Tendències

programa LAB IIT

Setembre 2026, n. 47

3
L'orientació de les destinacions cap a models turístics centrats en la seva capacitat de generar valor i prosperitat.

5
L'estratègia GEO com a nou instrument de màrqueting que complementa i amplia l'estratègia SEO.

7
De la promoció a la gestió de les DMO, noves funcions i competències d'acord amb el creixement del turisme.

9
Principals causes de l'absentisme laboral en turisme i solucions a adoptar.

11
El 48,9% dels turistes que contribueixen a desestacionalitzar la Costa Daurada són internacionals.

13
María Velasco, SEGITTUR: "Els esforços del model DTI han d'orientar-se ha comprendre els grans reptes i tendències"

Photo by Sebastián León Prado on Unsplash

COSTA DAURADA

RESERVA DE LA BIOSFERA TERRES DE L'EBRE

Diputació Tarragona

eurecat
Centre Tecnològic de Catalunya

Balanç de l'eclipsi solar com a atractiu turístic



Foto cedida per Joan Ramon Coll.

El passat 12 d'agost el sol es va amagar i va oferir un espectacle únic per als turistes i els residents. L'excepcionalitat d'aquest esdeveniment va suposar un repte per a la destinació, tant pel que fa a la preparació com a la gestió més immediata i durant l'eclipsi.

La Direcció General de Turisme ha fet balanç de l'activitat de les oficines de turisme amb motiu de l'eclipsi solar i, entre les xifres que ha compartit, destaquen les més de 12.000 demandes d'informació relacionades amb l'esdeveniment, de les quals un 81 % es van produir durant els dies previs i el mateix dia de l'eclipsi. Un 29,4 % de les persones que es van adreçar a les oficines es van desplaçar expressament per observar l'eclipsi, mentre que un 64,9 % ja es trobaven de vacances en el territori. Aquestes dades evidencien que l'eclipsi va generar una demanda informativa molt elevada i una certa capacitat d'atracció específica, tot i que la major part dels interessats ja es trobaven al territori abans de l'esdeveniment.

El balanç sobre el seu impacte a la Costa Daurada i les Terres de l'Ebre és complex d'analitzar, ja que l'eclipsi ha coincidit amb la temporada alta, just quan hi ha més activitat turística, tal com va manifestar la Federació Empresarial d'Hostaleria i Turisme de Tarragona (FEHT). Es pot interpretar, doncs, que ha estat més una activitat complementària de l'estada turística que no pas un generador de nous viatges. La FEHT també en destaca la contribució d'aquest esdeveniment a la millora de la imatge de la destinació i, per tant, del seu posicionament.

El turisme com a generador de valor compartit

El turisme es considera un motor per a la prosperitat en general, encara que tradicionalment s'ha mesurat principalment com un motor econòmic. La situació actual de creixement sostingut de l'activitat fa necessari un replantejament per tal d'integrar nous criteris en la planificació, governança i gestió turística orientats a la capacitat de generar valor i no només al volum de visitants que reben les destinacions.

Tot i haver experimentat episodis crítics com la COVID-19, en què es temia una recessió i un alentiment dels fluxos dels viatgers, les dades mostren una tendència creixent del turisme. Els viatges internacionals s'han duplicat en els darrers 25 anys i es preveu que ho tornin a fer de cara al 2050, fins assolir els 3.500 milions de desplaçaments[1]. Tanmateix, aquest creixement sovint no és ben rebut per tothom, sobretot entre aquells a qui no arriben o que no perceben els beneficis que genera l'activitat turística[2], motiu pel qual moltes destinacions madures a nivell mundial es mostren preocupades per l'evolució dels fluxos i els impactes vinculats.

Aquesta situació comporta un canvi de paradigma estructural, en què l'èxit de les destinacions ha de deixar de mesurar-se pel volum de visitants i centrar-se en la seva capacitat de generar valor i prosperitat. Això implica impulsar models que busquin equilibrar els impactes econòmics amb el benestar de les comunitats locals, la preservació del territori i la qualitat de l'experiència del visitant.

Moltes empreses i organitzacions turístiques ja són conscients que cal integrar nous criteris en la planificació, la governança i la gestió turística. Un estudi que recull la visió de més d'un centenar de directius i empresaris catalans constata la necessitat de reformular el model turístic actual per adaptar el ritme de creixement i preservar la identitat del territori. També en són exemples la iniciativa Turismo que Suma impulsada per Exceltur i l'estratègia de màrqueting turístic de Catalunya (+) Catalunya, millor turisme.

Motor de prosperitat

Els atributs que caracteritzen l'activitat turística fan d'aquesta un motor clau per a la prosperitat (veure TAULA 1) a través, principalment, de la creació de llocs de treball, l'empoderament femení, el desenvolupament comunitari, la conservació del patrimoni natural i cultural, les pràctiques mediambientals sostenibles, l'educació i la modernització de les infraestructures[3]. A més, actua com un element que reforça la cohesió social.

Des d'aquesta perspectiva i amb la voluntat de promoure l'evolució del model de desenvolupament turístic de l'Estat espanyol, Exceltur i les empreses afiliades han elaborat un manifest, en el qual la visió s'articula en deu principis bàsics (veure TAULA 2) amb la finalitat d'objectivar la saturació d'espais, serveis i infraestructures i definir estratègies i accions adequades; preservar i promoure els valors que configuren la identitat cultural dels territoris; propiciar millors condicions laborals i propostes de valor sectorial; promoure una major conscienciació i més compromís mediambiental per garantir la protecció dels recursos naturals i la reducció de la petjada ambiental; i impulsar una visió transversal a mitjà i llarg termini i fórmules jurídiques de governança turística pública i privada àgils.

TAULA 1. FACTORS DETERMINANTS DE LA PROSPERITAT COMPARTIDA



Font: 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

De la quantitat al valor

Aquest plantejament suposa també un canvi de relat que implica passar de parlar d'un turisme orientat a créixer en volum a un turisme generador de valor. Precisament, l'estratègia de màrqueting turístic actual de Catalunya planteja una nova manera d'entendre la promoció turística per integrar una visió més conscient, inclusiva i regenerativa, amb l'objectiu d'avançar cap a un millor turisme i cap a una economia del visitant. En definitiva, pretén posicionar Catalunya com una destinació líder en turisme conscient a Europa, que contribueix en major mesura a l'economia local i al benestar de la comunitat.

Passar del volum al valor requereix canviar la pregunta de "quants visitants?" a "què aporten?". A més, implica ampliar la perspectiva i

TAULA 2. DEU PRINCIPIS BÀSICS DEL TURISME QUE SUMA

01	Conèixer per millorar
02	Dialogar per conviure
03	Preservar per conservar l'autèntic
04	Compartir per compensar
05	Col·laborar per transformar
06	Dignificar per atraure
07	Optimitzar per cuidar
08	Anticipar per solucionar
09	Innovar per gestionar
10	Unir per avançar

Font: Turismo que suma. Manifiesto. Recuperat de https://turismoquesuma.es/#manifiesto

i considerar també el retorn econòmic que queda al territori, la qualitat de l'ocupació, la cohesió social, la preservació del paisatge i del patrimoni i el benestar de la població resident.

L'estratègia de màrqueting de Catalunya incorpora l'economia del visitant com una perspectiva des de la qual analitzar i potenciar el valor compartit entre visitants i residents, entre economia i benestar social i entre patrimoni i futur. Millorar la temporalitat, desconcentrar l'activitat turística al territori, diversificar els productes, optimitzar l'impacte econòmic, establir una relació simbiòtica entre els qui viuen al territori i els qui el visiten, captar un turisme més conscient i fidelitzar els visitants alineats amb els valors de Catalunya en són els principals objectius.

Per altra banda, en aquest context, cal complementar la manera com es mesura l'èxit per poder captar l'impacte complet. Més enllà del nombre de pernoctacions, de la despesa, del PIB o de la renda per càpita, són imprescindibles altres indicadors que quantifiquin el benestar i la qualitat de vida. Així, la definició de nous sistemes d'indicadors s'ha de centrar en l'evolució de valors i principis com la fortalesa del sistema territorial i de la identitat local, la regeneració, l'equilibri espacial o la governança[4].

El retorn social

L'arrelament territorial es configura com un dels vectors principals per aconseguir la prosperitat. Es concreta en elements que generen retorn o impacte social, com l'ocupació de proximitat i de qualitat, l'afavoriment de la integració sociolaboral, la compra al comerç local i un consum més conscient.

Són diverses les iniciatives que s'han desenvolupat amb aquesta finalitat. L'any 2023, per exemple, l'Ajuntament de Barcelona va dur a terme un estudi per identificar recomanacions estratègiques per promoure l'economia de proximitat al districte de Ciutat Vella a través del turisme i va desenvolupar una guia pràctica per poder-les implementar.

Des del punt de vista empresarial, cada vegada més establiments hotelers reforcen la seva connexió amb l'entorn mitjançant l'obertura de les seves instal·lacions al públic en general, més enllà dels propis visitants, i oferint, per exemple, espais de coworking, concerts, cicles de cinema, tasts i tallers de *fitness*, entre d'altres.

A la Costa Daurada convé destacar el cas del grup de restauració El Pòsit, que darrerament ha obtingut diversos reconeixements, com el premi nacional a la innovació per "Hostelería por el Clima" i el premi EDELWEISS, atorgat pel Clúster de Turisme Sostenible d'Aragó. També ha estat reconegut com el primer finalista en la categoria "Esencia Sostenible" a la quarta edició dels Premios Restaurante con Esencia d'American Express. Aquesta distinció reconeix la seva aposta pel producte local i ecològic, així com la seva estreta col·laboració amb productors de proximitat.

[1] Abdelkawi, H. (2026, gener). Turismo 2050: Accede a una nueva demanda global de 4,2 billones de dólares. Think with Google. Recuperat 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. Recuperat 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 i 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, juny). Un full de ruta per a un turisme arrelat al territori que regenera valor local. Recuperat de https://www.anteverti.com/wp-content/uploads/2026/06/CAT_Place-based-tourism_Anteverti.pdf

Del SEO al GEO en el màrqueting turístic

El posicionament i la visibilitat d'una empresa o d'una destinació a Internet són clau en el màrqueting turístic, ja que permeten captar turistes durant les fases d'inspiració, planificació i reserva. Fins ara, treballar el SEO era determinant, però la influència de la IA en aquestes fases del viatge obliga a replantejar les estratègies i a complementar-les.

En el màrqueting digital, el SEO (*Search Engine Optimization*) és clau, ja que contribueix a millorar la visibilitat i el posicionament en els cercadors d'Internet, així com a generar trànsit orgànic als llocs web. Tanmateix, amb els darrers avenços, aquesta estratègia no és suficient.

L'evolució i la diversificació dels usos de la intel·ligència artificial en els últims anys ha comportat que aquesta guanyi protagonisme en els processos i les estratègies de màrqueting i comunicació. La seva influència es fa efectiva, principalment, en les fases d'inspiració, cerca, planificació i reserva dels viatges amb la integració de motors generatius[1]. Així, la inspiració ja no es limita als resultats que et pot donar Google, sinó al que es pot obtenir d'un reel, un pòdcast o una consulta a ChatGPT o Gemini[2].

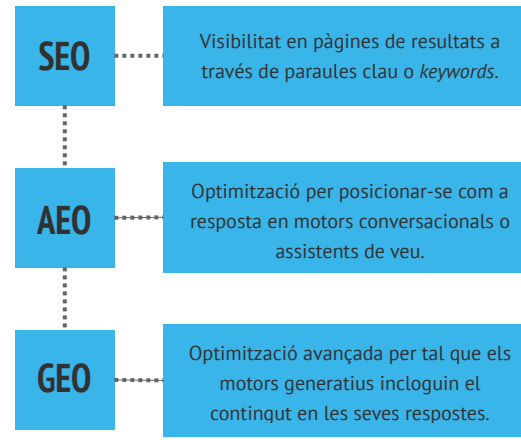
Els motors d'intel·ligència artificial generativa poden resumir, prioritzar, comparar, descartar i recomanar informacions sobre les quals s'ha fet una consulta. Això fa que el viatger ja no busqui de manera tradicional utilitzant dues o tres paraules, sinó que mantingui converses amb models de llenguatge, per la qual cosa és necessari el desenvolupament d'estratègies de GEO (*Generative Engine Optimization*). Tanmateix, perquè això es faci efectiu, cal que les empreses i les destinacions adaptin la seva visibilitat digital per tal que les plataformes d'intel·ligència artificial identifiquin els continguts i els incloguin en les seves respostes.

Tot i el potencial del GEO, segueix sent imprescindible que aquesta estratègia es treballi conjuntament amb el SEO i el complementi, ja que hi ha moments en què els usuaris d'Internet no s'exposen a un anunci ni a una pàgina de resultats de cerca convencional, sinó que estan mantenint una conversa amb la IA[1]. Per tant, el canvi de paradigma no és simplement la integració i adopció d'aquestes eines, sinó el desplegament d'estratègies capaces d'integrar i optimitzar les diverses estratègies i informacions.

GEO: *Generative Engine Optimization*

En els darrers anys, el SEO ha anat evolucionant. El primer canvi significatiu va ser amb l'*Answer Engine Optimization* (AEO), l'objectiu del qual és optimitzar els continguts per tal que siguin identificats pels motors conversacionals d'IA. El GEO ha estat el darrer avenç i va un pas més enllà (veure GRÀFIC 1).

GRÀFIC 1. EVOLUCIÓ NATURAL DEL SEO AL GEO



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

S'entén per GEO la pràctica d'adaptar les estratègies de posicionament als nous motors generatius, com ara ChatGPT, Claude, Gemini o Perplexity. Aquests motors es caracteritzen per oferir una resposta elaborada a partir de la síntesi de múltiples fonts d'informació, com ara recomanadors i xarxes socials, així com de continguts diversos, anant més enllà d'una simple llista d'enllaços[3].

Des d'un punt de vista estratègic, aquesta evolució permet ampliar l'ecosistema de visibilitat, que no es limita exclusivament als llocs web[4].

Què implica?

El GEO no reemplaça el SEO, sinó que el transforma. Mentre que el SEO té per objectiu posicionar un lloc web en el rànquing dels principals resultats obtinguts en una cerca, el GEO pretén que una empresa o destinació aparegui entre les recomanacions que suggereixen les respostes generades per un assistent d'IA[5]. Això implica que elements que no eren imprescindibles en el SEO, com ara les valoracions

dels turistes o la coherència de la informació local, passin a tenir un impacte directe.

En aquest sentit, si la intel·ligència artificial s'alimenta de tercers, les empreses o les destinacions perden control sobre el seu propi relat. A més, tot i que els agents turístics disposen de llocs web ben treballats i competents, en molts casos no han estat concebuts per aparèixer quan un client potencial demana una recomanació a un motor generatiu. Per això, segons un estudi de RaceMyDesk, moltes de les fonts principals de les respostes no són el lloc web oficial. Això sovint no es deu al fet que el web no estigui ben dissenyat o actualitzat, sinó al fet que tenen bloquejat l'accés d'agents d'IA[6].

Per altra banda, cal ser coneixedors del funcionament de les cerques conversacionals i entendre que allò que canvia és la fase inicial del viatge, que constitueix el primer pas per desenvolupar l'estratègia GEO. Mentre abans es comparaven els resultats obtinguts navegant per diversos llocs web, ara tot té lloc en una conversa. Per això, les estratègies adoptades han d'anar orientades a reforçar, principalment, les bones pràctiques ja desenvolupades en SEO, com apostar per continguts elaborats des de l'experiència professional o prescindir de paraules clau i posar el focus en resoldre la necessitat informativa que presenta l'usuari (TAULA 1).

Investigadors de la HES-SO Valais-Wallis han publicat un llibre blanc sobre la visibilitat hotelera i les destinacions en la IA, que recull recomanacions interessants per aconseguir una bona adopció de l'estratègia GEO.

Visibilitat de les destinacions

En definitiva, l'activitat turística es troba davant d'una nova oportunitat que cal aprofitar, atès que el 60 % dels viatgers consulta eines d'intel·ligència artificial abans de reservar[7].

A FITUR 2026 es va presentar el Baròmetre de Destinacions Turístiques a la IA. Aquest s'ha ideat per conèixer què diuen les intel·ligències artificials sobre les destinacions espanyoles quan els viatgers els pregunten sobre aquestes. Barcelona es posiciona com la destinació més esmentada, triplicant els resultats respecte de la segona destinació, que és Eivissa. Aquests resultats s'han obtingut a partir de la cerca en sis motors d'IA i en sis idiomes diferents, i Barcelona apareix en nou de les deu categories analitzades. Tanmateix, l'estudi assenyala que una bona visibilitat a la IA no depèn de si la destinació és la més gran i la que compta amb més recursos, ja que la IA té en compte les especificitats. Per exemple, pot ser que una destinació no aparegui quan es pregunta sobre les millors platges i, en canvi, sí que aparegui quan la pregunta sigui quines són les millors platges per a famílies amb nens petits.

Per altra banda, turisme de Pigeon Forge (EUA) va implementar una estratègia de GEO i va aconseguir incrementar en un 136 % la seva visibilitat a la IA.

Per últim, cal assenyalar que aquest canvi de paradigma també ens porta a parlar de l'*IA listening*, més enllà del *social listening*, que se centra en què diu la IA i no en què diuen els usuaris.

TAULA 2. ESTRATÈGIES GEO APLICADES AL TURISME

Publicar continguts basats en experiències reals
Respondre a la intenció, no només a la paraula clau
Desenvolupar autoritat temàtica
Facilitar la comprensió del contingut
Incorporar evidència i referències verificables
Mantenir una base sòlida de SEO tècnic

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

[1] Hosteltur. (2026, juliol 11). Marketing y comunicación, aliados ante el avance de la IA en la fase inspiracional. Recuperat 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. Recuperat de https://tecnohotelnews.com/2026/04/viajero-ai-first-tecnologia-hotelera/

[3] Herrera, M. (2025, agost 18). Qué es Generative Engine Optimization (GEO):cómo crear contenido para la búsqueda generativa. IEBS Business School. Recuperat 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. Recuperat 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. Recuperat de https://www.smarttravel.news/el-auge-del-geo-redefine-la-visibilidad-hotelera-pero-el-seo-sigue-siendo-la-base/

[6] Hosteltur. (2026, juliol 3). Los errores que impiden a los hoteles aparecer como fuente en respuestas de la IA. Recuperat 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. Recuperat de https://www.ithotelero.com/proyecto/ith-posicionamiento-geo/

Més enllà de la promoció: l'evolució de les DMO

Les organitzacions de gestió de destinacions (DMO) estan integrant noves funcions a mesura que el turisme creix i genera impacte. Ja no es limiten exclusivament a promocionar, sinó que també desenvolupen noves habilitats per facilitar la interacció entre totes les parts interessades, vertebrar processos relacionals adequats de coordinació i canalitzar les controvèrsies de manera constructiva.

Les organitzacions de gestió de destinacions (DMO, *Destination Marketing Organization*) han evolucionat en els darrers anys. Històricament, van ser concebudes com a organitzacions dedicades a la promoció turística; tanmateix, amb el pas del temps, han anat incorporant funcions de gestió[1].

Precisament aquesta reflexió va tenir lloc en la jornada De la promoció turística a la governança. *Costa Daurada i Terres de l'Ebre: 40 anys de gestió de les destinacions*, organitzada pel Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona, de la qual es van extreure diverses conclusions.

Aquesta ampliació de les competències ha fet necessari un canvi de pensament, així com una transformació de l'estructura i el funcionament d'aquestes organitzacions[2]. Avui dia, una destinació no es pot gestionar només com una marca, ni com una administració o una agrupació d'empreses. Una destinació és molt més: és un ecosistema territorial on residents, visitants, empreses, organismes i recursos interactuen constantment.

TAULA 1. PRIORITATS POLÍTIQUES CLAU DE COORDINACIÓ I CAPACITACIÓ DE LES DESTINACIONS EN GESTIÓ DEL TURISME

Reforçar la governança multinivell coordinada i integrar enfocaments que incloguin a tot el govern.

Avançar cap a models turístics basats en valors, prioritzant la sostenibilitat i la resiliència i gestionant activament els fluxos.

Invertir en dades, digitalització i intel·ligència artificial per disposar d'informació adequada, detallada i compartida.

Garantir un entorn propici per a les empreses turístiques simplificant la normativa i millorant l'accés al finançament.

Font: 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

També s'observa com, cada vegada més, la competitivitat i la resiliència de les destinacions passen per un enfocament estratègic que pretén equilibrar els resultats econòmics, socials i ambientals. Aquest enfocament requereix entorns de governança pensats per millorar la coordinació de les polítiques turístiques entre diferents àrees públiques i diferents nivells de govern, així com per integrar la protecció i la preservació del medi ambient, la participació comunitària i la gestió de visitants (veure TAULA 1). A més, es necessiten marcs més proclius a les empreses turístiques[3].

Existeixen alguns models que s'orienten en aquesta direcció, com el model St. Gallen per a la gestió de destinacions, la *Destination Stewardship* o l'harmonia de la destinació, tal com va compartir el Dr. Salvador Anton Clavé en la seva intervenció a la jornada del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona.

La clau per adequar-se i adaptar-se a aquest entorn en constant evolució es troba en la capacitat de les destinacions i, concretament, de les DMO, per generar noves habilitats en lideratge, promoció, participació, pensament sistèmic i comprensió de les regulacions.

Com influeix l'experiència en la governança?

Usualment, es pensa en una destinació i en la seva gestió en funció dels límits administratius o territorials, però, sovint, aquesta caracterització no coincideix amb la manera com els visitants interactuen amb el lloc: es visiten diversos municipis, es contracten múltiples serveis i es combinen atractius diferents segons els interessos.

Precisament, el model St. Gallen per a la gestió de destinacions proposa un enfocament per a la planificació i el desenvolupament de destinacions orientat al mercat i estableix com a unitats bàsiques d'anàlisi i planificació els fluxos estratègics de visitants (SVF), que connecta amb l'oferta i la demanda. D'acord amb això, qüestiona la necessitat que tots els stakeholders turístics hagin de participar en totes les decisions i proposa que, per a cada flux de visitants, s'identifiquin els agents clau que hi estan implicats.

Els processos relacionals

A mesura que l'activitat turística creix, les destinacions experimenten cada vegada més pressió per equilibrar els beneficis econòmics amb la preservació dels recursos i el benestar de les comunitats locals. El model *Destination Stewardship,* que es pot entendre com un model de gestió de la destinació que té cura de l'entorn, proposa una planificació eficaç de la gestió de les destinacions per garantir que el turisme beneficiï els llocs i les persones amb les quals s'interactua.

Es caracteritza per un marc de governança que vol incloure les opinions de tots els grups d'interès, incloses les dels residents i les comunitats, i considera que la destinació només pot evolucionar si es manté una interacció contínua entre les parts interessades i la seva confrontació a partir de la manera com els diversos actors legitimen les seves visions d'un futur desitjable. Per tant, el seu tret singular és que posa èmfasi en els processos relacionals i adaptatius, més enllà de l'assignació de recursos i els mecanismes participatius que es puguin desplegar, en què la confiança i el poder esdevenen elements clau.

Aquest marc s'ha aplicat en diverses destinacions dels Estats Units, com Taos (Nou Mèxic)[4].

De la cura a l'harmonia

Precisament els models de governança actuals adoptats per les destinacions han de facilitar l'orquestració o direcció de tot l'ecosistema mitjançant la creació d'entorns que promoguin una gestió i canalització adequades dels conflictes o controvèrsies. En aquest sentit, Capanna i Giraldi incorporen el concepte de l'harmonia de la destinació, que té per objecte que el conflicte sigui constructiu per al territori.

Els autors conceben el model com una combinació de dues lògiques: la sociològica i la de gestió, les quals no es poden entendre l'una sense l'altra. La primera incorpora aspectes com la participació, la legitimitat, les relacions de poder o la representativitat, mentre que la segona es basa en l'estratègia, el posicionament o el màrqueting, entre altres.

A més, proposen un marc de treball que han anomenat APDG *(Adaptive Polycentric Destination Governance) – Harmony*. El terme "policèntric" es refereix, principalment, al fet que el poder o la responsabilitat no recau en un únic organisme de forma jeràrquica, sinó que es distribueix de manera funcional i coordinada. El model implica reconèixer una entitat coordinadora que es limita a convocar reunions, fer propostes i gestionar les comunicacions, però no en determina les orientacions estratègiques.

L'*APDG – Harmony* vertebra la governança en quatre nivells de presa de decisions diferents però interconnectats, cadascun amb competències, responsabilitats i mecanismes de presa de decisions propis (veure TAULA 2). Atesa aquesta fragmentació en la presa de decisions, el model incorpora cinc mecanismes de coordinació que garanteixen la coherència sense incidir en l'autonomia: estructures mínimes compartides, espais de negociació permanents, sistemes d'informació integrats, recursos comuns i normes d'escalabilitat i mediació.

Els autors han provat el model amb la DMO Riviera e Borghi del Piceno, a Itàlia. L'objectiu era construir una governança i identitat compartida entre municipis i operadors que treballaven per separat atesa la idiosincràsia del territori, que mostra diferències rellevants entre les destinacions de costa, les quals concentren el 80 % de les pernoctacions, i els municipis d'interior.

TAULA 2. NIVELLS DE GOVERNANÇA DEL MODEL APDG HARMONY

Metaestratègic	Organisme de gestió de la destinació (DMO)
Estratègic - operatiu	Organitzacions de gestió de destinacions temàtiques, consorcis de producte o clubs sectorials
Operatiu	Empreses individuals i associacions professionals
Comunitari	Residents, comitès cívics, associacions mediambientals i representacions de generacions futures

Font: Capanna Piscè, G., i Giraldi, L. (2026). Armonia di destinazione: Governance policentrica e competitività sostenibile nelle destinazioni. FrancoAngeli. 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. Recuperat 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, setembre 26). Tourism stewardship: how destination organisations are driving change. OECD COGITO. Recuperat 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] Matus, S. i Anton Clavé, S. (2025). Destination Stewardship Planning. International Institute of Tourism Studies. George Washington University. Recuperat de https://iits.business.gwu.edu/destination-stewardship-planning

Absentisme en turisme: un repte per a la competitivitat que demana noves respostes

L'absentisme laboral en turisme s'ha convertit en un dels principals reptes del sector, atès que no sols afecta la rendibilitat de les empreses turístiques i la seva gestió diària, especialment en els períodes de més intensitat turística, sinó que també té efectes sobre la cadena de valor turística i la competitivitat de la destinació.

L'absència d'un treballador, justificada o no, del seu lloc de treball (Optimot, 2026) no és exclusiva del sector turístic, sinó que emergeix com un dels problemes estructurals més importants a nivell estatal. El darrer informe d'absentisme publicat per Randstad Research (juliol 2026), referent al primer trimestre de 2026, parla de l'assoliment d'un màxim històric del percentatge d'absentisme laboral en els darrers cinc anys, que se situa en un 7,2 % d'hores pactades no treballades; un 5,6 % si només es té en compte l'absentisme per incapacitat temporal[1].

Si es posa el focus en el sector turístic, concretament en l'allotjament, aquest ocupa el vuitè lloc en el rànquing dels deu sectors amb més absentisme per incapacitat temporal, amb un 7,9 % d'hores no treballades respecte de les pactades. En aquest sentit, i en comparació amb les dades del 2025, aquest percentatge ha variat a l'alça en 0,6 pp (Randstad, 2026). Segons l'Enquesta de Confiança, l'absentisme mitjà declarat per les empreses del conjunt del sector turístic se situa en el 6,6 %, amb diferències significatives entre subsectors (allotjament, distribució, transport, lloguer de vehicles i oci) (Exceltur, 2026). Per subsectors turístics (VEURE GRÀFIC 1), el sector de l'oci és el que presenta un major percentatge d'hores pactades i no treballades (un 8,4 %), mentre que el transport i la distribució són els que presenten un percentatge més baix, per sota del 5,5 %. En els allotjaments, s'observa una lleu diferència segons si aquests es troben situats a la costa (6,2 %) o en un entorn urbà (7,1 %).

En l'àmbit territorial, Catalunya es troba per sota de la mitjana d'absentisme laboral en el sector turístic de l'allotjament, amb un 6,4 % respecte del 7 % de la mitjana espanyola[2].

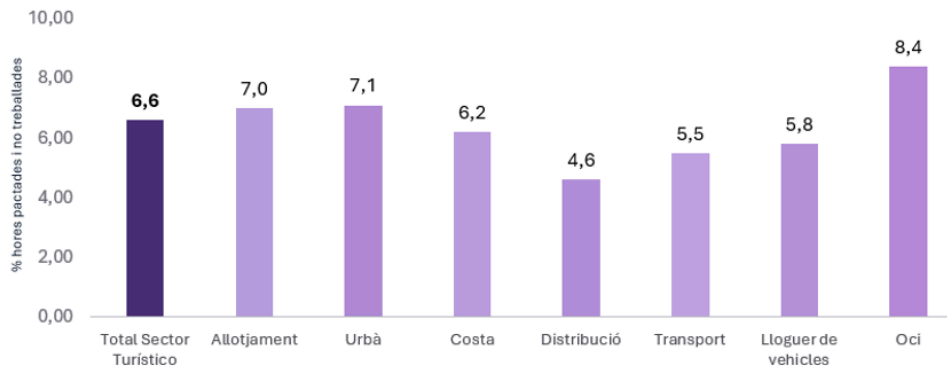
Molts experts indiquen que l'absentisme representa un problema operatiu rellevant per al sector turístic, caracteritzat sobretot per una elevada heterogeneïtat entre subsectors, territoris, empreses i perfils professionals, que pot fer augmentar considerablement aquest percentatge fins i tot a un 20 %. Tal com indica Jiménez, "aquest escenari exigeix una gestió segmentada i proactiva de l'absentisme, orientada a minimitzar el seu impacte operatiu" (2025).

Causes i solucions

L'absència de treballadors en el seu lloc de treball suposa un elevat cost per a les empreses, que ja representa un 2,6 % de la seva facturació, uns 5.959 milions d'euros (Exceltur, 2026). La seva evolució a l'alça, a més, suposarà en el futur més immediat que les bones perspectives en vendes es vegin alterades per l'increment dels costos associats a l'energia i els subministraments, així com pels alts nivells d'absentisme (Exceltur, 2026) la qual cosa podria afectar la competitivitat del sector.

S'identifiquen almenys cinc grans àmbits interrelacionats pel que fa a les principals causes d'absentisme: saturació sanitària i allargament de les baixes, dificultats per cobrir vacants, problemes d'habitatge en destinacions turístiques, càrrega física i psicosocial,

GRÀFIC 1. PERCENTATGE D'HORES PACTADES I NO TREBALLADES PER ABSENTISME LABORAL EN ELS SUBSECTORS TURÍSTICS



Font: elaboració pròpia a partir de l'Enquesta de Confiança d'Exceltur (2026).

i canvis en la gestió administrativa i en les expectatives dels treballadors després de la pandèmia[3].

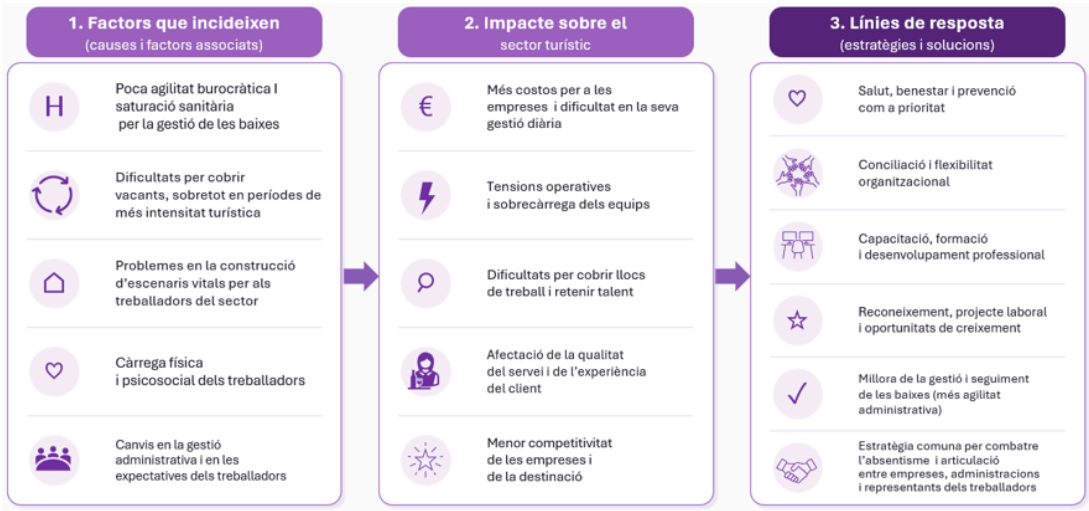
Davant d'aquest repte, no hi ha una fórmula que emergeixi com la millor solució. Hi ha una manca de consens entre el govern, les empreses i els sindicats i, mentre, algunes cadenes hoteleres i associacions empresarials han començat a aplicar solucions per la seva banda. A grans trets, mentre les empreses aposten per una major agilitat burocràtica en la gestió i el seguiment de les baixes per incapacitat temporal, el govern planteja la reducció de la jornada laboral. Per la seva banda, els sindicats reivindiquen mesures preventives reals per millorar les condicions laborals dels treballadors del sector turístic (Hosteltur, 2026).

L'aproximació al repte per part de les associacions i les cadenes hoteleres pren una perspectiva més ajustada al sector. Mentre algunes cadenes hoteleres es proveeixen contractant més personal del que necessitarien en períodes de més activitat o garanteixen l'allotjament dels treballadors durant molts mesos, altres aposten per mesures dirigides a millorar el benestar dels treballadors: una major conciliació amb la vida personal, atenció psicològica, formació en prevenció de riscos i capacitació laboral, mesures que promoguin un ambient de treball positiu i saludable, que retinguin el talent i permetin la creació d'escenaris vitals per als treballadors (Hinojosa et al., 2025[2]). Tot i això, un 81 % de les empreses declara que troba barreres importants a l'hora d'implantar una estratègia eficaç de gestió de l'absentisme (Willis Towers Watson, 2026).

Una de les iniciatives més destacades és la creació, en el marc del Conveni Col·lectiu de l'Hosteleria de les Illes Balears, de l'Observatori per a la Productivitat i contra l'Absentisme, que té per objectiu reduir l'absentisme i millorar la productivitat, les condicions dels treballadors i els entorns laborals.

en el sector turístic se centra en una major integració de la gestió de l'absentisme. Concretament, per a més de la meitat de les empreses, la salut, el benestar i la prevenció són les seves principals prioritats (Willis Towers Watson, 2026). La capacitació i la formació també emergeixen com a solucions compartides per retenir i fidelitzar el talent[5] i contribuir així a la construcció de projectes laborals estables.

FIGURA 1. UNA VISIÓ INTEGRAL DAVANT EL REPTE DE L'ABSENTISME LABORAL AL SECTOR TURÍSTIC



Font: elaboració pròpia.

[1] Porras Núñez, C. (2026, juliol 8). El absentismo laboral se dispara: las actividades turísticas más afectadas por las bajas laborales. Hosteltur.Recueprat 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. 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., i Canalís, X. (2025, juny 10). Absentismo en la hotelería española (parte 2): ¿Por qué se dispara? Hosteltur. Recuperat 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., i Canalís, X. (2025, juny 13). Absentismo en la hotelería española (parte 5): ¿Qué soluciones hay?Hosteltur. Recueprat 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. Recuperat de https://www.hosteltur.com/176782_menos-fichajes-y-mas-cantera-el-turismo-cambia-su-estrategia-laboral.html

Com és el turista de la Costa Daurada del quart trimestre de l'any?

En els darrers mesos de l'any guanya protagonisme el turista internacional, actiu i més connectat amb el territori.

La desestacionalització és un dels reptes més importants per a moltes destinacions turístiques. La capacitat d'equilibrar l'afluència de turistes al llarg de l'any i així avançar cap a destinacions turístiques més sostenibles i resilients és un repte per a destinacions madures com la Costa Daurada, on els agents públics i privats del sector turístic hi dediquen esforços de manera compartida.

El perfil del turista (anys 2024 – 2025) que protagonitza la desesacionalització a la Costa Daurada, en els darrers mesos de l'any (octubre, novembre i desembre), en els establiments turístics regulats (hotels, càmpings i allotjament rural, els mesos d'octubre a desembre), es caracteritzen el 48,9 % per ser turistes internacionals, mentre que el 26,9 % procedeix de Catalunya i el 24,2 %, de la resta de l'estat. La majoria de turistes internacionals provenen de França (31,5 %) i, en menor mesura, del Regne Unit i Alemanya (15,1 % i 13,9 %, respectivament). Els turistes provinents dels Països Baixos representen el 9,8 % dels turistes estrangers que visiten la Costa Daurada durant aquest període de l'any.

Es tracta principalment de turistes de 36 anys o més que viatgen en parella (34,5 %) o de famílies amb nens (27,4 %). La majoria arriben a la Costa Daurada en cotxe (56,5 %) i un percentatge més petit ho fa en avió a través de l'aeroport de Barcelona (9,4 %) o, fins al mes de novembre, també a través de l'aeroport de Reus, tot i que amb un pes més reduït: un 4,5 % viatja amb vols de Ryanair i un 4,1 % amb vols xàrter. També és destacable la proporció de turistes que arriben a la Costa Daurada en autocaravana (8,7 %).

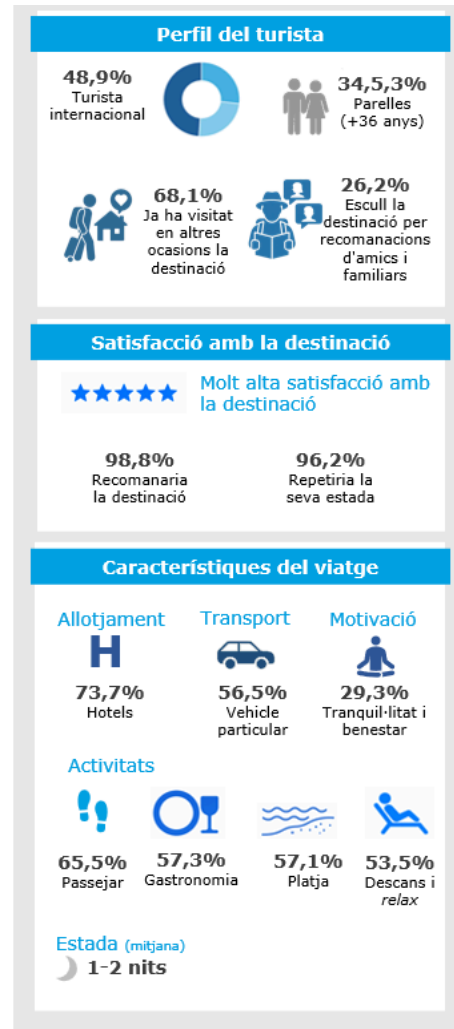
Característiques del viatge

No és la primera vegada que aquest tipus de turista visita la Costa Daurada (68,1 %), sobretot durant el mes de desembre (73 %). De fet, es tracta d'un turista que confia en la destinació i la recomana a amics i parents.

Aquests visitants prefereixen allotjar-se en hotels (73,7 %) abans que en càmpings (25,4 %) o establiments d'allotjament rural (0,9 %). Pel que fa a la durada de l'estada, un 26,1 % passa entre una i dues nits a la destinació, una proporció especialment elevada al desembre. Si s'amplia l'anàlisi a les estades de fins a cinc nits, aquest percentatge augmenta fins al 58,8 %. També destaquen les estades de set nits (13,1 %), que es concentren principalment durant el mes d'octubre i tenen una presència molt més residual al desembre.

La tranquil·litat i les motivacions vinculades al benestar (29,3 %) constitueixen un dels principals motius per visitar la Costa Daurada a final de l'any i fora de la temporada (29,3 %).

GRÀFIC 1. PERFIL DEL TURISTA DELS DARRERS MESOS DE L'ANY A LA COSTA DAURADA



Font: Operació de caracterització de la demanda turística de la Costa Daurada i les Terres de l'Ebre executada pel Departament de Consultoria Tecnològica d'Eurecat.

Costa Daurada

L'adequació de la destinació al turisme accessible

La Càtedra d'Innovació i Recerca Turística Salou - Costa Daurada de la Universitat Rovira i Virgili ha elaborat un mapa interactiu sobre l'accessibilitat a les platges de la Costa Daurada. El visor ofereix informació de 78 platges i cales de 13 municipis del litoral de la Costa Daurada, la qual cosa permet consultar la disponibilitat de fins a 17 serveis identificats en matèria d'accessibilitat i qualitat en cadascuna d'elles. Aquesta se suma a altres iniciatives, com ara TUR4all, una plataforma de turisme accessible impulsada per Impulsa Igualdad, que ofereix informació sobre les condicions d'accessibilitat de recursos i serveis turístics, incloses les platges. Destinacions com Mont-roig del Camp i Tarragona compten amb aquest distintiu. Les empreses també estan oferint cada vegada més propostes adaptades i orientades a aquest segment. N'és un exemple Nàutic Parc amb la creació d'experiències inclusives.

Executats els Plans de Sostenibilitat Turística

El 30 de juny va finalitzar el termini d'execució dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació (Next Generation). Del total de 16 projectes de la demarcació de Tarragona entre 2021 i 2023, 9 corresponen a la Costa Daurada i representen una inversió de 31,39 milions d'euros, un 63,5 % de la inversió feta a la província. Salou és el municipi que ha executat una inversió més elevada, amb 11 milions d'euros corresponents als plans de les convocatòries 2021 i 2023, seguit del municipi de Vila-seca, amb una inversió de 10 milions d'euros entre ambdós projectes. Pel que fa a la seva orientació, la major part dels projectes executats es centren en la sostenibilitat litoral i la valorització dels espais naturals.

Terres de l'Ebre

Major protagonisme del turisme fluvial

La navegació fluvial es consolida com una de les formes de descoberta del Delta de l'Ebre, amb una oferta que combina creuers, activitats de turisme actiu i noves experiències vinculades al patrimoni natural i cultural del riu i la gastronomia. Un exemple recent de l'aposta que fa el territori per aquesta modalitat turística vinculada a la seva identitat és La Perla, l'embarcació elèctrica d'Amposta, que va tancar el seu primer any d'activitat el 2025 amb més de 6.400 passatgers i 200 rutes, i consolida així el riu Ebre com un nou espai per a la descoberta turística del territori.La iniciativa es suma a una oferta de navegació ja consolidada al territori i articulada al llarg del riu Ebre com a eix vertebrador. N'és un exemple el nou HUB Maset (Deltebre), on s'ha habilitat un nou embarcador que facilitarà la pràctica d'activitats aquàtiques i contribuirà a la mobilitat sostenible, i que transformarà aquest espai en un nou accés al riu. Aquesta consolidació del protagonisme del riu com actiu es reforça amb la declaració de la Festa del Riu de Móra d'Ebre com a Festa tradicional d'Interès Nacional per la Generalitat de Catalunya.

Reforç de segments turístics

Sant Jaume d'Enveja ha impulsat noves edicions de Buda&Bike, l'activitat que ofereix sortides guiades en grups reduïts per descobrir d'una manera diferent l'illa de Buda. Aquesta activitat combina la interpretació ambiental amb degustacions de gastronomia local i música del territori entre els mesos de juny i setembre. El mes de setembre també se celebra una nova edició del Delta Birding Festival. Per la seva banda, el Grup Calafat continua apostant pel turisme MICE a la destinació i ha organitzant el seu cinquè *famtrip* especialitzat, que va tenir lloc el mes de maig.

Novetats i publicacions

LA IA EN LES DMO

Mindtrip, juntament amb les empreses Sojern, Sabre i MMGY Travel Intelligence, ha publicat una nova investigació sobre l'adopció de la IA per part dels viatgers i el grau de preparació de les DMO. Els resultats assenyalen que un 22 % de les DMO ofereixen actualment capacitats de planificació de viatges amb IA als seus llocs web, i només el 26 % tenen una estratègia d'IA documentada, fet que evidencia la poca preparació d'aquestes organitzacions.
go.mindtrip.ai

FACTORS CLAU EN ELS PROPERS 10 ANYS

L'informe Parsons, publicat per RateHawk, explica com canviarà el sector turístic durant la pròxima dècada i què hauran de fer les empreses i els professionals per continuar sent competitius. L'informe se centra en les deu tendències clau, entre les quals destaquen la diversificació i personalització dels viatges, la major sensibilitat al preu, la immediatesa, l'era dels agents d'IA i la qualitat i estructuració de les dades.
phocuswire.com

EMERGÈNCIA CLIMÀTICA I TURISME

El grup de reflexió impulsat per la CETT Fundació ha publicat un informe que recull les conclusions del Tourism Policy Dialogue (2025). A partir de les aportacions d'experts i de les recomanacions de política turística en matèria de canvi climàtic i planificació de les destinacions turístiques, es conclou que l'emergència climàtica ha de formar part de l'agenda i dels pressupostos de les destinacions per transformar-se, adaptar-se i avançar cap a destinacions sostenibles.
campus.cett.es

MARÍA VELASCO, DIRECTORA D'INVESTIGACIÓ, DESENVOLUPAMENT I INNOVACIÓ TURÍSTICA DE SEGITTUR

"Els esforços del model DTI han d'orientar-se a comprendre els grans reptes i tendències."

Com ha evolucionat el model DTI des de la seva concepció inicial fins avui i quins aprenentatges han estat més rellevants en aquest procés?

El model DTI té el seu origen en el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) de 2012, en el qual s'inclou el concepte en relació amb el de ciutat intel·ligent. Des de l'inici, una de les especificitats del model espanyol va ser treballar amb indicadors capaços de mesurar la transformació de les destinacions.Un dels principals aprenentatges ha estat precisament el valor d'aquests indicadors, ja que van permetre traslladar als gestors de la destinació, de manera molt clara, quines qüestions eren significatives, en què podien treballar i es proposava un pla d'acció comú. Actualment, el model es troba en un nou procés de reflexió per donar resposta a una realitat més diversa i dinàmica, aprofundint especialment en la sostenibilitat social i ambiental i adaptant-se a les diferents tipologies de destinació, però mantenint una lògica metodològica coherent que permeti la comparació entre destinacions similars.

Com està contribuint el model DTI a la consecució dels objectius de l'Agenda 2030 i de l'Estrategia España Turismo 2030?

El model orienta a les destinacions a la consecució dels objectius de l'Agenda 2030, ja que conté indicadors que treballen en molts dels reptes plantejats pels ODS. També tindran un paper important en l'Estrategia España Turismo 2030, la qual pretén millorar els processos de la triple sostenibilitat i convertir Espanya en una de les destinacions més sostenibles o, al menys, en la destinació que més s'hi esforça en ser-ho. El principal repte és traduir el concepte abstracte de sostenibilitat en processos i pràctiques de treball comprensibles i aplicables. Mentre que les propostes d'acció lligades a la sostenibilitat econòmica estan més avançades, les accions de sostenibilitat ambiental continuen desenvolupant-se mitjançant propostes i indicadors. Per la seva banda, la sostenibilitat social presenta un major retard, tot i la rellevància que ha adquirit amb l'Agenda 2030 i els ODS.

Cap a on creu que haurien d'avançar els esforços del model DTI per respondre als reptes de sostenibilitat, digitalització i governança col·laborativa?

Els esforços del model DTI han d'orientar-se a comprendre els grans reptes i les tendències i convertir-los en conceptes comprensibles, aplicables i en eines útils per a les organitzacions de gestió de destinacions. En aquest sentit, es tracta de deixar el món de la reflexió i arribar al món de la realitat, identificant, per exemple, per a què pot servir la intel·ligència artificial en la presa de decisions d'una destinació. En transformació digital i tecnologia serà clau la Plataforma Inteligente de Destinos (PID), un projecte innovador de SEGITTUR que pretén generar eines tecnològiques de recolzament a la presa de decisions. Així, el DTI permet treballar sobre la diagnosi i el pla d'acció, mentre que aquestes eines digitals facilitaran la implantació i el seguiment d'aquest pla i de les seves accions.



Des de SEGITTUR, entitat dependent de la Secretaría de Estado de Turismo, lidera la implantació del model DTI a nivell estatal, apostant per la innovació basada en dades i la governança. És també rellevant la seva implicació en el desenvolupament de l'Estrategia España Turismo 2030.

"Un dels principals aprenentatges ha estat precisament el valor d'aquests indicadors."

EDITA: Laboratori d'innovació i intel·ligència turística del Departament de Consultoria Tecnològica del centre tecnològic d'Eurecat, amb el suport del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona
TELÈFON: 977 394 871
EMAIL: turisme@eurecat.org

ISSN 2341 - 3743

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

REDACCIÓ: Sara Mestre i Trini Rovira