

(+) Catalunya, millor turisme

Una manera compartida d'entendre i transformar el turisme, més conscient i autèntica.

Estratègia de Màrqueting de Catalunya.

Horitzó 2028

índex

01 **El turisme a Catalunya** pàg. 08

02 **La rellevància actual
del turisme** pàg. 11

03 **Del volum al valor** pàg. 15

04 **El desplegament d'una Estratègia
clara, disruptiva i innovadora** pàg. 24

05 **La brúixola conceptual** pàg. 40

Salutació

Catalunya necessita un model turístic competitiu, sostenible i conscient. Un model preparat per als reptes globals i capaç de reforçar la nostra identitat, el nostre territori i la nostra cohesió social. Un model que generi prosperitat al nostre país. En aquest context, l'estratègia **(+) Catalunya, millor turisme** neix amb una voluntat clara: posar el màrqueting de destinació al servei de la transformació del model turístic de Catalunya. No es tracta únicament de captar visitants, sinó de construir una destinació alineada amb els valors de sostenibilitat, qualitat i benestar compartit.

Aquesta estratègia forma part d'un mandat que impulsa canvis estructurals de fons per al futur del turisme al nostre país. Conjuntament amb aquesta iniciativa que avui presentem, ens trobem també de ple en el desenvolupament d'eines estratègiques que permetin actualitzar el marc normatiu del turisme a les realitats actuals i millorar la planificació i ordenació turística dels nostres territoris. Aquestes seran clau per adaptar-nos a les transformacions digitals, ambientals i socials que venen d'Europa i garantir-ne una aplicació coherent i efectiva.

Un dels elements més innovadors d'aquesta estratègia és que genera les condicions perquè Catalunya passi d'un model de volum a un model de valor. El màrqueting ajuda en aquesta transformació accelerant el procés per identificar i atreure el visitant conscient que més s'alinea amb el que les comunitats de residents volen dels nostres territoris com a destinació turística d'escala global. Aquesta és una de les grans diferències respecte a models anteriors, i una de les claus per garantir la convivència i l'autenticitat de la nostra oferta.

Hble. Sr. Miquel Sàmper

Conseller d'Empresa i Treball de la Generalitat de Catalunya

Context

El turisme ha de ser una eina al servei de la cohesió social, la inclusió i el benestar col·lectiu. Això és el que inspira el compromís de la Generalitat amb una **Catalunya per a tothom**, on tothom hi tingui cabuda com a resident, com a visitant i com a agent actiu en la construcció d'un futur compartit. L'estratègia **(+) Catalunya, millor turisme** fa seu aquest propòsit i situa l'activitat turística dins d'una nova mirada centrada en el valor compartit. Un enfocament que entén el turisme no només com una font d'ingressos, sinó com un vector d'impacte positiu per a les persones, els territoris i el país.

En aquest marc, aquesta estratègia s'alinea plenament amb el pla **Catalunya Lidera**, una iniciativa del Govern de Catalunya que marca el rumb per enfortir l'economia del país davant els grans reptes de futur. El turisme, com a sector estratègic, ha de ser part activa d'aquest lideratge i ha d'evolucionar cap a un model més resiliència, innovador i sostenible.

L'estratègia parteix d'una realitat sòlida: el turisme representa avui prop del 12% del PIB català, genera el 16% dels llocs de treball i compta amb més de 126.000 empreses arreu del país. Però, sobretot, parteix d'una voluntat clara: fer-ho millor. Fer del turisme una activitat que aportï valor —i no només volum— i que contribueixi positivament al benestar de les persones, al desenvolupament del territori i a la preservació del patrimoni cultural i natural.

L'estratègia que teniu a les mans és fruit d'un procés col·lectiu i ambiciós. Defineix una visió clara, uns objectius mesurables i una agenda d'actuació transformadora. Des de la visió d'un màrqueting modern, ens permet avançar cap a un model turístic que genera benestar real, que reforça la identitat del país i que dona resposta a les necessitats tant dels residents com dels nous visitants. És una eina per fer de Catalunya una destinació amb propòsit, amb lideratge i amb capacitat d'inspirar. Confio que us agradi.

Sra. Cristina Lagé

Directora General de Turisme de la Generalitat de Catalunya

Introducció

Catalunya obre una nova etapa en la seva trajectòria com a destinació turística. Després d'anys de consolidació com a referent obert i competitiu a escala internacional, el país fa un pas endavant amb una estratègia transformadora, orientada a fer del turisme una activitat més conscient, equilibrada i alineada amb la realitat i les necessitats de cada territori.

(+) Catalunya, millor turisme és una estratègia de màrqueting concebuda per orientar, inspirar i guiar el model turístic de Catalunya cap a un futur més sostenible, compartit i amb propòsit. Aquest document sintetitza els continguts principals d'un extens treball col·lectiu—més de 500 pàgines d'anàlisi, diagnosi i accions— i concentra els grans objectius i vectors que en guien el desplegament fins el 2028.

Amb aquesta ambició, l'estratègia es construeix al voltant d'un propòsit compartit: "Aportar benestar a la comunitat a través dels valors de viatjar". I aquest **propòsit** es tradueix en els **objectius** estratègics 4 (+) 4 que defineixen amb claredat cap a on avancem com a destinació: millorar la temporalitat i l'estacionalitat; diversificar les experiències i els perfils dels visitants; desconcentrar els fluxos turístics arreu del territori; maximitzar l'impacte econòmic positiu; reforçar la convivència i la satisfacció entre residents i visitants; liderar des de la sostenibilitat ambiental, social i econòmica; fidelitzar els públics que comparteixen els valors de Catalunya; i projectar internacionalment una marca Catalunya amb lideratge i identitat pròpia.

Aquests objectius es despleguen a través de **sis grans vectors de transformació** que actuen com a motors del canvi: la demanda, l'oferta, la marca, el resident, la sostenibilitat i la innovació. Són eixos que estructuraven línies de treball i iniciatives concretes, concebudes per generar un impacte positiu real i mesurable.

Aquest és un projecte de país, construït amb la participació activa de més de mil agents del sector públic i privat, amb la implicació de les marques territorials, les associacions, els ens locals i diversos departaments de la Generalitat. El resultat és **una manera compartida d'entendre i transformar el turisme, més conscient i autèntica**.

Sra. Arantxa Calvera

Directora de l'Agència Catalana de Turisme

01

El turisme a Catalunya

Durant aquest primer quart de segle XXI, el turisme ha estat un dels grans motors econòmics i socials de Catalunya. Ha esdevingut una activitat estratègica per al desenvolupament del territori, que ha generat ocupació, dinamització empresarial i projecció internacional. En aquests primers 25 anys, el sector ha viscut una evolució intensa, marcada per l'expansió sostinguda, l'impacte de diverses crisis i la necessitat d'adaptació a un context canviant.

Durant les dues primeres dècades, Catalunya va experimentar un fort creixement turístic, tant pel que fa al nombre de visitants com a la diversificació de mercats emissors i productes. Barcelona, com a capital global, va actuar de porta d'entrada, mentre que altres zones del territori, com la Costa Brava, la Costa Daurada, Terres de Lleida, els Pirineus o les Terres de l'Ebre, es van consolidar com a destinacions de referència, i en sorgiren de noves com Costa Barcelona i Paisatges Barcelona. Entre l'any 2000 i el 2024, el nombre de turistes internacionals a Catalunya gairebé s'ha duplicat, passant d'uns 12 milions a prop de 20 milions de visitants estrangers, segons dades oficials. La despesa turística també ha crescut de manera significativa, arribant a superar els 21.000 milions d'euros anuals abans de la pandèmia. Aquest augment ha anat acompanyat d'una professionalització creixent del sector, amb una oferta cada vegada més variada, sofisticada i orientada a l'experiència.

Aquest creixement s'ha vist afectat per diversos cicles econòmics. La crisi financera global de 2008-2013 va tenir un impacte desigual sobre la demanda turística, amb una certa resistència del sector que va saber mantenir l'activitat en un context advers. Tot i això, va posar en relleu la vulnerabilitat de les economies massa dependents d'aquest sector i va reforçar la importància de la diversificació i la qualitat de l'oferta. Durant aquells anys, es van consolidar productes com el turisme cultural, el gastronòmic i el turisme actiu i de natura, i es van desenvolupar segments amb personalitat pròpia

com el familiar i el Premium. Alhora, començaven a aflorar els primers signes de pressió social i ambiental en zones d'alta concentració de visitants.

Sens dubte, l'esdeveniment que va marcar un punt d'inflexió fou la pandèmia de la covid-19. L'any 2020, l'activitat turística es va desplomar a escala global, i Catalunya no en va ser una excepció. Aquesta crisi sense precedents va posar a prova la resiliència del model i va accelerar les reflexions sobre la necessitat de transformar-lo: fer-lo més sostenible, més arrelat al territori, més equilibrat i més alineat amb els valors de la societat actual.

Des d'aleshores, el turisme gairebé ha recuperat el seu ritme anterior, però no oblida tot allò que vam aprendre i que la societat ens demana, **(+) Catalunya, millor turisme.**

02

La rellevància actual del turisme

L'aparició de nous reptes globals i el canvi en les preferències dels viatgers han accelerat la necessitat d'una transformació profunda. El paradigma clàssic, centrat en el creixement quantitatiu del nombre de visitants, l'impacte econòmic immediat, els canvis socials, les noves generacions i la nova configuració social, marquen també el full de ruta.

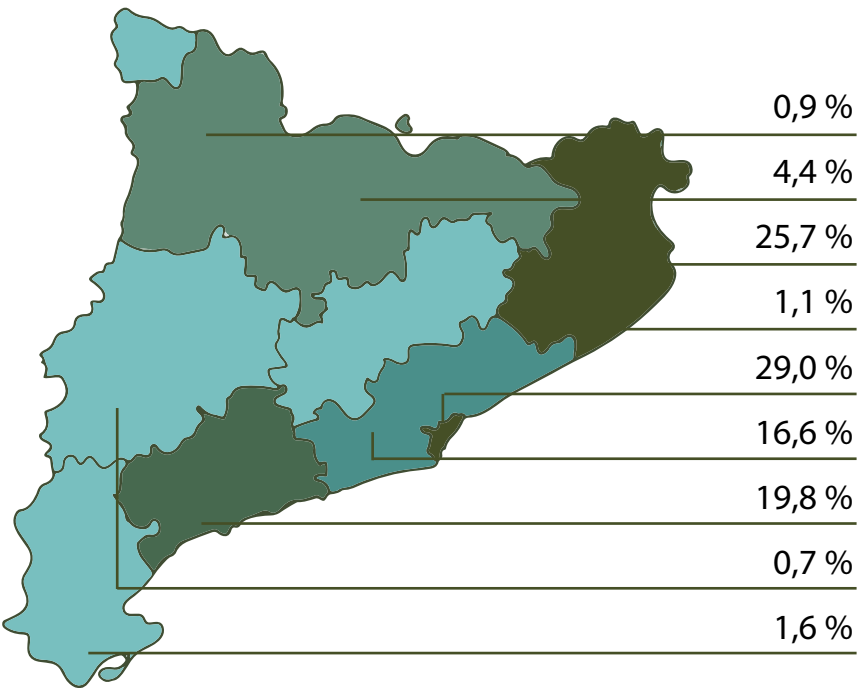
Per descriure **la rellevància del sector en l'actualitat**, només cal fer referència a les xifres més recents. El 2024, Catalunya va rebre prop de 87 milions de visitants, que van generar una despesa directa de 28.000 milions d'euros. D'aquests visitants, gairebé 19,8 milions eren turistes internacionals, que van acumular una despesa de 24.469 milions d'euros, un 19% del total estatal. La despesa mitjana diària va ser un 2% superior a la del 2023 i un 8,7% superior a la del 2019. En aquest àmbit, Catalunya és la comunitat que lidera la despesa turística internacional a Espanya.

Actualment, el sector representa aproximadament el 12% del PIB, dona feina a més de 541.000 persones i mobilitza un teixit de més de 126.000 empreses. A més, l'activitat té un fort caràcter transversal, amb un impacte positiu sobre sectors com l'agroalimentació, el comerç, la cultura o la innovació. El 2024, el preu mitjà d'una habitació d'hotel va ser de 130,66 € (+3,2%) i la taxa d'ocupació (58,9%) de les places ofertes va augmentar 0,4 punts percentuals.

Pel que fa a **la sostenibilitat territorial del turisme**, la distribució de les pernотacions va ser aquesta: 27% a la Costa Brava, 25,7% a Barcelona, 20% a la Costa Daurada, 16,5% a la Costa de Barcelona i 7,5% a Terres de Lleida i Pirineus. Quant a l'estacionalitat, la proporció de pernотacions durant els tres mesos d'estiu va baixar fins al 45,5%, per sota del llindar històric del 50%.

Tot i que continua sent un camp de millora, les dades actuals mostren avenços en sostenibilitat social: els indicadors de densitat (turistes/km²) i d'intensitat turística (turistes/1.000 habitants) van ser els més baixos dels darrers cinc anys (excloent 2020-2021). Alhora, la valoració empresarial sobre l'activitat turística va assolir un 8,1 sobre 10 a l'agost, la segona millor puntuació dels darrers cinc anys.

Concentració territorial de l'activitat turística a Catalunya:



L'enquesta Òmnibus del CEO (1a onada 2025) confirma que **la ciutadania** segueix valorant positivament el turisme: 7 de cada 10 catalans estan a favor de continuar fomentant-lo, i un 76% n'aprecia els efectes positius.

Les diferències generacionals també són significatives: el grup de 50 a 67 anys és el més favorable al turisme (85%), seguit pels de 35 a 49 anys (76%) i els majors de 65 anys (74%). Les franges d'edat de 16 a 24 anys (73%) i el grup dels de 25 a 34 anys (68%) són els que menys suport mostren.

En el context de l'estratègia que es presenta, i valorant les dades del **Pla de Màrqueting Turístic de Catalunya 2018-2023** que vam tancar just fa un any, s'observen avenços destacats en la millora de la despesa per turista i en la diversificació de productes i mercats. L'estratègia contempla, per als propers anys, la consolidació de la desestacionalització i la desconcentració territorial, perquè el repartiment de la riquesa generada pel turisme esdevingui un dels grans objectius.

És el moment que tots centrem la mirada més enllà de volums i ocupació, i aprendre a mesurar l'èxit turístic en termes de valor aportat al territori, al resident i al conjunt del país. Per fer-ho, caldran eines de màrqueting més precises, més segmentades, més participatives i més orientades a generar impactes positius a llarg termini. Aquest és el repte i alhora l'oportunitat d'aquesta nova Estratègia que Catalunya vol impulsar.

03

Del volum al valor

La nova estratègia **(+) Catalunya, millor turisme** parteix d'un propòsit clar i ambiciós: aportar benestar a la comunitat a través dels valors de viatjar. Aquesta visió situa el turisme com a eina transformadora i de cohesió, capaç de generar valor compartit entre tots els agents implicats.

L'horitzó 2030 que planteja l'estratègia de màrqueting és decididament ambiciós:

“Fer de Catalunya una destinació europea líder en turisme conscient que genera l'aportació més gran a l'economia local i al benestar de la comunitat”.

Aquesta declaració d'intencions redefineix l'èxit turístic no en funció del volum, sinó del valor. La visió de futur per al turisme a Catalunya s'articula com una proposta de país, en la qual el turisme contribueix de manera positiva a la vida quotidiana i reforça els vincles amb la comunitat d'acollida.

El propòsit central de l'estratègia de màrqueting és millorar la vida de les persones a través del turisme. Aquest propòsit s'alinea amb les agendes globals (ODS, Agenda 2030, Green Deal europeu) i promou una activitat turística compromesa amb el benestar, la sostenibilitat i el progrés social. Catalunya entén que només amb un turisme conscient, responsable i regeneratiu es podrà assolir un model just, resilient i de llarg recorregut.

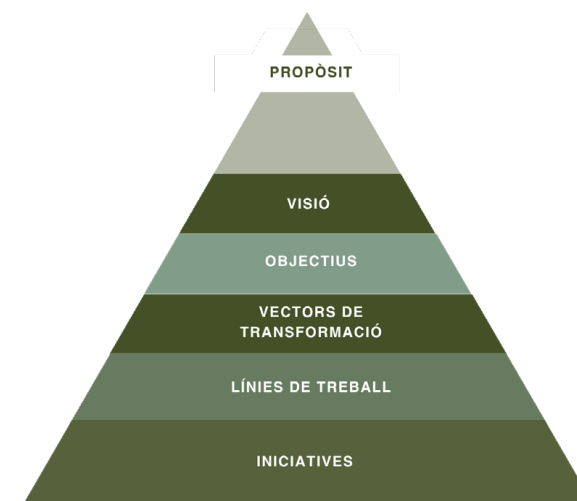
Aquest propòsit, es fa per primera vegada sota una base de treball molt més àmplia. Per primer cop en l'estratègia de màrqueting a Catalunya s'adopta l'Economia del Visitant (EV) com a escala d'influència. És una mirada renovada i sistèmica que posa en relleu el valor compartit entre visitants i residents, entre economia i benestar social, entre patrimoni i futur. Aquest nou enfocament amplia la mirada més enllà de la despesa i els fluxos, i inte-

gra valors com la sostenibilitat, la conscienciació, la regeneració, la cohesió territorial, l'equitat social i la innovació cultural i tecnològica.

La cultura del resident temporal inspira l'estratègia i es fonamenta en la gestió eficient de recursos escassos — naturals, culturals, econòmics i socials — per obtenir el màxim retorn social, ambiental i econòmic per a la comunitat d'acollida. Aquest enfocament es desplega a través de valors com el respecte, la sostenibilitat, la inclusió, la diversitat territorial i la justícia social, que converteixen el turisme en una palanca de progrés compartit.

L'estructura interna d'aquesta Estratègia contempla, doncs, diferents nivells jeràrquics. Des del Propòsit, que ho inclou tot i és la raó principal de l'existència d'una entitat com l'Agència Catalana de Turisme, fins a les Iniciatives, que són la unitat de detall més àmplia que contempla aquesta estratègia, passant per la Visió, la Missió, els Objectius, els vectors de transformació i les línies de treball que es van desplegant.

Els principals components de l'estructura de l'estratègia



Per aconseguir aquesta visió, s'estableix un sistema d'objectius anomenat **"Objectius 4 (+) 4"**, una evolució de les anomenades "4D". El primer objectiu és **millorar la temporalitat**, promovent polítiques de desestacionalització que permetin repartir millor la demanda al llarg de tot l'any. Això ha d'ajudar a reduir la concentració en els mesos d'estiu, allargar la temporada i oferir més estabilitat laboral i econòmica a les empreses del sector. A més, ampliar les estades i diversificar els moments de visita contribueix a reduir la petjada de carboni associada als desplaçaments.

El segon objectiu és la **desconcentració territorial**. Es tracta d'impulsar el desenvolupament turístic de zones menys tensionades i amb gran potencial, afavorint així una millor distribució dels beneficis del turisme per tot el territori i reduint la pressió sobre les destinacions tradicionals més massificades.

En tercer lloc, es vol avançar en la **diversificació de productes** i segments, promovent una oferta més rica i adaptada a perfils i motivacions cada vegada més diversos. L'estratègia aposta per experiències més autèntiques, transformadores i connectades amb l'entorn, que aportin valor afegit tant al visitant com al territori.

En quart lloc, es persegueix una optimització de l'**impacte econòmic**, amb una despesa turística més elevada i més repartida. La clau ja no és créixer en nombre de visitants, sinó generar més retorn econòmic i més qualitat en la relació amb el territori i els agents locals.

Un cinquè objectiu és establir una relació simbiòtica entre els qui viuen al territori i els qui el visiten. Això implica situar el resident al centre de l'estratègia com una nova audiència clau.

El sisè objectiu és el de la sostenibilitat per captar un turisme més conscient i per acompanyar el sector en la seva transformació sostenible. L'objectiu és que el turisme no només no perjudiqui, sinó que contribueixi a regenerar els ecosistemes i preservar els recursos.

El setè objectiu és la **fidelització dels visitants** alineats amb els valors de Catalunya. Es tracta de consolidar relacions duradores amb públics que comparteixen la visió de país i esdevenen prescriptors d'un model de turisme amb propòsit, respectuós i transformador.

Finalment, es vol reforçar la **marca Catalunya** com a referent internacional. L'estratègia treballa per consolidar un relat coherent i potent que situï Catalunya com una destinació líder en turisme responsable, amb una identitat pròpia, moderna i arrelada.

Els Objectius 4 (+) 4

</

Els **Objectius 4 (+) 4** estan estretament connectats entre si i formen una arquitectura coherent que permet guiar i mesurar el progrés. Cada acció de l'estratègia ha de contribuir a un o més d'aquests objectius, tot assegurant una mirada equilibrada entre resultats tangibles i transformació estructural.

Aquesta visió requereix una nova cultura de la dada com a eina estratègica per fonamentar decisions, fer seguiment d'impactes i retre comptes amb transparència. Només si mesurem podem millorar, i només si compartim les dades podem generar confiança al sector. Així, pel que fa a la millora de la temporalitat, es preveuen indicadors que ajudin a captar la distribució dels fluxos al llarg de l'any, com l'índex de desestacionalització, l'estada mitjana dels visitants o la concentració estival. També es contemplen aproximacions més analítiques, com l'ús de l'índex de Gini aplicat a la variabilitat temporal.

Per a la diversificació de productes i segments, es poden explorar indicadors basats en la varietat de tipologies d'experiències consumides, així com en la diversitat d'activitats declarades pels visitants al llarg de l'any. Aquests indicadors poden ser útils per avaluar la capacitat del sistema per adaptar-se a perfils emergents.

En relació amb la desconcentració territorial, l'anàlisi pot incloure la distribució geogràfica de l'oferta d'allotjament o de les empreses adherides a l'Agència Catalana de Turisme per marques territorials. També serà rellevant observar com es distribueix la despesa turística real entre les diferents zones, així com l'evolució de la demanda a escala comarcal o local.

L'impacte econòmic del turisme es podrà observar a través d'indicadors com la despesa real per capita i dia, la despesa total anual, i la seva distribució en el temps i l'espai. L'anàlisi de la contribució indirecta de l'activitat turística al PIB de Catalunya permetrà contextualitzar millor el valor del sector dins l'economia global del país.

La sostenibilitat es podrà analitzar amb indicadors ambientals com la petjada de carboni del visitant mitjà, la sostenibilitat de les pernoctacions o la percepció de Catalunya com a destinació de turisme responsable. També es poden considerar indicadors socials, com el nombre d'empreses accessibles o compromeses amb la inclusió.

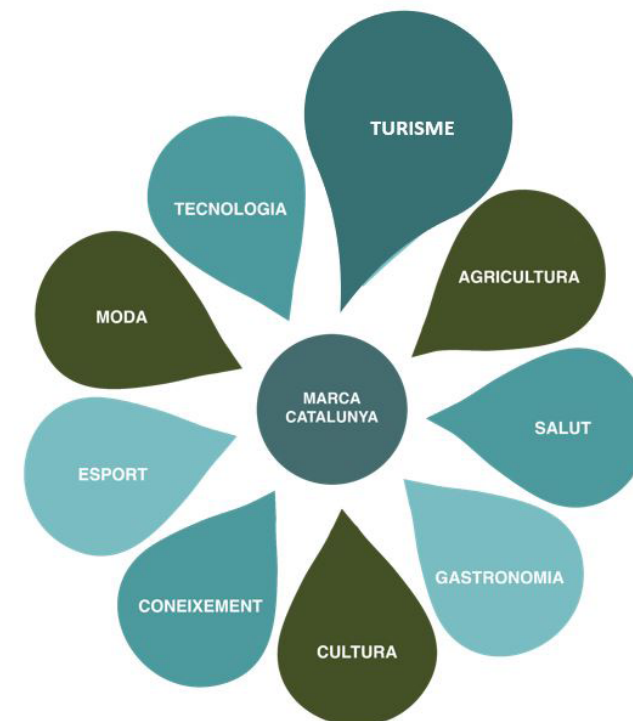
En relació amb la fidelització i repetició, es podran seguir indicadors de satisfacció i recomanació, així com la proporció de visitants que repeteixen l'estada. Aquesta fidelitat serà clau per consolidar un públic alineat amb els valors del nou model i amb una relació duradora amb la destinació.

Finalment, per monitorar l'evolució de la Marca Catalunya, se n'estudiarà la percepció internacional i la seva vinculació amb atributs com la qualitat, la sostenibilitat o l'autenticitat. Aquest component serà fonamental per projectar Catalunya com un referent de turisme amb propòsit a escala global.

Disposar d'aquests indicadors no només permet monitorar l'impacte de les polítiques, sinó també anticipar riscos, adaptar actuacions i legitimar l'estratègia davant la societat. En definitiva, mesurar és imprescindible per avançar amb rigor i coherència cap al model desitjat.

Dins d'aquests Objectius 4 (+) 4, la "Marca Catalunya" pren també un nou sentit. No és només un concepte de màrqueting, sinó una expressió del caràcter obert, innovador, sostenible i acollidor del país. Supera els límits de marca de destinació turística per esdevenir plenament marca-país. Ha de ser capaç de connectar amb les emocions i els valors dels diferents perfils de visitants, alhora que representa els atributs diferencials de Catalunya com a destinació amb propòsit.

Una marca país



En resum, aquest capítol marca un canvi de rumb clar: del volum al valor. Més que augmentar xifres, es tracta d'augmentar la qualitat de vida, l'impacte positiu i la capacitat d'inspirar.

Catalunya aspira a ser reconeguda no només per allò que ofereix, sinó per com ho fa i per què ho fa.

04

El desplegament d'una Estratègia clara, disruptiva i innovadora

La col·laboració publicoprivada

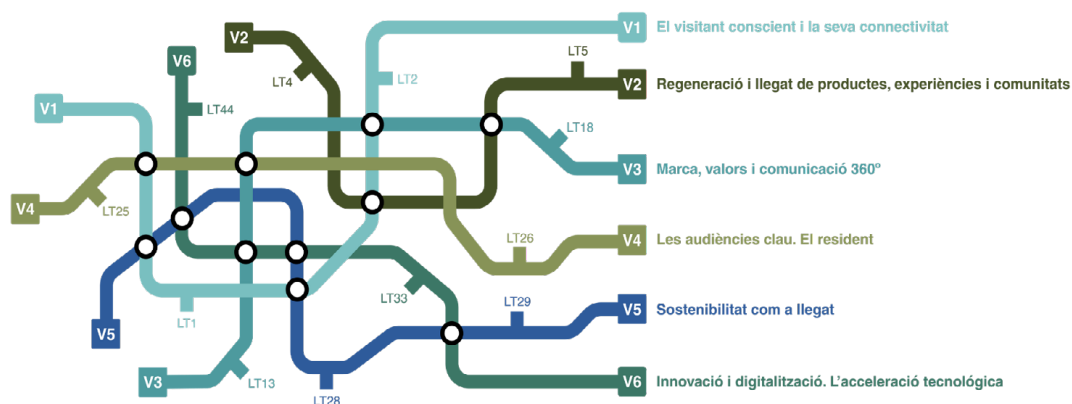
Per garantir un correcte desenvolupament de l'estratègia **(+) Catalunya, millor turisme** és imprescindible establir una col·laboració sòlida, continuada i ben estructurada entre el sector públic i el privat. Aquest compromís compartit ha de vertebrar-se a partir de la implicació activa de tots els actors de l'ecosistema turístic català. En formen part, en primer lloc, els patronats de turisme, les diputacions i els consorcis territorials que ja integren l'Agència Catalana de Turisme, i que representen l'arrelament territorial i la connexió directa amb les realitats locals. També cal comptar amb el conjunt d'empreses del sector: des dels partners estratègics que col·laboren habitualment amb l'Agència fins a totes aquelles iniciatives privades que contribueixen amb el seu valor a posicionar Catalunya al món. Igualment, els ens i empreses afiliades al sistema de promoció turística, així com altres organismes, departaments de la Generalitat i entitats d'àmbits transversals (cultura, medi ambient, economia, mobilitat, etc.) han de sumar-se per aportar visió, recursos i complicitats. Aquest model de governança oberta i col·laborativa és clau per assolir els objectius transformadors que planteja l'estratègia i garantir-ne una aplicació eficient i adaptada a la realitat del país.

No es tracta només d'ajustar el model existent, sinó de transformar-lo des de les seves arrels. L'estratègia es fonamenta en sis vectors de transformació, que operen de manera interconnectada i es concreten en línies de treball i iniciatives clau.

En concret, les iniciatives s'organitzen en tres grans grups: un 25% són accions de continuïtat vinculades a pràctiques ja consolidades per l'Agència Catalana de Turisme, i un 75% són noves iniciatives creades específicament en el marc d'aquesta estratègia. D'aquestes noves accions, el 31% són d'implementació ràpida i directa, el 63% estan pensades per a una

execució a mitjà o llarg termini, i un 6% són iniciatives més conceptuals que caldrà plantejar a llarg termini.

Els vectors de transformació



Vector de transformació 1: El visitant conscient i la seva connectivitat

El propòsit és prioritzar aquells segments de visitants que aporten més valor i tenen una actitud respectuosa envers la destinació, alhora que es promou una millor connexió entre la proposta de Catalunya i els interessos dels nous viatgers globals. El turisme del futur s'ha de fonamentar en un enfocament més intel·ligent, més empàtic i més alineat amb els valors del territori. Per això, aquest vector proposa entendre millor qui ens visita, per

què ho fa, quins valors el motiven i quines són les seves expectatives. La segmentació passa a ser qualitativa, basada en **mindsets**, i s'aposta per la personalització de l'oferta.

Per concretar aquest enfocament, s'impulsen diverses línies de treball que permeten identificar i activar els segments prioritaris a partir d'una nova comprensió de la demanda, tot connectant perfils amb experiències, canals i valors. Destaquem:

- **Segmentació de visitants orientada a la demanda i EV**
Estudi exhaustiu per entendre millor els diferents **mindsets** dels visitants de Catalunya. Aquestes dades permetran definir i actualitzar els **Visitor Persona (VP)**, alhora que prioritzaran segments segons criteris com el potencial econòmic i el comportament envers els residents, facilitant així una millor estratègia de màrqueting.
- **Segmentació MICE d'indústries clau**
Ampliar la segmentació MICE, amb l'objectiu de millorar la diversificació i desconcentració del MICE a Catalunya. Tres indústries a considerar amb potencial per a l'ampliació inclouen el *Meetings and Tech*, *Meetings & Agrofood* (arran de Catalunya com a Regió Mundial de la Gastronomia el 2025), i *Meetings & Healthcare*.

La importància de la connectivitat

El Govern de Catalunya contempla com a aspecte molt rellevant la connectivitat intermodal del país. La connectivitat es desplega en tres dimensions principals, totes elles interrelacionades i fonamentals per avançar cap a un model de turisme més eficient i responsable.

En primer lloc, la connectivitat aèria és essencial per garantir l'arribada de visitants que encaixen dins dels *mindsets* prioritaris provinents de mercats de mitjana i llarga distància. La gestió intel·ligent d'aquesta connectivitat s'estructura a través d'espais de treball col·laboratius com les taules estratègiques dels aeroports de Reus i Girona, i el Comitè de Desenvolupament de les Rutes Aèries (CDRA). Aquests òrgans, amb una composició pública i privada, permeten optimitzar la planificació de noves rutes, reforçar la coordinació institucional i assegurar l'alineació entre la connectivitat internacional i el posicionament turístic de Catalunya.

En segon lloc, la connectivitat ferroviària esdevé clau per a una mobilitat interior fluida, sostenible i connectada amb les experiències distribuïdes arreu del territori. Aquesta dimensió inclou no només la mobilitat interna sinó també la connexió amb mercats de curta i mitjana distància. Els trens d'alta velocitat són una infraestructura estratègica per atraure visitants de proximitat, especialment d'altres zones de l'Estat i del sud de França, amb un impacte ambiental molt inferior al del transport aeri. Al mateix temps, el desenvolupament de trens nocturns internacionals permet oferir alternatives atractives i sostenibles per a viatges de mitjana distància, especialment cap a mercats europeus amb alt interès per Catalunya.

Paral·lelament, la combinació de trens, autobusos interurbans, serveis de transport a demanda, bicicletes, vehicles elèctrics compartits i itineraris adaptats per al senderisme i el cicloturisme ha de permetre una mobilitat intermodal real, funcional i orientada al visitant conscient. Aquesta xarxa ben articulada contribueix a descongestionar les zones amb alta afluència, afavoreix estades més llargues i dona suport a la desestacionalització. Aquesta xarxa ben articulada contribueix a descongestionar les zones amb alta afluència, afavoreix estades més llargues.

Finalment, la connectivitat marítima completa el sistema com a punt d'entrada rellevant per a determinats segments turístics i com a node logístic vinculat als ports. El paper dels creuers i ferris, així com la seva integració amb la mobilitat urbana i regional, ha de ser gestionat des d'una visió que conciliï competitivitat, sostenibilitat i equilibri territorial.

Reforçar aquestes tres formes de connectivitat des d'una mirada sistèmica i coordinada no només millora l'accessibilitat global de Catalunya, sinó que també multiplica la capacitat d'atracció del país.

Vector de transformació 2: Regeneració i llegat de productes, experiències i comunitats

Aquest vector reconeix la necessitat d'anar més enllà de la sostenibilitat i evolucionar cap a una proposta regenerativa. Es tracta de crear experiències turístiques que aportin beneficis reals al territori, al teixit empresarial local i a la ciutadania. Un turisme que clarament construeix més del que consumeix. Això implica una nova manera de pensar l'oferta turística, basada en l'autenticitat, la relació emocional i el compromís amb el lloc. En aquest escenari, les empreses turístiques no només ofereixen serveis, sinó que esdevenen agents actius de canvi, cocreant experiències regeneratives i conscients que generen valor compartit amb el territori i amb les comunitats que l'habiten.

Procés de transformació d'experiències turístiques regeneratives:



Una de les apostes centrals d'aquest vector és que el turisme contribueixi a crear valor a llarg termini per al territori que l'acull. Això vol dir passar d'una visió centrada en el flux i el consum a una que prioritzi l'impacte positiu i el retorn real. Generar llegat vol dir que l'activitat turística deixi una empremta benèfica més enllà de l'estada del visitant: en el capital social, en la cultura local, en la formació, en la innovació, en la sostenibilitat o en les oportunitats laborals. Aquesta mirada ja ha començat a aplicar-se des del món MICE, en el qual cada esdeveniment es concep com una ocasió per transferir coneixement, impactar en el desenvolupament local i deixar una petjada positiva. Ara l'objectiu és estendre aquesta pràctica a totes les tipologies de turisme i a totes les empreses que en formen part, fent del llegat un criteri fonamental per valorar el sentit i l'aportació de qualsevol experiència turística.

D'altra banda, una de les transformacions clau que planteja aquest vector és la substitució del concepte tradicional de "programes" pel de "comunitats". Aquesta evolució respon a la voluntat d'anar transformant un model centrat en la cartera de serveis als afiliats de l'Agència Catalana de Turisme per donar pas a un espai comunitari d'aprenentatge, creació i acceleració compartida, facilitant totes les eines i serveis necessaris. Aquest enfocament reforça la col·laboració entre agents públics i privats, fomenta la innovació col·lectiva i promou un ecosistema actiu, flexible i alineat amb els valors de l'Estratègia, en què empreses i iniciatives locals tenen un paper essencial.

Per fer realitat aquest canvi de paradigma, l'estratègia desplega línies de treball que aposten per la transformació profunda de l'oferta, la cocreació amb les comunitats i la consolidació d'una nova matriu de comunitats que ordena els productes i els connecta amb els segments prioritaris i *mindsets*. Aquesta nova lògica permet que l'oferta turística de Catalunya evolucioni cap a un model més conscient, amb impacte positiu i capacitat de rege-

neració, alineat amb les expectatives de la societat i dels nous visitants. Algunes de les línies de treball més destacades són:

- **Evolució de treball de projectes i experiències**

Aposta per un canvi de paradigma de programes i productes a comunitats d'experiències per alinear-se millor amb els nous objectius de l'estratègia **(+) Catalunya, millor turisme**. També és important crear un sistema d'innovació d'experiències per poder detectar *benchmarks* i noves tendències aplicables a experiències.

- **Desenvolupament de productes i experiències de l'EV de Catalunya**

Aquesta línia de treball inclou projectes per desenvolupar productes de touring, desestacionalització, fidelització i *staycation*, així com productes per a excursionistes, visitants locals i *bleisure*. La matriu d'experiències i programes s'ha adaptat creuant les comunitats d'oferta amb els *mindsets* i *Visitor Persona* dels visitants. Aquest encreuament dona lloc a caixes de productes amb projectes reflectits en aquesta línia de treball.

També es preveu ampliar i diversificar l'oferta de rutes turístiques a Catalunya, i prenent el Grand Tour de Catalunya com a eix principal es desenvoluparan rutes temàtiques addicionals com el Grand Tour Enogastronòmic (2025), el Cultural (2026) i el Sostenible (2027). En paral·lel, es generaran més propostes de llargues estades mitjançant iniciatives com la "Catalunya Explore Card", una targeta turística que promou estades més prolongades oferint accés a múltiples atractius turístics i a transport públic il·limitat.

Vector de transformació 3: Marca, valors i comunicació 360°

La gestió dels continguts és la clau

Un altre àmbit de transformació fonamental en aquesta estratègia és la manera com es generen, s'organitzen i es difonen els continguts. El futur de l'Agència Catalana de Turisme passa per evolucionar d'un model centrat en el màrqueting d'esdeveniments puntuals cap a un autèntic màrqueting de continguts. Aquesta transformació situa els continguts com un actiu estratègic, transversal i permanent, capaç d'impulsar l'atracció, la fidelització i la coherència de la proposta de valor de Catalunya com a destinació.

Per fer-ho possible, caldrà establir un sistema de treball eficient que permeti gestionar els continguts de manera clara i coordinada, amb fluxos de treball àgils, capacitat d'adaptació i personalització per a cada canal, producte i segment. Tot i que la tecnologia, i especialment la IA, jugarà un paper important, l'èxit d'aquest nou enfocament dependrà, sobretot, de la consolidació d'una cultura organitzativa basada en la creació, gestió i difusió de continguts rellevants, adaptats i de qualitat. Aquesta aposta serà decisiva per avançar en molts dels objectius fixats per l'estratègia i per reforçar la reputació i la identitat diferencial de Catalunya en un entorn competitiu i saturat de missatges.

Per tal que la nova proposta turística de Catalunya sigui compresa i compartida, cal transformar també la manera com la comuniquem. Aquest vector aposta per una comunicació que posi els valors al centre, que sigui capaç de connectar emocionalment amb els visitants i que sigui coherent amb l'evolució de la marca. La comunicació ha de passar de ser promocional a ser relacional i comunitària. Cal adaptar els missatges, els formats i els canals als nous hàbits i preferències dels públics.

Aquest vector es tradueix en iniciatives que posen en marxa un nou relat de país, capaç de transmetre valors a través de formats innovadors, eines immersives i comunitats digitals ben articulades.

Es vol garantir que tot el personal de l'ACT entengui i apliqui els valors clau de la marca en les seves activitats diàries, mitjançant la revisió i publicació d'un *Brandbook* alineat amb els objectius de l'Estratègia, la creació de guies de *branding* per a campanyes i el llançament de continguts. Externament, es promourà l'ús de la marca entre empreses dels sectors turístic i no turístic, oferint incentius i col·laboracions per incrementar la seva coherència i visibilitat mitjançant estratègies de captació, formació i col·laboració estratègica.

- **Formats de Continguts Emergents**

L'objectiu és millorar l'experiència turística a través de nous formats i canals de comunicació que permetin als usuaris accedir a informació rellevant, planificar els seus viatges i interactuar amb el patrimoni cultural i natural de Catalunya d'una manera única i immersiva. Les iniciatives incloses es basen en tecnologies o canals emergents com les aplicacions d'IA generativa, els assistents virtuals conversacionals i la realitat ampliada (XR), i en altres formats no tan innovadors però encara no massa treballats per part de l'ACT com els pòdcasts.

Com a pas inicial i a escala interna es continuarà desenvolupant un bot de conversa amb IA, que servirà com a prova pilot i facilitarà la gestió de documents i la cerca d'informació dins de l'ACT. A continuació, es posarà a disposició un bot de conversa per als afiliats i, finalment, es desplegarà el bot de conversa obert per als visitants, que haurà de ser entrenat amb la informació adequada per l'ACT. A més, es potenciarà l'optimització del contingut per a cerques per veu i es col·laborarà amb grans plataformes tecnològiques com Amazon, Google o Apple per

assegurar una integració òptima dels continguts de l'ACT en assistents virtuals i millorant així l'accés a la informació per part dels visitants en les diferents etapes del seu viatge.

- **Personalització de continguts**

La iniciativa "Sistematització UGC" busca implementar un sistema per identificar, gestionar i promoure contingut generat pels usuaris (UGC), ja siguin visitants com residents. A través d'eines d'Escolta Social amb intel·ligència artificial per detectar i recopilar fotos i vídeos d'alta qualitat, per tal d'utilitzar-los en campanyes de màrqueting i contingut de la web de l'ACT. També s'introduiran mecanismes com enquestes automàtiques postvisita i programes de recompenses per fomentar la creació de contingut i captar històries i experiències viscudes pels visitants, tot assegurant la transparència i seguretat en la cessió de drets mitjançant smart contracts amb *blockchain*. Això permetrà crear un repositori de recursos UGC etiquetats per a un ús futur.

Vector de transformació 4: Les audiències clau – el resident

El veritable protagonista de l'estratègia de màrqueting del visitant a Catalunya és i ha de ser sempre **la destinació**: el territori, la seva cultura, els seus valors i les persones que hi viuen. El que es proposa, doncs, no és alterar aquest equilibri, sinó **fer-lo més ric i sostenible**.

Per aconseguir-ho, el model de turisme desitjat requereix una nova mirada: una relació **simbiòtica** entre els qui viuen al territori i els qui el visiten. Aquest model es fonamenta en la convivència i el respecte mutu, i es concreta en un concepte clau: **el resident temporal**. És a dir, aquell visitant que, sense deixar de ser-ho, actua amb la mateixa cura, responsabilitat i estima que ho faria un resident.

En aquest context, **el resident** adquireix un rol fonamental com a **prescriptor, creador i co-generador del relat turístic del país**, però no perquè el turisme giri al seu voltant, sinó perquè **és qui millor pot connectar el visitant amb l'essència real de la destinació**.

Per fer realitat aquest nou escenari, es desenvolupen diverses línies d'actuació que tenen com a objectiu empoderar, escoltar i implicar el resident en la construcció d'un model turístic compartit. Algunes de les més destacades que contempla l'estratègia són:

Reputació de la destinació entre els residents

Es tracta de sensibilitzar la ciutadania sobre la importància del turisme per al benestar social, econòmic i cultural de Catalunya, alhora que es promou una convivència positiva amb els visitants. Mitjançant campanyes de comunicació efectives, es vol fomentar la confiança i el reconeixement mutu, així com donar visibilitat a les iniciatives que vetllen per la sostenibilitat i la qualitat del sector, i que beneficien els residents.

Resident promotor i prescriptor

Es promou la implicació activa del resident en la promoció del territori, impulsant la seva participació en la creació de continguts autèntics que reflecteixin la identitat i els valors de cada destinació. D'aquesta manera, els residents poden esdevenir **ambaixadors naturals** de Catalunya i contribuir a reforçar la imatge d'un país que acull amb respecte, comparteix amb generositat i convida a viure'l com un més.

Vector de transformació 5: Sostenibilitat com a llegat

La sostenibilitat és una condició estructural del turisme del futur. Aquest vector vol garantir que totes les accions vinculades al turisme a Catalunya tinguin un impacte positiu, tangible i mesurable sobre el medi ambient,

l'equitat social i el desenvolupament territorial. S'aposta per un enfocament holístic i transversal, capaç d'impulsar la transició ecològica, l'economia circular i el compromís climàtic.

Aquest compromís es concreta en línies de treball que integren la sostenibilitat com a criteri estructural en totes les polítiques, i reconeix el màrqueting com una eina transformadora essencial. El màrqueting no només ha de comunicar els valors sostenibles, sinó activar actituds, connectar públics amb propostes responsables i contribuir a redibuixar la relació entre el turisme i el territori. També es desenvolupen iniciatives específiques com la **Xarxa de turisme per a tothom (XTPT)**, que té com a objectiu fomentar un turisme inclusiu i accessible a Catalunya mitjançant la col·laboració entre l'Agència Catalana de Turisme, el sector públic, el privat i entitats socials. Aquesta xarxa desenvoluparà eines d'accessibilitat i un gran mapa interactiu d'experiències accessibles, i promourà estratègies de màrqueting i formació per al sector.

A més, es preveu impulsar campanyes de conscienciació de sostenibilitat adreçades tant als visitants com als residents, per sensibilitzar sobre l'impacte del canvi climàtic i promoure accions responsables. Aquestes campanyes es desenvoluparan en col·laboració amb la Direcció General de Turisme (DGT) i inclouran accions educatives, xerrades, materials digitals, incentius per fomentar l'ús del transport públic i el voluntariat ambiental.

Destaquem:

- **Sostenibilitat Estratègica**

L'objectiu és garantir que les polítiques de màrqueting turístic siguin respectuoses amb el medi ambient i contribueixin a la lluita contra el canvi climàtic. Aquesta línia de treball promou un enfocament holístic, assegurant que les decisions estratègiques, les campanyes de màrqueting i els projectes de recerca i desenvolupament es facin amb un

fort compromís amb la protecció ambiental, alineades amb el Pla d'Acció Climàtica en turisme i fomentant així un turisme sostenible i responsable a Catalunya.

- **Mesurament**

Aquesta línia de treball estableix noves mètriques i KPIs per mesurar de manera precisa i detallada els efectes del turisme sobre el medi ambient i la comunitat. L'objectiu és proporcionar dades fiables i accions concretes que ajudin a gestionar el turisme de manera més sostenible, permetent una presa de decisions informada que minimitzi els impactes negatius.

Vector de transformació 6: Innovació i digitalització. L'acceleració tecnològica

La innovació és el motor de canvi per excel·lència. Aquest vector reconeix que la transformació digital, l'aplicació de la intel·ligència artificial i la innovació oberta entre sectors són essencials per fer evolucionar el model turístic. La **intel·ligència artificial (IA)** en particular emergeix com un catalitzador estratègic, tant per optimitzar processos interns com per personalitzar l'experiència del visitant, predir fluxos, monitorar impactes i transformar les eines de màrqueting, comunicació i gestió de dades.

Catalunya ha de saber aprofitar les oportunitats de la tecnologia per millorar la personalització, l'eficiència, la sostenibilitat i la qualitat de l'experiència turística. Això es concreta, entre d'altres aspectes, en un nou pla de recerca destinat a millorar l'anàlisi i la presa de decisions en l'àmbit turístic. Aquest pla inclou la definició de noves mètriques, l'actualització de nomenclatures i l'ampliació de la granularitat de dades a escala territorial, integrant-ho tot amb la plataforma Intel·litur i les seves funcionalitats (especialitzacions d'ex-

periències, *Visitor Persona*...). Proporcionarà informació més útil i rellevant per adaptar-se a les necessitats dels mercats i assegurar coherència estratègica.

Ahora, es desenvoluparan interfícies de difusió conversacionals basades en IA, que millorin l'accessibilitat i comprensió de les dades. Aquestes interfícies inclouran bots de conversa que permetran fer consultes personalitzades, sistemes de cerca eficient i recomanacions automatitzades per facilitar la presa de decisions, fent les dades més atractives i útils per a tota mena de perfils d'usuari.

També es desplegaran programes de **fidelització B2B i digitals**, amb l'objectiu de reforçar les relacions amb empreses i usuaris de xarxes socials mitjançant eines digitals i sistemes innovadors de fidelització. En l'àmbit empresarial, es crearà una plataforma d'interacció amb l'ACT, que permetrà integrar recompenses i beneficis per a empreses afiliades i no afiliades. Per al públic digital, es posarà en marxa un sistema de recompenses i incentius com el programa "Amics de Catalunya", vinculat a una superdapp i amb mecanismes de participació comunitària basats en contingut generat per l'usuari (UGC).

Finalment, es consolidarà un **programa de màrqueting d'afiliació** amb influenciadors i bloguers de viatges. Aquesta xarxa de prescriptors generarà continguts atractius que promouran Catalunya com a destinació turística amb propòsit i impulsaran vendes. El programa es fonamentarà en col·laboracions amb *smart contracts* i eines analítiques que permetin mesurar l'eficàcia de les campanyes afiliades.

Altres iniciatives destacades dins d'aquest vector són les aplicacions de **blockchain a la SuperDapp**, amb sistemes de recompenses tokenitzades i l'ús de smart contracts per a la gestió de drets i acords comercials, i el programa creadors d'UGC, que preveu reconèixer la qualitat dels contin-

guts generats i dinamitzar una comunitat activa de creadors amb sentiment de pertinença.

Destaquem algunes de les línies de treball més rellevants:

- **Reestructuració del model de relació amb els públics d'aliances i serveis**

L'Agència Catalana de Turisme ha d'evolucionar la manera com es relaciona amb els diferents públics i noves audiències de l'estratègia **(+) Catalunya, millor turisme**. Aquest canvi respon a la necessitat de fomentar una col·laboració més efectiva, integradora i orientada al desenvolupament sostenible de l'activitat turística tot articulant estratègies de partenariat amb contingut més social.

- **Innovació Oberta**

L'objectiu d'aquesta línia de treball és incentivar i facilitar l'emprenedoria i els projectes de recerca que aborden els reptes específics del turisme i la sostenibilitat, al mateix temps que promou la col·laboració entre diferents actors del sector turístic i àmbits complementaris.

Aquest vector desplega les actuacions del **Programa 4P's de transformació digital del màrqueting turístic de Catalunya**, un projecte d'importància estratègica de la Unió Europea, cofinançat al 40% pel Fons Europeu de Desenvolupament Regional, en el marc del Programa FEDER de Catalunya 2021-2027.

05

La brúixola conceptual

Aquest capítol clou amb les principals innovacions i la síntesi de l'estratègia **(+) Catalunya, millor turisme**, oferint una visió integrada dels seus components clau i proporcionant una brúixola conceptual per a la seva aplicació i seguiment. Aquesta brúixola no és només un resum visual, sinó una eina de governança que permet orientar, prioritzar i avaluar les accions estratègiques.

Aquesta síntesi presenta, de manera gràfica i sistemàtica, les línies mestres que articulen l'estratègia: des del propòsit transformador fins als objectius i valors que en guien l'execució. Integra els vuit objectius estratègics, els sis vectors de transformació, les línies de treball i les iniciatives clau que conformen el full de ruta de l'Agència Catalana de Turisme, que s'implementaran de manera progressiva.

La brúixola conceptual posa en relleu la interdependència entre totes les dimensions del model, amb una mirada sistèmica i relacional. Això permet avançar amb coherència i eficàcia cap al nou model turístic que proposa l'estratègia, assegurant que cada acció contribueixi als impactes desitjats en el benestar compartit.

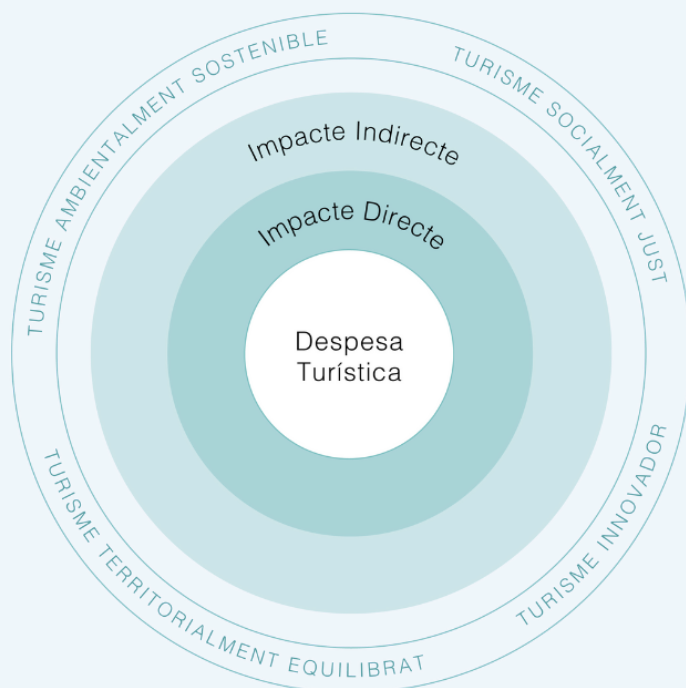
Aquesta visió d'articulació estratègica parteix del convenciment que el turisme ha de ser un motor de progrés no només econòmic, sinó també social, cultural i ambiental. Per això, la brúixola destaca la importància de treballar amb dades rigoroses, escoltar totes les veus (visitants, residents, agents públics i privats) i avaluar contínuament els resultats.

A través d'aquesta síntesi visual, es facilita la comprensió, la comunicació i la rendició de comptes, i es consolida el compromís compartit cap a una nova cultura de viatjar. Una cultura més conscient, més connectada amb el territori i les persones, i que situa Catalunya com a referent internacional d'un turisme amb propòsit.

La brúixola conceptual de l'estratègia

+) CATALUNYA

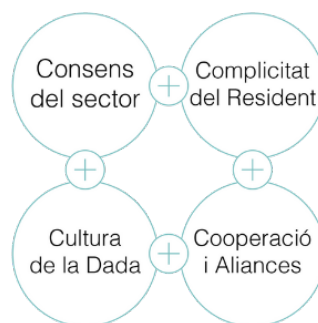
Una nova concepció del turisme socialment responsable, centrada en l'economia del visitant i el seu llegat

**PROPÒSIT**

"Aportar benestar a la comunitat a través dels valors de viatjar."

MISSIÓ

"Fer de Catalunya una destinació europea líder en turisme conscient que genera l'aportació més gran a l'economia local i al benestar de la comunitat."

ESTRATÈGIA CONSENSUADA, RESPONSABLE, MESURABLE I INNOVADORA**MILLOR TURISME**

Una nova brúixola estratègica que ens permeti assolir els objectius 4 (+) 4 a través de sis vectors de transformació



Principals innovacions i eixos clau de l'Estratègia

L'estratègia **(+) Catalunya, millor turisme** incorpora un conjunt d'innovacions que marquen un punt d'inflexió respecte al pla anterior. Aquestes innovacions es despleguen transversalment a través de diversos àmbits clau, amb la voluntat de transformar tant la demanda com l'oferta, així com els instruments i enfocaments de gestió turística.

Pel que fa a la demanda, s'estableix una orientació prioritària cap als segments de visitants conscients i als mercats alineats amb els valors de Catalunya. Es posa especial èmfasi en el treball amb nous públics, com els residents i sectors no turístics, i es promou una segmentació basada en *mindsets*, per obtenir una comprensió més precisa de les motivacions i actituds dels viatgers. Aquest enfocament es complementa amb una aposta per la fidelització, a través d'una millor gestió relacional i personalitzada dels visitants.

Pel costat de l'oferta, es reprenen iniciatives anteriors amb un nou impuls, com el Programa PPT o el Grand Tour de Catalunya, i se'n desenvolupen de noves com la Catalunya Explore Card. L'aplicació d'eines d'intel·ligència artificial permet afinar l'oferta segons els interessos dels visitants, i obrir la porta a itineraris i experiències a mida, adaptades a diferents segments.

L'àmbit del *branding* i la comunicació es veu reforçat amb la consolidació de l'arquitectura de marca entre l'ACT i els actors públics i privats del territori, així com amb l'impuls d'un comitè editorial estable que assegurï la coherència dels missatges. Es promouen nous formats com els pòdcasts, la realitat estesa o els continguts generats per usuaris (UGC), alhora que s'explora un enfocament relacional i conversacional basat en la personalització.

El màrqueting digital i offline s'enriqueix amb nous sistemes de fidelització tant per a empreses (B2B) com per al públic general (digital), i es reconeix el resident com a prescriptor de la destinació. També s'inclouen accions de *de-màrqueting*, per desincentivar comportaments o fluxos de demanda no desitjats.

Altres innovacions fonamentals se centren en l'accessibilitat (amb la xarxa de turisme per a tothom), la sostenibilitat (com a criteri estratègic de màrqueting, de decisió i de *branding*), la cultura de la dada (amb interfícies intel·ligents, dades obertes i dashboards accessibles), i el desplegament de serveis digitals d'escala que multipliquin l'impacte de les accions.

Des d'un punt de vista tecnològic, destaca la consolidació de la SuperDapp com a plataforma clau de relació amb el visitant, l'ús de *blockchain* per a sistemes de participació i fidelització, i l'aplicació d'intel·ligència artificial en múltiples àmbits (segmentació, sostenibilitat, personalització de l'oferta, càlcul d'impactes...).

Finalment, es promouen espais d'innovació oberta, observatoris de tendències per anticipar el canvi, i una nova governança que incorpora el resident en els processos de planificació i fa evolucionar l'Agència cap a rols més propis d'una DMMO (*Destination Management and Marketing Organization*).

El conjunt de transformacions, instruments i enfocaments desenvolupats al llarg d'aquesta estratègia posen les bases d'un futur turístic més conscient, inclusiu i regeneratiu. Catalunya es dota així d'una eina potent i cohesionada per avançar amb determinació cap a un model que connecta persones, territoris i valors. Un model que no només respon als desafiaments actuals, sinó que inspira i il·lusiona amb una nova manera de viatjar i d'acollir. En essència, tot això és **(+) Catalunya, millor turisme**. Una manera compartida d'entendre i transformar el turisme, més conscient i autèntica.

Nota final

L'elaboració d'aquesta estratègia ha estat fruit d'un treball col·laboratiu intens, desenvolupat en més de 30 taules de treball amb l'Agència Catalana de Turisme (ACT), i que ha comptat amb la participació directa i el contrast d'experts, entitats i institucions com Turespaña, Nacions Unides Turisme (OMT), la Comissió Europea (DG MOVE), l'European Travel Commission (ETC), NECSTouR, IDITUR, l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural, Turisme de Barcelona, diputacions, patronats de Turisme, consorcis, gremis i associacions empresarials, ajuntaments i experts independents. Més de 1.000 empreses, 200 respostes a enquestes i diverses jornades sectorials han aportat idees, crítiques i visions de futur.

A tots i totes volem agrair-los la seva generosa contribució a aquest treball.



**Cofinançat per
la Unió Europea**