco de referencia desde el cual identifica el valor compartido entre visitantes y residentes, entre economía y bienestar social y entre patrimonio y futuro. Mejorar la temporalidad, desconcentrar la actividad turística en el territorio, diversificar los productos, optimizar el impacto económico, establecer una relación simbiótica entre quienes viven en el territorio y quienes lo visitan, captar un turismo más consciente y fidelizar a los visitantes cuyos valores están alineados con los de Cataluña son algunos de los principales objetivos.

Por otro lado, en este contexto, es necesario complementar la forma de medir el éxito para poder captar el impacto completo. Más allá del número de pernoctaciones, gastos, el PIB o la renta per cápita, son imprescindibles otros indicadores que permitan cuantificar el bienestar y la calidad de vida. Así, la definición de nuevos sistemas de indicadores debe centrarse en la evolución de valores y principios con la fortaleza del sistema territorial y de la identidad local, la regeneración, el equilibrio espacial o la gobernanza[4].

El retorno social

El arraigo territorial se configura como uno de los factores principales para conseguir la prosperidad. Se concreta en elementos que generan retorno o impacto social, como el empleo de proximidad y de calidad, el fomento de la integración sociolaboral y el consumo local y más consciente.

Son diversas las iniciativas que se han desarrollado con esta finalidad. En 2023, por ejemplo, el Ayuntamiento de Barcelona llevó a cabo un estudio para identificar recomendaciones estratégicas para promover la economía de proximidad en el distrito de Ciutat Vella a través del turismo y elaboró una guía práctica para poder implementarlas. Desde el punto de vista empresarial, cada vez más establecimientos hoteleros refuerzan su conexión con el entorno abriendo sus instalaciones al público en general, más allá de los propios visitantes, y ofreciendo, por ejemplo, espacios de coworking, conciertos, ciclos de cine, catas y talleres de fitness, entre otros.

En la Costa Daurada conviene destacar el caso del grupo de restauración El Pòsit, que recientemente, ha obtenido varios reconocimientos, entre ellos el premio nacional a la innovación por "Hostelería por el Clima" y el premio EDELWEISS, otorgado por el Clúster de Turismo Sostenible de Aragón. También ha sido reconocido como primer finalista en la categoría "Esencia Sostenible" en la cuarta edición de los Premios Restaurante con Esencia de American Express. Esta distinción reconoce su apuesta por el producto local y ecológico, así como su estrecha colaboración con productores de proximidad.

[1] Abdelkawi, H. (2026, enero). Turismo 2050: Accede a una nueva demanda global de 4,2 billones de dólares. Think with Google. Recuperado de https://business.google.com/es/think/consumer-insights/nuevas-tendencias-turismo-inteligencia-artificial/

[2] Saéz, C. (2024, abril 10). Anna Soliguer Guix: "Solo un 12% de la población siente empatía por el turista". Blog UOC. Recuperado de https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/anna-soliguer-guix-solo-un-12-de-la-poblacion-siente-empatia-por-el-turista/

[3] Organización Mundial del Turismo y World Tourism Alliance (2025), Turismo – Un motor para la prosperidad compartida, ONU Turismo, Madrid, DOI: https://doi.org/10.18111/9789284426324

[4] Anteverti Insights. (2026, junio). Un full de ruta per a un turisme arrelat al territori que regenera valor local. Recuperado de https://www.anteverti.com/wp-content/uploads/2026/06/CAT_Place-based-tourism_Anteverti.pdf

Del SEO al GEO en el márquetin turístico

El posicionamiento y la visibilidad de una empresa o un destino en Internet son elementos clave en el márquetin turístico para atraer y captar turistas durante las fases de inspiración, planificación y reserva. Hasta ahora, trabajar el SEO era determinante, pero la influencia de la IA en estas fases del viaje obliga a replantear las estrategias y a completarlas.

En el márquetin digital, el SEO (*Search Engine Optimization*) ha sido crucial, ya que contribuye a mejorar la visibilidad y el posicionamiento en los buscadores de Internet, así como a generar tráfico orgánico hacia los sitios web. Sin embargo, con los últimos avances, esta estrategia ya no es suficiente.

La evolución y la diversificación de los usos de la inteligencia artificial en los últimos años ha hecho que esta adquiera un mayor protagonismo en los procesos y las estrategias de márquetin y comunicación. Su influencia se hace especialmente evidente en las fases de inspiración, búsqueda, planificación y reserva de los viajes, con la integración de motores generativos[1]. Asimismo, la inspiración ya no se limita a los resultados que ofrece Google, sino también a los que se pueden obtener de un *reel*, un pódcast o una consulta a ChatGPT o Gemini[2].

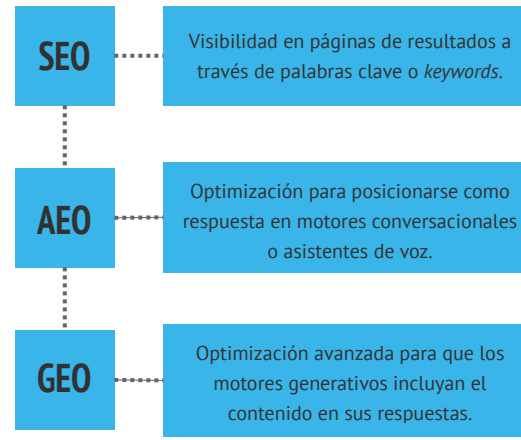
Los motores de inteligencia artificial generativa pueden resumir, priorizar, comparar, descartar y recomendar información sobre los temas consultados. Esto hace que el viajero ya no busque de forma tradicional utilizando dos o tres palabras, sino que mantenga conversaciones con modelos de lenguaje, por lo que es necesario desarrollar estrategias de GEO (*Generative Engine Optimization*). No obstante, para que estas estrategias sean efectivas, hace falta que las empresas y los destinos adapten su visibilidad digital para que las plataformas de inteligencia artificial puedan identificar los contenidos e incluirlos en sus respuestas.

Pese al potencial del GEO, sigue siendo imprescindible trabajar esta estrategia juntamente con el SEO y hacer que ambas se complementen, puesto que hay momentos en los que los usuarios de Internet no se exponen a un anuncio ni a una página de resultados de búsqueda convencional, sino que mantienen una conversación con la IA1. Por tanto, el cambio de paradigma no consiste simplemente en la integración y la adopción de estas herramientas, sino en el despliegue de estrategias capaces de unir y de optimizar las diversas estrategias e informaciones.

GEO: *Generative Engine Optimization*

En los últimos años, el SEO ha ido evolucionando. El primer cambio significativo fue el *Answer Engine Optimization* (AEO), cuyo objetivo es optimizar los contenidos para que estos sean identificados por los motores conversacionales de la IA. El GEO ha sido el avance más reciente y va un paso más allá (ver GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN NATURAL DEL SEO AL GEO



Fuente: Herrera, M. (2025, agosto 18). Qué es Generative Engine Optimization (GEO):cómo crear contenido para la búsqueda generativa. IEBS Business School. Recuperado de https://www.iebschool.com/hub/que-es-generative-engine-optimization-geo-como-crear-contenido-para-la-busqueda-generativa-seo-sem/

Se entiende por GEO la práctica de adaptar las estrategias de posicionamiento a los nuevos motores generativos, como son ChatGPT, Claude, Gemini o Perplexity. Estos motores se caracterizan por ofrecer una respuesta elaborada a partir de la síntesis de múltiples fuentes de información, incluidos recomendadores, redes sociales y distintos tipos de contenidos, y van más allá de una simple lista de enlaces[3].

Desde un punto de vista estratégico, esta evolución permite ampliar el ecosistema de visibilidad, que no se limita exclusivamente a los sitios web[4].

¿Qué implica?

El GEO no reemplaza al SEO, sino que lo transforma. Mientras que el SEO tiene por objetivo posicionar un sitio web en el ranquin de los principales resultados obtenidos en una búsqueda, el GEO pretende que una empresa o un destino aparezcan entre las recomendaciones que sugieren las respuestas generadas por un asistente de IA[5]. Esto implica que los elementos que no eran imprescindibles en el SEO, por ejemplo, las valoraciones de los turistas o la coherencia de la información local pasan a tener un impacto directo.

En este sentido, si la inteligencia artificial se alimenta de información procedente de terceros, las empresas o los destinos pierden el control sobre su propio relato. Además, aunque los agentes turísticos disponen de sitios web bien trabajados y competentes, en muchos casos estos no se han concebido para aparecer cuando un cliente potencial solicita una recomendación a un motor generativo. Por eso, según un estudio de RaceMyDesk, muchas de las principales fuentes utilizadas para generar las respuestas no proceden del sitio web oficial. A menudo, esto no se debe a que el sitio web no esté bien diseñado o actualizado, sino a que el acceso de los agentes de IA está bloqueado[6].

Por otro lado, es necesario conocer el funcionamiento de las búsquedas conversacionales y entender que lo que cambia es la fase inicial del viaje, que constituye el primer paso para desarrollar la estrategia GEO. Mientras que antes los usuarios comparaban los resultados obtenidos tras navegar por diferentes sitios web, ahora todo tiene lugar en una conversación. Por eso, las estrategias adoptadas tienen que ir orientadas principalmente a reforzar las buenas prácticas ya desarrolladas en SEO, como apostar por contenidos elaborados desde la experiencia profesional, prescindir de palabras clave y centrarse en resolver la necesidad informativa del usuario (TABLA 1).

Investigadores de la HES-SO Valais-Wallis han publicado un libro blanco sobre la visibilidad hotelera y los destinos en la IA, en el que se recogen recomendaciones interesantes para facilitar una buena adopción de la estrategia GEO.

Visibilidad de los destinos

En definitiva, la actividad turística se encuentra ante una nueva oportunidad que aprovechar, puesto que el 60 % de los viajeros consulta herramientas de inteligencia artificial antes de reservar[7].

En FITUR 2026 se planteó el Barómetro de Destinos Turísticos en la IA, una herramienta pensada para saber qué dicen las inteligencias artificiales sobre los destinos españoles cuando los viajeros les preguntan. Barcelona se posiciona como el destino más mencionado, triplicando los resultados respecto al segundo destino, Ibiza. Estos resultados se han obtenido a partir de la búsqueda en seis motores de IA y en seis idiomas diferentes, donde Barcelona aparece en nueve de cada diez categorías analizadas. Sin embargo, el mismo estudio señala que una buena visibilidad en la IA no depende del tamaño del destino ni de que este disponga de más recursos, ya que la IA tiene en cuenta las especificaciones. Por ejemplo, puede que un destino no aparezca cuando se pregunta por las mejores playas y, en cambio, sí aparezca cuando la pregunta se refiere a las mejores playas para familias con niños pequeños.

Por otro lado, Turismo de Pigeon Forge (EUA) ha implementado una estrategia de GEO que ha permitido incrementar su visibilidad en la IA en un 136 %.

Por último, hay que añadir que este cambio de paradigma también nos lleva a hablar de la *IA listening*, más allá del *social listening*, que se centra en analizar qué dice la IA en lugar de qué dicen los usuarios.

TABLA 2. ESTRATEGIAS GEO APLICADAS AL TURISMO

Publicar contenidos basados en experiencias reales
Responder a la intención, no solo a la palabra clave
Desarrollar autoridad temática
Facilitar la comprensión del contenido
Incorporar evidencia y referencias verificables
Mantener una base sólida de SEO técnico

Fuente: Innovtur. Del SEO al GEO: la nueva visibilidad del turismo digital. Recuperado de https://www.innovtur.com/del-seo-al-geo-la-nueva-visibilidad-del-turismo-digital/

[1]Hosteltur. (2026, julio 11). Marketing y comunicación, aliados ante el avance de la IA en la fase inspiracional. Recuperado de https://www.hosteltur.com/177427_marketing-y-comunicacion-aliados-ante-el-avance-de-la-ia-en-la-fase-inspiracional.html

[2] Romero, D. (2026, abril 22). El viajero ya es AI-First. ¿Lo es también la tecnología de tu hotel?. Tecnohotel. Recuperado de https://tecnohotelnews.com/2026/04/viajero-ai-first-tecnologia-hotelera/

[3] Herrera, M. (2025, agosto 18). Qué es Generative Engine Optimization (GEO):cómo crear contenido para la búsqueda generativa. IEBS Business School. Recuperado de https://www.iebschool.com/hub/que-es-generative-engine-optimization-geo-como-crear-contenido-para-la-busqueda-generativa-seo-sem/

[4] Innovtur. Del SEO al GEO: la nueva visibilidad del turismo digital. Recuperado de https://www.innovtur.com/del-seo-al-geo-la-nueva-visibilidad-del-turismo-digital/

[5]Smart Travel News. El auge del GEO redefine la visibilidad hotelera, pero el SEO sigue siendo la base. Recuperado de https://www.smarttravel.news/el-auge-del-geo-redefine-la-visibilidad-hotelera-pero-el-seo-sigue-siendo-la-base/

[6] Hosteltur. (2026, julio 3). Los errores que impiden a los hoteles aparecer como fuente en respuestas de la IA. Recuperado de https://www.hosteltur.com/177313_los-errores-que-impiden-a-los-hoteles-aparecer-como-fuente-en-respuestas-de-la-ia.html

[7] Instituto Tecnológico Hotelero (ITH). Posicionamiento GEO para hoteles: visibilidad en los nuevos buscadores de inteligencia artificial. Recuperado de https://www.ithotelero.com/proyecto/ith-posicionamiento-geo/

Más allá de la promoción: la evolución de las DMO

Las organizaciones de gestión de destinos (DMO) van incorporando nuevas funciones a medida que el turismo crece y genera impacto. Ya no se limitan exclusivamente a promocionar, sino que también desarrollan nuevas habilidades para facilitar la interacción entre todas las partes interesadas y vertebrar procesos relacionales adecuados de coordinación, así como para canalizar las controversias de manera constructiva.

Las organizaciones de gestión de destinos (*DMO, Destination Marketing Organization*) han evolucionado en los últimos años. Históricamente, fueron concebidas como organizaciones dedicadas a la promoción turística; sin embargo, con el paso del tiempo, han ido incorporando funciones de gestión[1].

Precisamente, en la jornada De la promoción turística a la gobernanza. *Costa Daurada y Terres de l'Ebre: 40 años de gestión de los destinos*, organizada por el Patronato de Turismo de la Diputación de Tarragona, se reflexionó sobre esta cuestión y se extrajeron varias conclusiones.

Esta ampliación de las competencias ha hecho necesario un cambio de enfoque, así como una transformación de la estructura y el funcionamiento de estas organizaciones[2]. Hoy en día, un destino no se puede gestionar solo como una marca, una administración o una agrupación de empresas. Un destino es mucho más; es un ecosistema territorial donde residentes, visitantes, empresas, organismos y recursos interactúan constantemente.

También se observa que, cada vez más, la competitividad y la resiliencia de los destinos pasan por un enfoque estratégico que pretende equilibrar los resultados económicos, sociales y ambientales. Este enfoque requiere entornos de gobernanza pensados para mejorar la coordinación de las políticas turísticas entre las distintas áreas públicas y los diferentes niveles de gobierno, así como para integrar la protección y la preservación del medio ambiente, la participación comunitaria y la gestión de los visitantes (ver TABLA 1). Además, se necesitan marcos más favorables a las empresas turísticas[3].

Existen algunos modelos que se orientan en esa dirección, como el modelo St. Gallen para la gestión de destinos, la *Destination Stewardship* o la armonía del destino, tal y como explicó el Dr. Salvador Anton Clavé durante su intervención en la jornada del Patronato de Turismo de la Diputación de Tarragona. La clave para adaptarse a este entorno en constante evolución reside en la capacidad de los destinos y, concretamente, de las DMO para desarrollar nuevas habilidades en liderazgo, promoción, participación, pensamiento sistémico y comprensión de las regulaciones.

TABLA 1. PRIORIDADES POLÍTICAS CLAVE DE COORDINACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS DESTINOS EN GESTIÓN DEL TURISMO

Reforzar la gobernanza multinivel coordinada e integrar planteamientos que incluyan a todo el gobierno.
Avanzar hacia modelos turísticos basados en valores, priorizando la sostenibilidad y la resiliencia y gestionando activamente los flujos.
Invertir en datos, digitalización e inteligencia artificial para disponer de información adecuada, detallada y compartida.
Garantizar un entorno propicio para las empresas turísticas simplificando la normativa y mejorando el acceso al financiamiento.

Fuente: OECD. (2026, julio 1). OECD Tourism Trends and Policies. Recuperado de https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en.html

¿Cómo influye la experiencia en la gobernanza?

Generalmente, se piensa en un destino y en su gestión en función de los límites administrativos o territoriales, pero a menudo esta delimitación no coincide con la forma en que los visitantes interactúan con el lugar: se visitan varios municipios, se contratan múltiples servicios y se combinan atractivos diferentes según los intereses.

Precisamente, el modelo St. Gallen para la gestión de destinos propone un enfoque para la planificación y el desarrollo de destinos orientados al mercado. Establece los flujos estratégicos de visitantes (SVF) como unidad básica de análisis y de planificación y los conecta con la oferta y la demanda. A partir de este planteamiento, cuestiona la necesidad de que todos los *stakeholders* turísticos tengan que participar en todas las decisiones y propone que, para cada flujo de visitantes, se identifiquen los agentes clave implicados.

Los procesos relacionales

A medida que la actividad turística crece, los destinos experimentan una presión cada vez mayor para equilibrar los beneficios económicos con la preservación de los recursos y el bienestar de las comunidades locales. El modelo Destination Stewardship, en el que el destino cuida de su entorno, propone una planificación eficaz de la gestión de los destinos para garantizar que el turismo beneficie a los lugares y a las personas con las cuales interactúa.

Se caracteriza por un marco de gobernanza que quiere incluir las opiniones de todos los grupos de interés, incluidas las de los residentes y las comunidades, y que considera que el destino solo puede evolucionar si se mantiene una interacción continua entre las partes interesadas y su confrontación a partir de la manera en que los distintos actores legitiman sus visiones de un futuro deseable. Por tanto, su rasgo distintivo es que pone el énfasis en los procesos relacionales y adaptativos, más allá de la asignación de recursos y de mecanismos participativos que puedan desplegarse, en los que la confianza y el poder se convierten en elementos clave.

Este marco se ha aplicado en varios destinos de Estados Unidos, como Taos (Nuevo México)[4].

Del cuidado a la armonía

Precisamente, los modelos de gobernanza actuales adoptados por los destinos tienen que facilitar la coordinación y dirección de todo el ecosistema mediante la creación de entornos que promuevan una gestión y canalización adecuadas de los conflictos y las controversias. En este sentido, Capanna y Giraldi incorporan el concepto de armonía en el destino, cuyo objetivo es que el conflicto contribuya de forma constructiva al territorio.

Los autores conciben el modelo como una combinación de dos lógicas: la sociológica y la de gestión, que no pueden entenderse la una sin la otra. La primera incorpora aspectos como la participación, la legitimidad, las relaciones de poder o la representatividad, mientras que la segunda se basa en la estrategia, el posicionamiento o el márquetin, entre otros aspectos.

Asimismo, proponen un marco de trabajo que han denominado *APDG (Adaptive Polycentric Destination Governance) – Harmony*. El término "policéntrico" se refiere, principalmente, a que el poder o la responsabilidad no recae en un único organismo de forma jerárquica, sino que se distribuye de manera funcional y coordinada. El modelo implica reconocer una entidad coordinadora que se limita a convocar reuniones, formular propuestas y gestionar las comunicaciones, pero que no determina las orientaciones estratégicas.

La *APDG – Harmony* vertebra la gobernanza en cuatro niveles de toma de decisiones diferentes pero interconectados, cada uno con competencias, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones propios (TABLA 2). Dada esta fragmentación en la toma de decisiones, el modelo incorpora cinco mecanismos de coordinación, los cuales garantizan la coherencia sin menoscabar la autonomía: estructuras mínimas compartidas, espacios de negociación permanentes, sistemas de información integrados, recursos comunes y normas de escalabilidad y mediación.

Los autores han probado su modelo con la DMO Riviera e Borghi del Piceno, en Italia. El objetivo es construir una gobernanza y una identidad compartidas entre municipios y operadores que trabajan por separado, dada la idiosincrasia del territorio, que presenta diferencias relevantes entre los destinos de costa, que concentran el 80 % de las pernoctaciones, y los municipios de interior.

TABLA 2. NIVELES DE GOBERNANZA DEL MODELO APDG - HARMONY

Metaestratégico	Organismo de gestión del destino (DMO)
Estratégico - operativo	Organizaciones de gestión de destinos temáticos, consorcios de producto o clubs sectoriales
Operativo	Empresas individuales y asociaciones profesionales
Comunitario	Residentes, comités cívicos, asociaciones mediambientales y representantes de las generaciones futuras

Fuente: Capanna Piscè, G., y Giraldi, L. (2026). Armonia di destinazione: Governance policentrica e competitività sostenibile nelle destinazioni. FrancoAngeli. Recuperado de https://doi.org/10.3280/oa-1630

[1] Fu-tourism. (2024, octubre 9). The evolution of the role of Destination Management Organizations (DMOs) in the tourism sector. Recuperado de https://www.fu-tourism.eu/knowledge/the-evolution-of-the-role-of-destination-management-organizations-dmos-in-the-tourism-sector/

[2] Goulter, K. (2024, septiembre 26). Tourism stewardship: how destination organisations are driving change. OECD COGITO. Recuperado de https://oecdcogito.blog/2024/09/26/tourism-stewardship-how-destination-organisations-are-driving-change/

[3]OECD. (2026, juliol 1). OECD Tourism Trends and Policies. Recuperat de https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en.html

[4] PMatus, S. y Anton Clavé, S. (2025). Destination Stewardship Planning. International Institute of Tourism Studies George Washington University. Recuperado de https://iits.business.gwu.edu/destination-stewardship-planning

Absentismo en turismo: un reto para la competitividad que requiere nuevas respuestas

El absentismo laboral en turismo se ha convertido en uno de los principales retos del sector. No solo afecta a la rentabilidad de las empresas turísticas y a su gestión diaria, que se acentúa en los períodos de más intensidad turística, sino que también tiene efectos sobre la cadena de valor turística y la competitividad del destino.

La ausencia de un trabajador de su puesto de trabajo esté justificada o no (Optimot, 2026), no es exclusiva del sector turístico, sino que emerge como uno de los problemas estructurales más importantes a nivel estatal. En el último informe sobre absentismo publicado por Randstad Research en julio de 2026, referente al primer trimestre de 2026, se señala que el porcentaje de absentismo laboral ha alcanzado un máximo histórico en los últimos cinco años, situándose en un 7,2 % de las horas pactadas no trabajadas; un 5,6 % si solo se tiene en cuenta el absentismo por incapacidad temporal[1].

Si se pone el foco en el sector turístico y, concretamente, en el alojamiento como actividad, este ocupa el octavo lugar en el ranquin de los diez sectores con mayor absentismo por incapacidad temporal, con un 7,9 % de horas no trabajadas respecto a las pactadas. En este sentido, y en comparación con los datos de 2025, este porcentaje ha aumentado en 0,6 pp (Randstad, 2026). Según la Encuesta de Confianza, el absentismo medio declarado por las empresas del conjunto del sector turístico se sitúa en el 6,6 %, con diferencias significativas entre subsectores (alojamiento, distribución, transporte, alquiler de vehículos y ocio) (Exceltur, 2026). Si se analizan los distintos subsectores turísticos (ver figura 1), el del ocio es el que presenta un mayor porcentaje de horas pactadas y no trabajadas, con un 8,4 %, mientras que el transporte y la distribución son los que presentan un porcentaje más bajo, por debajo del 5,5 %. En relación con los alojamientos, se observa una leve diferencia en función de si están situados en la costa (6,2 %) o en entornos urbanos (7,1 %)

Desde una perspectiva territorial, Cataluña se encuentra por debajo de la media del absentismo laboral en el sector turístico del alojamiento, con un 6,4 % frente al 7 % de la media española[2].

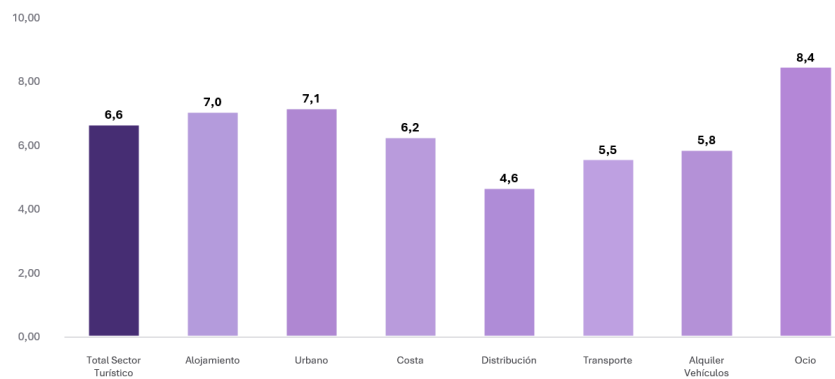
Muchos expertos indican que el absentismo representa un problema operativo relevante para el sector turístico, caracterizado, sobre todo, por una elevada heterogeneidad entre subsectores, territorios, empresas y perfiles profesionales. Estas diferencias pueden hacer que el porcentaje de absentismo aumente considerablemente hasta un 20 %. Tal como indica Jiménez, "este escenario exige una gestión segmentada y proactiva del absentismo, orientada a minimizar su impacto operativo" (2025).

Causas y soluciones

La ausencia de trabajadores en su puesto de trabajo supone un elevado coste para las empresas, que ya representa el 2,6 % de su facturación, unos 5.959 millones de euros (Exceltur, 2026). Además, su evolución al alza supondrá, en el futuro más inmediato, que las buenas perspectivas de ventas se vean alteradas por el incremento de los costes asociados a la energía, los suministros, así como por los altos niveles de absentismo, lo que podría repercutir en la competitividad del sector.

Se identifican al menos cinco grandes ámbitos interrelacionados en relación con las causas principales de absentismo: saturación sanitaria y alargamiento de las bajas; dificultades para cubrir vacantes; problemas de vivienda en destinos turísticos; carga física y

GRÁFICO 1. PORCENTAJE DE HORAS PACTADAS Y NO TRABAJADAS POR ABSENTISMO LABORAL EN LOS SUBSECTORES TURÍSTICOS



Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta de Confianza de Exceltur (2026).

psicosocial; y cambios en la gestión administrativa y en las expectativas de los trabajadores después de la pandemia[3].

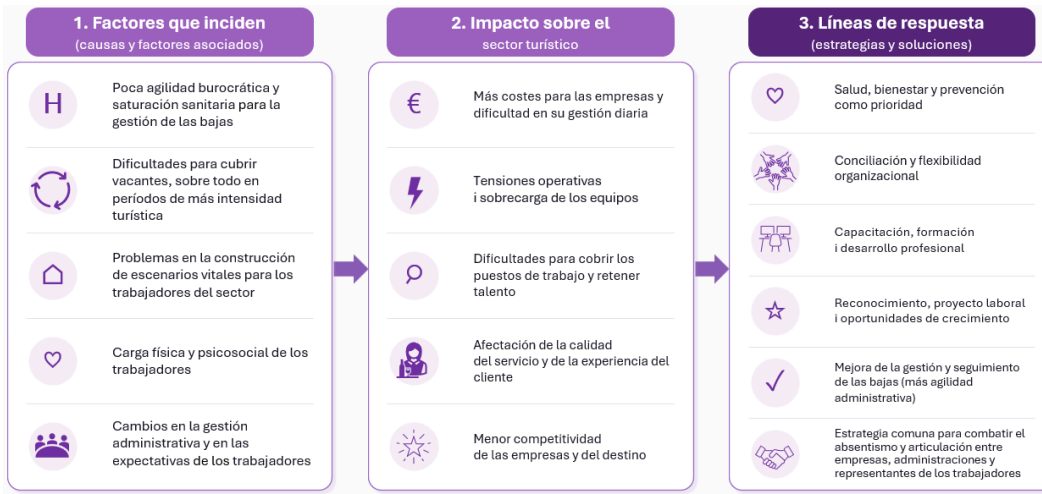
Ante este reto, no existe una fórmula que emerja como la mejor solución. Existe una falta de consenso entre el gobierno, las empresas y los sindicatos, mientras que algunas cadenas hoteleras y asociaciones empresariales han empezado a aplicar soluciones por su cuenta. A grandes rasgos, mientras las empresas apuestan por una mayor agilidad burocrática en la gestión y el seguimiento de las bajas por incapacidad temporal, el gobierno plantea la reducción de la jornada laboral. Por su parte, los sindicatos reivindican medidas preventivas efectivas para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores del sector turístico (Hosteltur, 2026).

La aproximación al reto por parte de las asociaciones y las cadenas hoteleras toma una perspectiva más próxima a las necesidades del sector. Mientras algunas cadenas hoteleras se centran en contratar más personal del que necesitarían durante los períodos de más actividad o en garantizan alojamiento a sus trabajadores durante muchos meses, otras apuestan por medidas dirigidas a mejorar el bienestar del trabajador, como facilitar la conciliación con la vida personal, ofrecer atención psicológica, proporcionar formación en prevención de riesgos y capacitación laboral, y medidas que promuevan un ambiente de trabajo positivo y saludable, que retengan el talento y permitan la creación de escenarios vitales para los trabajadores[4]. Sin embargo, un 81 % de las empresas declara encontrar barreras importantes a la hora de implantar una estrategia eficaz de gestión del absentismo (Willis Towers Watson, 2026).

Una de las iniciativas más destacadas es la creación, en el marco del Convenio Colectivo de Hostelería de las Islas Baleares, del Observatorio por la Productividad y contra el Absentismo, cuyo objetivo es reducir el absentismo y mejorar la productividad, así como mejorar las condiciones y los entornos laborales.

Una de les principales estrategias que se plantean las empresas para hacer frente al absentismo laboral en el sector turístico se centra en una mayor integración de la gestión del absentismo. Concretamente, más de la mitad de las empresas pone el foco en la salud, el bienestar y la prevención como principales prioridades (Willis Towers Watson, 2026). La capacitación y la formación també emergen como soluciones compartidas para retener y fidelizar el talento[5] contribuir a la construcción de proyectos laborales estables..

FIGURA 1. UNA VISIÓN INTEGRAL ANTE EL RETO DEL ABSENTISMO LABORAL EN EL SECTOR TURÍSTICO



Fuente: elaboración propia.

[1] Porras Núñez, C. (2026, julio 8). El absentismo laboral se dispara: las actividades turísticas más afectadas por las bajas laborales. Hosteltur.Recueprado de https://www.hosteltur.com/177372_el-absentismo-laboral-se-dispara-las-actividades-turisticas-mas-afectadas-por-las-bajas-laborales.html

[2] Porras Núñez, C. (2026). Absentismo laboral: a qué comunidades autónomas y actividades turísticas afecta más. Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/177505_absentismo-laboral-a-que-comunidades-autonomas-y-actividades-turisticas-afecta-mas.html

[3]Hinojosa, V., González, T., Bulla, A., Molina, M., y Canalís, X. (2025, junio 10). Absentismo en la hotelería española (parte 2): ¿Por qué se dispara? Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/170174_absentismo-en-la-hoteleria-espanola-parte-2-por-que-se-dispara.html

[4] Hinojosa, V., González, T., Bulla, A., Molina, M., y Canalís, X. (2025, 13 de juny). Absentismo en la hotelería española (parte 5): ¿Qué soluciones hay?Hosteltur. Recueprado de https://www.hosteltur.com/170190_absentismo-en-la-hoteleria-espanola-parte-5-que-soluciones-hay.html

[5] Hosteltur (2026). Menos fichajes y más cantera: El turismo cambia su estrategia laboral. Recuperado de https://www.hosteltur.com/176782_menos-fichajes-y-mas-cantera-el-turismo-cambia-su-estrategia-laboral.html

¿Cómo es el turista de la Costa Daurada en el cuarto trimestre del año?

Durante los últimos meses del año, gana protagonismo el turista internacional, activo y más conectado con el territorio.

La desestacionalización es uno de los retos más importantes para muchos destinos turísticos. La capacidad de distribuir de forma más equilibrada el número de turistas a lo largo del año y así avanzar hacia un destino turístico más sostenible y resiliente constituye un reto para destinos maduros como la Costa Daurada, donde los agentes públicos y privados del sector turístico trabajan de forma conjunta.

El perfil del turista (años 2024–2025) que protagoniza la desestacionalización de la Costa Daurada durante los últimos meses del año (octubre, noviembre y diciembre) en los establecimientos turísticos regulados (hoteles, campings y alojamientos rurales, los meses de octubre a diciembre), el 48,9 % se caracterizan por ser turistas internacionales, mientras que el 26,9 % procede de Cataluña y el 24,2 %, del resto del Estado. Entre los turistas internacionales, la mayoría procede de Francia (31,5 %) y, en menor medida, de Reino Unido y Alemania (15,1 % y 13,9 %, respectivamente). Las personas procedentes de los Países Bajos representan el 9,8 % de los turistas extranjeros que visitan la Costa Daurada durante este período.

Se trata principalmente de turistas de 36 años o más que viajan en pareja (34,5 %) o familias con niños (27,4 %) y que llegan mayoritariamente a la Costa Daurada en coche (56,5 %). En menor medida, llegan en avión, a través del aeropuerto de Barcelona (9,4 %) y, hasta noviembre, también a través del aeropuerto de Reus, aunque con un peso más reducido: un 4,5 % llega en vuelos de Ryanair y un 4,1 %, en vuelos chárter. También es destacable la proporción de turistas que llegan a la Costa Daurada en autocaravana (8,7 %).

Características del viaje

No es la primera vez que este tipo de turista visita la Costa Daurada (68,1 %), sobre todo en el mes de diciembre (73 %). De hecho, se trata de un turista que confía en el destino y que lo recomienda a sus amigos y familiares.

Se trata de visitantes que prefieren alojarse en hoteles (73,7 %) antes que en campings (25,4 %) y alojamientos de turismo rural (0,9 %). En lo que se refiere a la duración de la estancia, un 26,1 % pasa entre una y dos noches en el destino, una proporción especialmente elevada en diciembre. Si se amplía el análisis a las estancias de hasta cinco noches, este porcentaje aumenta hasta el 58,8 %. También destacan las estancias de siete noches (13,1 %), que se concentran principalmente durante el mes de octubre y tienen una presencia mucho más residual en diciembre.

La tranquilidad y las motivaciones vinculadas al bienestar (29,3 %) constituyen uno de los principales motivos para visitar la Costa Daurada a finales de año, fuera de la temporada (29,3 %).

GRÁFICO 1. PERFIL DEL TURISTA QUE DESESTACIONALIZA LA COSTA DAURADA



Fuente: Operación de caracterización de la demanda turística de la Costa Daurada y las Terres de l'Ebre ejecutada por el Departamento de Consultoria Tecnológica de Eurecat.

Costa Daurada

La adecuación del destino al turismo accesible

La Cátedra de Innovación e Investigación Turística Salou-Costa Daurada de la Universitat Rovira i Virgili ha elaborado un mapa interactivo sobre la accesibilidad a las playas de la Costa Daurada. El visor ofrece información sobre 78 playas y calas de 13 municipios del litoral de la Costa Daurada y permite consultar la disponibilidad de hasta 17 servicios identificados en materia de accesibilidad y calidad en cada una de ellas. Esta iniciativa se suma a otras ya desarrolladas, como TUR4all, una plataforma de turismo accesible impulsada por Impulsa Igualdad, que ofrece información sobre las condiciones de accesibilidad de recursos y servicios turísticos, incluidas las playas. Destinos como Mont-roig del Camp y Tarragona cuentan con este distintivo. Las empresas también están ofreciendo cada vez más propuestas adaptadas y orientadas a este segmento. Un ejemplo de ello son las experiencias inclusivas desarrolladas por Nàutic Parc.

Ejecutados los Planes de Sostenibilidad Turística

El 30 de junio finalizó la ejecución de los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD) financiados con fondos Next Generation. Del total de 16 proyectos de la demarcación de Tarragona entre 2021 y 2023, nueve corresponden a la Costa Daurada y representan una inversión de 31,39 millones de euros, el 63,5 % de la inversión realizada en la provincia. Salou es el municipio que ha ejecutado una mayor inversión, con 11 millones de euros correspondientes a los planes de las convocatorias 2021 y 2023, seguido del municipio de Vila-seca, con una inversión de 10 millones de euros entre ambos proyectos. En cuanto a su orientación, la mayoría de los proyectos ejecutados se centra en la sostenibilidad del litoral y en la valorización de los espacios naturales.

Terres de l'Ebre

Mayor protagonismo del turismo fluvial

La navegación fluvial se consolida como una de las formas de descubrir el Delta del Ebro, con una oferta que combina cruceros, actividades de turismo activo y nuevas experiencias vinculadas al patrimonio natural y cultural del río y a la gastronomía. Un ejemplo reciente de la apuesta del territorio por esta modalidad turística vinculada a su identidad es La Perla, la embarcación eléctrica de Amposta, que cerró su primer año de actividad, 2025, con más de 6.400 pasajeros y 200 rutas, consolidando el río Ebro como un nuevo espacio para descubrir el territorio. La iniciativa se suma a una oferta de navegación ya consolidada en el territorio y articulada entorno al río Ebro como eje vertebrador. Un ejemplo de ello es el nuevo HUB Maset (Deltebre), donde se ha habilitado un nuevo embarcadero que facilitará la realización de actividades acuáticas y contribuirá a la movilidad sostenible, al tiempo que transformará este espacio en un nuevo acceso al río. Esta consolidación del protagonismo del río como activo turístico se refuerza también con la declaración de la Fiesta del Río de Móra d'Ebre como fiesta tradicional de interés nacional por la Generalitat de Cataluña.

Refuerzo de segmentos turísticos

Sant Jaume d'Enveja ha impulsado nuevas ediciones de Buda&Bike, una actividad que ofrece salidas guiadas en grupos reducidos para descubrir de una forma diferente la isla de Buda. La propuesta combina la interpretación ambiental con degustaciones de gastronomía local y música del territorio entre los meses de junio y septiembre. En septiembre también se celebra una nueva edición del Delta Birding Festival. Por su parte, el Grupo Calafat sigue apostando por el turismo MICE en el destino y ha organizado su quinto famtripespecializado, que tuvo lugar en el mes de mayo.

Novedades y publicaciones

LA IA EN LES DMO

Mindtrip, junto a las empresas Sabre, Sojern y MMGY Travel Intelligence, ha publicado una nueva investigación sobre la adopción de la IA por parte de los viajeros y el grado de preparación de las DMO. Los resultados señalan que un 22 % de las DMO ofrece actualmente funcionalidades de planificación de viajes con IA en sus sitios web y solo el 26 % tiene una estrategia de IA documentada, lo cual pone de manifiesto la poca preparación de estas organizaciones.
go.mindtrip.ai

FACTORES CLAVE

El informe de Parsons publicado por RateHawk analiza cómo cambiará el sector turístico durante la próxima década y qué tendrán que hacer las empresas y los profesionales para seguir siendo competitivos. El informe se centra en las diez tendencias clave, entre las que destacan la diversificación y personalización de los viajes, la mayor sensibilidad al precio, la inmediatez, la era de los agentes de IA o la calidad y estructuración de los datos.
phocuswire.com

EMERGENCIA CLIMÁTICA Y TURISMO

El grupo de reflexión impulsado por la CETT Fundació ha publicado un documento que recoge las conclusiones del Tourism Policy Dialogue (2025). A partir de las aportaciones de expertos y de recomendaciones de política turística frente al cambio climático y la planificación de los destinos turísticos, se concluye que la emergencia climática debe formar parte de la agenda y de los presupuestos de los destinos para que estos puedan transformarse y adaptarse.
campus.cett.es

MARÍA VELASCO, DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN TURÍSTICA DE SEGITTUR

"Los esfuerzos del modelo DTI deben orientarse a comprender los grandes retos y tendencias ."

¿Cómo ha evolucionado el modelo DTI desde su concepción inicial hasta hoy y qué aprendizajes han sido más relevantes en ese proceso?

El modelo DTI tiene su origen en el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) de 2012, en el que se incluye el concepto en relación con el de ciudad inteligente. Desde el inicio, una de las particularidades del modelo español fue trabajar con indicadores capaces de medir la transformación de los destinos. Uno de los principales aprendizajes ha sido precisamente el valor de estos indicadores, ya que permitieron mostrar a los gestores de destinos, de manera muy clara, qué cuestiones eran relevantes, en qué aspectos podían trabajar y se proponía un plan de acción común. Actualmente, el modelo se encuentra en un nuevo proceso de reflexión para dar respuesta a una realidad más diversa y dinámica. Este proceso profundiza especialmente en la sostenibilidad social y ambiental y busca adaptarse a las diferentes tipologías de destino, pero manteniendo una lógica metodológica coherente que permita la comparación entre destinos similares.

¿Cómo los DTI están contribuyendo a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030 y de la Estrategia España Turismo 2030?

El modelo orienta a los destinos a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030, ya que incorpora indicadores que trabajan con muchos de los retos planteados por los ODS. Estos indicadores también tendrán un papel importante en la Estrategia España Turismo 2030, que pretende mejorar los procesos de la triple sostenibilidad y convertir a España en uno de los destinos más sostenibles o, al menos, en el destino que más se esfuerza en serlo. El principal reto consiste en traducir el concepto abstracto de sostenibilidad en procesos y prácticas de trabajo comprensibles y aplicables. Mientras que las propuestas de acción ligadas a la sostenibilidad económica están más avanzadas, las acciones de sostenibilidad ambiental continúan desarrollándose. Por su parte, la sostenibilidad social presenta un mayor retraso, a pesar de la relevancia que ha adquirido con la Agenda 2030 y los ODS.

¿Hacia dónde cree que deberían avanzar los esfuerzos de los DTI para responder a los retos de sostenibilidad, digitalización y gobernanza colaborativa?

Los esfuerzos del modelo DTI deben orientarse a comprender los grandes retos y tendencias y convertirlos en conceptos comprensibles y aplicables, así como en herramientas útiles para las organizaciones de gestión de destinos. En este sentido, se trata de pasar de la reflexión a la realidad, identificando, por ejemplo, para qué puede servir la inteligencia artificial en la toma de decisiones de un destino. En el ámbito de la transformación digital y la tecnología, será clave la Plataforma Inteligente de Destinos (PID), un proyecto innovador de SEGITTUR que pretende desarrollar herramientas tecnológicas de apoyo a la toma de decisiones. Así, el DTI permite trabajar en el diagnóstico y el plan de acción, mientras que estas herramientas digitales facilitarán la implantación y el seguimiento de dicho plan y sus acciones.



Desde SEGITTUR, entidad dependiente de la Secretaría de Estado de Turismo, lidera la implantación del modelo DTI a nivel estatal, apostando por la innovación basada en datos y la gobernanza. También es relevante su implicación en el desarrollo de la Estrategia España Turismo 2030.

"Uno de los principales aprendizajes ha sido precisamente el valor de estos indicadores."

EDITA: Laboratorio de innovación e inteligencia turística del Departamento de Consultoria Tecnológica del centro tecnológico de Eurecat, con el soporte del Patronato de Turismo de la Diputación de Tarragona
TELÉFONO: 977 394 871
EMAIL: turisme@eurecat.org

ISSN 2341 - 3751

CONSEJO EDITORIAL: Salvador Anton Clavé, 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

REDACCIÓN: Sara Mestre y Trini Rovira