



Un full de ruta  
per a un  
turisme  
arrelat  
al territori  
que regenera  
valor local

Dels models globals  
als llocs amb identitat pròpia

# Sobre aquest Insight

Aquest document parteix d'una premissa clara: els models turístics tradicionals, centrats en el creixement i el nombre de visitants, ja no són suficients per fer front als reptes socials, ambientals i culturals actuals. L'insight proposa un gir cap a un enfocament arrelat al territori, en el qual el turisme s'entén com a part d'un sistema territorial més ampli, que s'interrelaciona amb les economies locals, els paisatges, les identitats i la vida quotidiana, i hi incideix. L'objectiu del document no és només analitzar les dinàmiques esmentades, sinó oferir un marc pràctic que doni suport a la transició necessària. S'hi exposen principis, indicadors alternatius, enfocaments de governança i estratègies d'alineació econòmica per ajudar els municipis i els actors locals a començar a treballar d'una altra manera. Més que un model purament teòric, aquest insight ofereix eines concretes per iniciar aquest canvi, de manera que el turisme esdevingui una palanca per enfortir el territori.

Aquest treball és també el resultat d'un procés més ampli de reflexió i pràctica. Destil·la treballs anteriors desenvolupats a través de projectes de consultoria, la col·laboració continuada amb actors locals i un conjunt d'articles elaborats al llarg del temps per part de l'equip d'Anteverti. En aquest sentit, reuneix coneixement acumulat i experiència de camp en un enfocament coherent que pot ser compartit, posat a prova i desenvolupat amb més profunditat. Representa, doncs, un nou esforç en l'àmbit del turisme urbà sostenible i, esperem, una finestra oberta a futures col·laboracions amb aquelles persones i organitzacions interessades en allò que aquí es proposa.

Podeu trobar més informació sobre els autors a la pàgina 32.

Aquest insight es va elaborar a Barcelona i es va publicar el juny de 2026.

Cita suggerida: Anteverti (2026), Dels models globals als llocs amb identitat pròpia: un full de ruta per a un turisme arrelat al territori que regenera valor local



Aquesta obra està protegida sota la llicència Attribution / Non-Commercial / ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

Aquest document és una traducció de l'anglès, generada amb l'ajuda d'intel·ligència artificial i revisada per humans.

# Índex

	Introducció: El turisme: una força sense límits?	4
	El context: Un punt d'inflexió per al turisme	6
	Un nou paradigma: Quan la vida local prospera, el turisme prospera	9
	L'oportunitat: El turisme arrelat al territori com a avantatge competitiu	13
	3.1. Genius Loci: La força eterna	14
	3.2. Ha arribat l'hora del turisme arrelat al territori	16
	3.3. La passió com a motor de les destinacions arrelades al territori	17
	El full de ruta: Dels models globals als llocs amb identitat pròpia	22
	4.1 Girs estratègics cap al 2030	24
	4.2 Principis de disseny per construir llocs amb identitat pròpia	26
	4.3 Dels principis a l'acció: per on començar?	28
	Passem a l'acció: Què implica aquest insight per a tu?	29
	Sobre els autors	31

# Introducció:

Un full de ruta per a un turisme amarat al territori que regenera valor local

4

El turisme:  
una força  
sense límits?

Aquest insight ofereix un marc per repensar el turisme no només com una indústria que cal optimitzar, sinó com un sistema que crea i regenera valor al voltant dels llocs.



Un altre informe que posa de manifest els conflictes al voltant del turisme? Una proposta nova —tot i que no del tot nova— per repensar el seu creixement i el seu impacte sobre els llocs i les vides de les persones? O un altre intent benintencionat de reinventar el turisme?

En certa manera, aquest insight és tot això... i alhora res d'això.

Aquest informe vol contribuir a una conversa que ja està en marxa, impulsada per una preocupació global creixent sobre el paper que juga el turisme en un món cada vegada més complex.

El turisme ja no és tan sols un sector econòmic; és un sistema sotmès a la pressió de respondre a reptes per als quals no va ser dissenyat. No pretenem abordar la totalitat de les qüestions que es plantegen en contextos globals, regionals o locals — ni tampoc oferir una solució definitiva a una complexitat tan gran.

El que fem, en canvi, és intentar tornar a les preguntes més fonamentals: per què viatgem, per què els llocs acullen visitants, i què significa realment habitar un lloc —fins i tot de manera temporal— com a turista. Des d'aquesta perspectiva, proposem un marc d'oportunitats, principis i accions que pugui ajudar a orientar el turisme en els anys vinents.

Aquesta és la nostra manera d'impulsar una conversa que creiem que cal tenir. Una conversa que vagi més enllà de les tendències que continuen modelant el turisme avui. I que abordi qüestions, fins i tot, que ens interpel·len a un nivell personal, tot recordant-nos per què valorem el fet de viatjar, i per què ens importen els llocs d'on venim i aquells que visitem.

Aquesta reflexió pot semblar, en alguns moments, incompleta —fins i tot ingènua—, però està pensada com un punt de partida. Una base des de la qual nosaltres, a Anteverti, volem treballar amb altres organitzacions per explorar nous horitzons per al turisme.

Aquest document ofereix un marc per construir una nova generació de pràctiques locals al voltant del turisme, adreçat tant a responsables de polítiques públiques com a actors privats. Es fonamenta en les idees esbossades al nostre '[Decàleg per a un Turisme Urbà Regeneratiu](#)' (publicat al nostre web l'octubre del 2025), concretament en el Punt 7: "Protegir l'especificitat local: la singularitat de la teva ciutat:

«El turisme prospera gràcies a la singularitat. Però un turisme sense gestió pot erosionar precisament allò que fa especial un lloc. Quan les botigues d'artesans són substituïdes per cadenes de souvenirs, quan els cafès tradicionals deixen pas a franquícies estandarditzades, o quan els blocs de pisos residencials es converteixen completament en allotjaments de lloguer a curt termini, una ciutat corre el risc de convertir-se en un mer teló de fons genèric.»

Aquesta reflexió va desencadenar un canvi intern dins del nostre equip. Mentre que el decàleg esbossava una visió més àmplia, aquest informe se centra més específicament en una dimensió concreta: com el turisme pot tornar a ser significatiu des d'una mirada arrelada al lloc.

En els propers mesos continuarem aprofundint en altres dimensions. Convidem les persones i entitats interessades a sumar-se a la conversa. Junts, serà més significativa, i tindrà més impacte.

Els autors, 2026



**Manu Fernández**  
Director general adjunt  
Anteverti



**Tatiane Martins Carrer**  
Responsable de Turisme  
Sostenible i Planificació Urbana  
Anteverti



**Laura Pla**  
Experta en Administració Pública  
& Governança Global  
Anteverti

1

# El context:

Un punt  
d'inflexió per al  
turisme

# AVUI, EL TURISME ESTÀ RECONFIGURANT ELS TERRITORIS, NO NOMÉS LES ECONOMIES.

El seu creixement genera tant oportunitats com tensions, i l'equilibri entre les dues forces és cada cop més fràgil.

# E

l turisme és una força viva, capaç de florir i créixer en gairebé qualsevol lloc de la Terra. No es tracta només d'un moviment geogràfic en cerca de paisatges impressionants, sinó d'un moviment que cerca experiències enriquidores, revela noves perspectives i desperta valors nous.

**El turisme és una força vibrant.** Estimula la curiositat envers els altres, connecta cultures i ens convida a experimentar les diverses maneres en què les persones i la natura habiten el món.

**El turisme és ahora una força global i local.** És un fenomen constant, profundament entrelaçat amb la manera de viure de la societat contemporània. Interpel·la els visitants, que viatgen des de tots els racons del món en cerca de noves experiències, però també els residents, les capacitats, perspectives i maneres de viure dels quals estan cada vegada més modelades per ell.

**Més que mai, el turisme és una força en expansió.** Només durant l'any 2025, s'han fet més de mil milions de viatges internacionals arreu del món. Milions de persones han deixat les seves llars per descobrir i gaudir d'un altre

lloc, una altra cultura, un altre ritme de vida. I en els anys vinents, s'espera que aquesta xifra continuï creixent. Tot i això, fins i tot aquestes dades expliquen només una part de la història, perquè no recullen els innombrables desplaçaments de curta distància, les excursions d'un dia, les escapades regionals i els actes quotidians de descoberta a través dels quals els residents experimenten els seus propis territoris com a visitants.

**I tanmateix, el turisme és també una força profundament contradictòria.** D'una banda, pot ser un poderós catalitzador d'oportunitats econòmiques, capaç d'atraure inversió i activar el desenvolupament local. De l'altra, pot exercir una pressió creixent sobre els mateixos territoris que el sostenen, especialment els seus paisatges, ecosistemes, infraestructures i vida quotidiana. Aquestes contradiccions també configuren les percepcions personals: les persones aspiren a descobrir nous paisatges, viure experiències desconegudes o redescobrir els llocs que habiten amb una mirada renovada, mentre que alhora se senten incòmodes o fins i tot desbordades per la presència de visitants als llocs on es desenvolupa la seva vida quotidiana.

Des d'una perspectiva encara més àmplia, aquestes contradiccions s'estenen molt més enllà dels territoris que ja coneixem. El nostre planeta presenta una immensa varietat de paisatges i maneres d'habitar l'espai, conformats per la geografia, el clima, la cultura i la història. En principi, gairebé qualsevol lloc accessible té el potencial de formar part de l'òrbita turística. **Històricament, l'expansió dels viatges ha seguit una lògica senzilla: quan una destinació es torna imaginable, els mitjans per arribar-hi tendeixen a materialitzar-se.** Al llarg del temps, el turisme ha cercat constantment noves fronteres, transformant allò que abans es considerava remot o extrem —l'exploració dels fons marins, les expedicions polars, fins i tot els viatges més enllà de l'atmosfera— en experiències de viatge possibles. Avui, aquesta dinàmica s'estén encara més lluny: fins i tot la Lluna, que orbita la Terra a aproximadament 384.400 quilòmetres, ha entrat en els relats de l'economia del visitant. Conceptes que abans pertanyien a la literatura i la ciència especulativa apareixen ara en estratègies comercials i materials promocionals d'empreses que exploren el turisme espacial, fent circular visions d'estades en òrbita i allotjaments lunars. La idea d'un hotel a la Lluna, per molt lluny que sembli, ja s'ha tornat concebible en el mercat. **A mesura que el turisme continua ampliant els seus horitzons, val la pena preguntar-se què significa aquesta recerca constant de noves destinacions en un món on els límits ambientals són cada vegada més visibles.**

**EL REpte JA NO ÉS  
EL CREIXEMENT,  
SINÓ LA DIRECCIÓ.**

**El que importa ara no és  
quant s'expandeix el turisme,  
sinó com transforma els  
llocs on arriba.**



L'escala global del turisme revela quelcom essencial: no és una activitat econòmica perifèrica, sinó un agent estructural que conforma ciutats, paisatges, comportaments i oportunitats econòmiques. El turisme no és tan sols un sector econòmic; és també una funció territorial. I si és una força en creixement constant, llavors l'estratègia esdevé imprescindible. La pregunta ja no és si el turisme influirà en els nostres territoris, sinó com.

No és cap secret que moltes destinacions tradicionals —així com d'altres de més noves i emergents, modelades per les dinàmiques de viatge impulsades per Instagram— s'enfronten a contradiccions, conflictes i fins i tot balanços negatius derivats del turisme. El repte real no és com atraure més visitants a qualsevol preu, sinó com generar transformació econòmica sense erosionar els recursos, la cultura i la identitat. Perquè quan la identitat es redueix a màrqueting i el patrimoni es converteix en espectacle, els llocs poden guanyar visibilitat, però corren el risc de perdre l'única cosa que pot fer-los veritablement únics: la seva ànima.

El futur del turisme depèn de la capacitat de salvaguardar la singularitat d'un lloc i protegir la seva identitat i els seus recursos locals, alhora que es transforma en una oportunitat estratègica per generar prosperitat social, ambiental i econòmica. Un full de ruta estratègic per al turisme pot enfortir les economies, regenerar els ecosistemes, reforçar la vitalitat cultural i convertir el turisme en una força veritablement sostenible.

2

# Un nou paradigma:

Quan la vida  
local prospera,  
el turisme  
prospera

# U

n lloc que serveix bé els seus residents també serveix bé els visitants i els turistes. A la inversa, no funciona. És hora de deixar de pensar en termes de llocs per al turisme i llocs per als residents. És hora d'abandonar la idea d'una societat urbana fragmentada, com si hi hagués temps i espais separats per a cada tipus de persona. Els paisatges no són simples decorats per ser contemplats i la identitat d'un lloc no és una marca estàtica.

En els últims anys, moltes ciutats han comès l'error de sobreexplotar —o de permetre la sobreexplotació de— la seva identitat com a estratègia per atraure encara més visitants. Posar el focus en certs atractius, llocs o barris els fa fàcilment absorbibles pel mercat com a "potencial turístic", venent-los com els trets "típics" d'un lloc. En algun moment, es converteixen en no-llocs. Tal com s'afirma a l'article que l'equip d'Anteverti va escriure per a CitiesToBe, el nostre think tank urbà, 'És la ciutat contemporània condemnada a ser un no-lloc?': «La proliferació generalitzada d'aquests espais contribueix a una pèrdua d'especificitat cultural i a un deteriorament de la qualitat de la interacció social. En altres paraules, **l'homogeneïtzació sovint es produeix a costa de la creativitat, la imaginació i la diversitat.**»

Moltes destinacions han combinat elements recognoscibles d'una cultura determinada — especialment aquells capaços de despertar curiositat i interès— i han **transformat els seus llocs en destinacions de desig**, convertint una suposada identitat en una marca buida i replicable. En alguns casos, la identitat local ha estat tan exposada al turisme que els residents gairebé no reconeixen la seva pròpia cultura. A **Bali**, per exemple, els rituals i les cerimònies sovint s'escenifiquen per als turistes, mentre que a **Kyoto**, els temples i els barris de les geishes han estat modelats com a icones turístiques. En tots dos llocs, l'atractiu global ha crescut, però **l'autenticitat i el sentiment de pertinença locals han quedat erosionats.**

**NO HI HA TURISME  
SENSE VIDA  
LOCAL.**

**Allò que fa que valgui la  
pena visitar un lloc  
és el mateix que fa que  
valgui la pena viure-hi.**

D'altra banda, algunes destinacions comencen finalment a entendre que l'autenticitat i la vitalitat urbanes neixen, sobretot, de l'ús local. És quan la ciutat és veritablement viscuda per aquells que l'habiten que es manté viva, rellevant i genuïnament atractiva. En contrast amb una lògica purament extractiva, la veritable vitalitat urbana depèn de l'apropiació quotidiana del lloc per part dels residents, que donen ànima a la ciutat i la converteixen en una destinació que val la pena visitar. **Els guetos turístics són espais destinats, tard o d'hora, a la decadència.** Les ciutats que prioritzen el benestar dels seus residents —especialment en matèria d'habitatge, mobilitat i espai públic— creen entorns inclusius, segurs i acollidors on els visitants formen part natural del paisatge, en lloc de ser-ne estranys o invasors.

És evident que **l'element principal que consolida la identitat d'una destinació urbana són els seus residents.** Per això la protecció de l'habitatge i la continuïtat de les comunitats locals són tan essencials per a l'ànima d'una ciutat. Encara que la gentrificació ja no és un terme nou, continua sent molt rellevant en qualsevol reflexió sobre el turisme. **Els residents són allò que dona vida, sentit i reconeixibilitat a una ciutat;** les seves rutines quotidianes, celebracions i ritmes són el batec que transforma els carrers, les places i els espais patrimonials d'una escenografia inerta en destinacions viscudes. Quan les comunitats són desplaçades a causa del turisme, la identitat es fragmenta i la ciutat perd una part fonamental de la seva essència.

Quan els residents viuen, celebren i gaudeixen de la seva ciutat obertament, transformen els espais en experiències vives. Les seves rutines quotidianes, els petits rituals i els moments d'oci constitueixen el fonament de la identitat d'una ciutat. Davant l'auge del turisme urbà dels últims anys, és cada vegada més evident que tant els residents com els visitants cerquen les mateixes experiències autèntiques, ja sigui a través d'activitats d'oci, celebracions culturals o moments quotidians que donen sentit a una ciutat. **Formar part d'aquesta atmosfera natural i genuïna és el que busquen els visitants, de vegades gairebé desesperadament.** Les persones, en qualsevol circumstància, cerquen la sensació d'una ciutat viva i vibrant, en lloc d'un espai museïtzat o d'un simulacre preparat exclusivament per a la mirada forana.

En aquest sentit, reconèixer els valors locals, respectar les maneres de viure i fer tot el possible per protegir les llars dels residents i el seu accés a l'oci són passos fonamentals cap a la sostenibilitat i el turisme responsable.

Això significa que les estratègies turístiques han d'estar al servei, en primer lloc, de les necessitats de la ciutat i de la seva ciutadania, enriquint el patrimoni i la cultura en lloc de simplificar-los, trivialitzar-los o destruir-los per a un consum efímer. El turisme responsable sorgeix quan la comunitat local s'apropia de la seva pròpia història, convertint la qualitat de vida en la garantia més sòlida d'una experiència turística autèntica, duradora i d'alta qualitat.

Comprendre i defensar els valors locals és el primer —i últim— pas cap al foment de la sostenibilitat i el turisme responsable.



**GRAN PART DEL  
VALOR DEL TURISME  
RAU EN ALLÒ QUE  
NO ES POT REPLICAR.**

**El que diferencia els llocs  
no és el que ofereixen,  
sinó el que són.**



## Reflexions de la nostra experta convidada

### Eugenia Altamirano Consultora en innovació i sostenibilitat turística

Eugenia Altamirano és investigadora i consultora en turisme sostenible, especialitzada en planificació territorial, desenvolupament rural i innovació. És doctora en Turisme i Lleure i combina experiència acadèmica i professional en l'àmbit del turisme, amb un enfocament en la digitalització, la creativitat i la transició cap a models turístics més equitatius i adaptatius.



**Anteverti:** En la teva opinió, com serà la relació entre el lleure i el turisme en la societat del futur?

Eugenia Altamirano: Crec que estem davant d'un canvi de paradigma en la manera de viatjar de les persones, similar al dels inicis dels anys 2000, quan les vacances van allunyar-se de les destinacions de sol i platja cap a llocs emergents o "fora dels circuits habituals", o es van convertir en viatges relacionats amb la feina i els esdeveniments.

Avui, la frontera entre la feina i el temps de lleure és cada vegada més difusa, igual que el lloc físic on es produeixen l'una i l'altra. Com a resultat, els viatges i el pseudonomadisme com a estil de vida creen oportunitats perquè molts llocs es converteixin en destinacions turístiques, però també per patir-ne les conseqüències — especialment quan el turisme sorgeix de manera espontània i a gran escala.

Per que fa al turisme tradicional, els viatges estaran cada vegada més condicionats per comunitats construïdes al voltant d'aficions i interessos, consolidades a través de les xarxes socials i viscudes mitjançant experiències immersives. Les comunitats de fans del K-pop, seguidors d'influencers, practicants de la dieta keto, entusiastes de la cura de la pell, defensors del detox digital, etc., creen oportunitats per al turisme de nínxol. Amb imaginació per part de les DMO (organitzacions de gestió de destinacions), aquests fluxos podrien redirigir-se cap a destinacions menys desenvolupades.

En aquest context, el principal repte per a la planificació turística és que la influència dels planificadors de destinació "oficials" és cada vegada més limitada a l'hora d'orientar els interessos i les pràctiques dels turistes. Els viatgers d'avui són experimentats i autònoms. Les aplicacions i les comunitats en línia ofereixen inspiració i eines de planificació que no sempre s'alineen amb la promoció oficial. Això genera friccions entre la planificació i la realitat, però també obre oportunitats per a experiències autèntiques i efímeres vinculades als interessos contemporanis.

**“Els viatgers d'avui són experimentats i autònoms, i s'inspiren a través d'aplicacions i comunitats en línia. El principal repte per a la planificació turística és que la influència dels planificadors “oficials” de les destinacions és cada vegada més limitada a l'hora d'orientar els interessos i les pràctiques dels turistes.”**

**Creus que hauria d'haver-hi un límit a l'activitat turística? On tracem la línia entre allò que és desitjable i allò que es torna insostenible?**

Tant per fragilitat ambiental com per sensibilitat social, sí que crec que alguns llocs i comunitats haurien d'estar protegits i que els fluxos de visitants haurien de limitar-se —si no totalment, almenys parcialment. No existeix un turisme sense impacte. Els visitants deixen inevitablement una petjada. Aquesta es pot mitigar, i les accions poden reduir els efectes negatius, però només quan existeixen normes clares i hi ha un compromís ferm, per part dels responsables polítics mitjançant la regulació, i per part de la ciutadania que vol preservar el seu patrimoni i la seva manera de viure.

Les taxes turístiques, cada vegada més habituals a les ciutats europees, tenen com a objectiu augmentar els beneficis locals i "filtrar" els visitants. Conceptualment, són positives si els ingressos enforteixen el sentiment de pertinença i milloren la qualitat de vida dels residents. Tanmateix, també poden esdevenir elitistes i reforçar la idea de les ciutats com a parcs temàtics (com és el cas de Venècia).

La línia de la insostenibilitat hauria d'estar definida per la capacitat de càrrega d'una destinació, garantint que els recursos naturals no es vegin compromesos i que els residents puguin mantenir el seu estil de vida. Alguns llocs ja apliquen límits estrictes, com Machu Picchu o les coves d'Altamira, amb quotes diàries restringides. Són decisions difícils, ja que poden reduir els ingressos i el nombre de visitants, però són essencials per a la planificació a llarg termini. La gestió dels fluxos també és més fàcil en espais clarament delimitats que en ciutats o regions.

**Deixant de banda la contribució econòmica, quin és el llegat més significatiu que un visitant pot deixar en un lloc?**

Vivim en temps de guerra, polarització, urgència climàtica, hiperconnectivitat i productivitat, acompanyats d'una ansietat, depressió i soledat creixents. En aquest context, els viatges poden afavorir la connexió, el descans, la desconexió i el reconeixement de realitats diferents. Més que mai, el paper del turisme —tant per als viatgers com per als amfitrions— hauria de ser el de reconèixer-nos en la diversitat.

El turisme no aporta només creixement econòmic, sinó també oportunitats per comprendre i construir confiança envers allò que ens és aliè. Ara bé, assumir que tots els viatgers cerquen genuïnament la comprensió cultural és una idealització, igual que assumir que tot allò que les destinacions presenten és "real" i no performatiu.

Tot i així, hi ha alguna cosa inherentment subversiva en el fet de visitar els espais dels altres; genera una forma d'intimitat. Perquè això succeeixi, cal anar més enllà dels models tot inclòs i incorporar més persones en l'intercanvi. El repte del turisme és trobar maneres alternatives de connectar cultures. En aquest sentit, els viatges impulsats per la comunitat i pels interessos compartits representen una de les evolucions més interessants del paradigma turístic actual. El turisme més valuós no és el que es basa en el consum, sinó el que genera relacions.

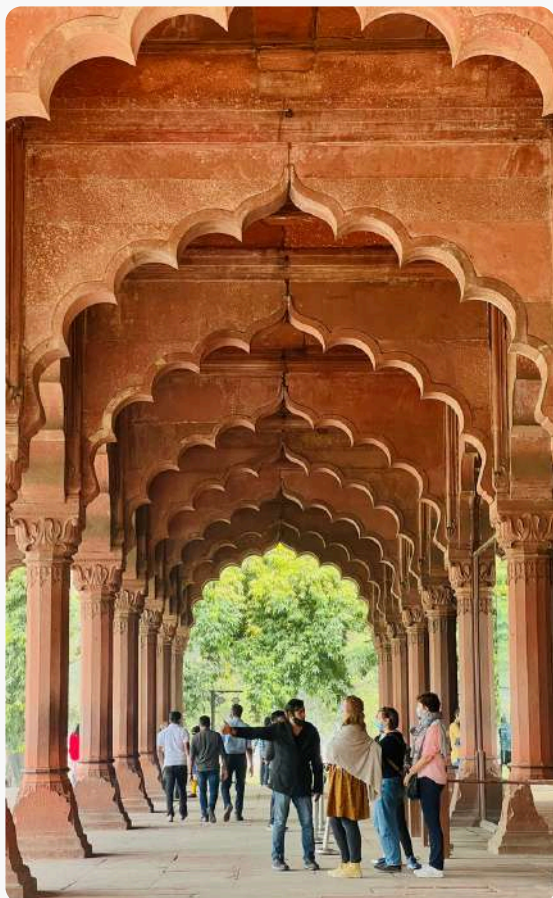
3

# L'Oportunitat:

El turisme  
arrelat al territori  
com a avantatge  
competitiu

## 3.1

# Genius Loci: La força eterna



Cada lloc de la Terra té el potencial d'oferir una experiència singular, tant per a les persones que l'anomenen casa seva com per a aquelles que hi arriben per descobrir-lo. **Un pas fonamental per fer que els llocs siguin genuïnament interessants per als turistes i visitants consisteix a reconèixer la constel·lació d'elements —les "pedres d'or"— que conformen la seva singularitat.** Transformar aquesta singularitat en una oportunitat estratègica per generar benestar per als residents alhora que s'atrauen visitants conscients és el que ha permès a molts llocs prosperar.

Això és quelcom que els principals motors del turisme global sovint no aconsegueixen entendre. L'expansió accelerada del turisme, com qualsevol activitat industrial, tendeix a basar-se en l'estandardització i l'homogeneïtzació. **Fins i tot llocs que eren fonamentalment singulars han estat convertits en destinacions descontextualitzades on la singularitat i l'enginy han evolucionat cap a productes sense ànima.** Entre d'altres coses, això pot ajudar a explicar part del malestar i de la crítica que envolta la indústria turística global i el seu impacte sobre carrers, barris, ciutats i espais naturals concrets arreu del món. El problema no és només la massificació, l'encariment dels preus o la coexistència conflictiva entre residents i visitants; és també la **frustració de veure com els visitants es troben amb una versió falsa dels llocs que els residents s'estimen.** Als visitants se'ls venen sovint productes turístics que podrien existir en molts altres llocs; productes despallats de l'ànima local, de les maneres de fer i de tot allò que no es pot empaquetar.

**LA IDENTITAT NO ÉS UN ACTIU A EXPLOTAR, SINÓ UNA CONDICIÓN QUE CAL PRESERVAR.**

Quan els llocs perden la seva coherència interna, el turisme pot créixer... però la singularitat s'esvaeix.

Cada ciutat, regió o territori conté quelcom extraordinari en la combinació autèntica dels seus paisatges, la seva arquitectura i la seva cultura; els mateixos elements que, conjuntament, conformen la seva identitat i la seva ànima. **Aquesta singularitat rau en la relació entre l'arquitectura i els paisatges naturals, en els ritmes de la vida quotidiana, en les maneres com les persones es troben als espais públics i en la interacció amb els elements culturals.**

La singularitat de les destinacions està ancorada en la relació construïda al llarg del temps entre comunitats, territori i paisatge. Cada lloc genuí té un geni loci: una combinació única que es manifesta en l'artesanía local —pràctiques artesanals, agricultura, pesca— i en rituals col·lectius transmesos de generació en generació. S'expressa en la relació amb el medi ambient; en les celebracions que marquen l'arribada d'una nova vida o el comiat d'algú que marxa; en els aliments que la gent fa servir, la manera com els cuina i el ritual de menjar. Es revela en el ritme del caminar, en les maneres en què els infants i la gent gran formen part de la vida quotidiana, en les hores en què els llocs es desperten i s'adormen, en les seves llums, música i silencis.

Els actius relacionats amb el lloc no sempre apareixen a la fotografia d'un catàleg o d'un fullletó; viuen en l'atmosfera de presència i autenticitat. La mateixa atmosfera emergeix en les olors, les danses, els ritmes i els instruments musicals; en els gestos intercanviats amb persones conegudes o desconegudes; en el to de les veus en els espais públics; i en els colors i els tipus de roba que la gent porta. Es consolida amb el temps a través de la memòria, a través d'històries transmeses de generació en generació, a través del refinament de la producció material i a través de la reafirmació d'experiències i valors intangibles.

El turisme pren moltes formes: viatges d'oci, viatges de negocis, viatges culturals, turisme patrimonial, gastronomia, benestar, educació, experiències basades en la natura. Totes atrauen públics diferents i creen dinàmiques diverses en les destinacions. Però en totes aquestes modalitats hi ha una veritat compartida: **els llocs creen valor quan les seves característiques singulars es cuiden, es conserven i es regeneren conscientment.**

## EL TURISME HA APRÈS A CRÉIXER SENSE LÍMITS, IMPULSAT PER L'ESTANDARDITZACIÓ I L'ESCALABILITAT.

Però el seu futur depèn de recuperar allò que no es pot escalar: la singularitat del lloc.



Transformar les singularitats en oportunitats significa cuidar cada actiu —tant natural com cultural— no com a paisatge de fons o identitat diluïda, sinó com a portes d'entrada al coneixement local, a la regeneració real de recursos i a la consolidació d'una cultura genuïna. En aquest sentit, els llocs primer haurien d'enfortir les seves singularitats locals i només després buscar l'atracció externa. Això requereix visió i empatia: cartografiar el que existeix, comprendre les limitacions i les possibilitats en múltiples dimensions i definir prioritats que generin un impacte a llarg termini.

Quan es prioritzen els recursos propis del territori, el turisme esdevé més que un sector econòmic: esdevé un instrument estratègic per protegir, cuidar i fomentar el benestar, atraure visitants més respectuosos i generar valor real.

## 3.2

# Ha arribat l'hora del turisme arrelat al territori

Tradicionalment, la indústria turística ha necessitat crear tipologies, patrons i subsectors per impulsar el creixement i respondre a les diverses necessitats i demandes d'una indústria en plena expansió. **Classificar el turisme en categories ha estat una manera d'organitzar un mercat cada vegada més complex i d'oferir als viatgers propostes que semblen més alineades amb els seus interessos.** En aquest sentit, la segmentació s'ha convertit en una estratègia de negoci que permet als consumidors aproximar-se a una oferta estructurada de serveis i productes turístics.

En un mercat global altament competitiu, però, aquesta lògica també tendeix a generar estandardització. La competència sol premiar els productes eficients en termes de preu i fàcilment replicables, afavorint les ofertes homogènies i escalables. La industrialització del turisme dins l'economia global ha produït propostes per a mercats nacionals i internacionals, per a creuers o estades llargues, per a experiències sostenibles o responsables, i així successivament. Les categories s'han multiplicat: turisme cultural, esportiu, gastronòmic, d'aventura, familiar, de negocis, en solitari i moltes altres. Les possibilitats de segmentar una demanda que no para de créixer semblen gairebé infinites. Tanmateix, aquesta proliferació de tipologies planteja una pregunta fonamental: **fins a quin punt aquestes categories responen realment a les motivacions dels viatgers?** La segmentació sovint està més condicionada des del costat de l'oferta —per la necessitat de crear productes fàcils de vendre— que per les raons reals per les quals les persones viatgen.

En aquest context, la reivindicació d'un turisme autèntic, arrelat al territori o fins i tot hiperlocal no pretén convertir-se en una nova etiqueta en el catàleg de tipologies turístiques. No es tracta de crear una nova

categoria de mercat, sinó de recuperar el sentit del viatge i les condicions que el fan significatiu tant per als visitants com per als llocs que els acullen.

Durant els últims anys, el debat ha començat a desplaçar-se cap a un enfocament més ambiciós: **el turisme com a estratègia per regenerar els actius valuosos que fan que valgui la pena visitar els llocs, i que valgui la pena invertir-hi.** No es tracta només de reduir els possibles impactes del turisme, sinó de proposar que el turisme contribueixi activament a millorar les condicions ecològiques, socials i culturals originals dels territoris. Vinculat a una visió arrelada al territori, un enfocament regeneratiu tracta els llocs no com a productes mercantilitzats en un mercat global, sinó com a sistemes vius en els quals els visitants s'integren en les dinàmiques, els actius i els recursos locals.

Les persones viatgen per moltes raons. De vegades busquem una experiència cultural; en altres ocasions el viatge té una motivació esportiva, espiritual o simplement de descans. Aquestes motivacions poden portar-nos a viatjar milers de quilòmetres o tan sols uns pocs quilòmetres de casa. D'alguna manera, allò que consumim continua sent un producte de lleure. O potser, més que un producte, allò que consumim és territori: territori físic i territori emocional. De vegades durant unes poques hores; de vegades en estades llargues.

La indústria turística global pot prioritzar certes experiències dins d'aquest ampli ventall de motivacions. Però això obre una nova pregunta: **fins a quin punt aquestes experiències reflecteixen la realitat dels llocs, i fins a quin punt responen a una lògica de mercat que tendeix a simplificar i empaquetar el territori per fer-lo consumible?**

Podem observar aquest patró en determinats sectors del turisme.

## 3.3

# La passió com a motor de les destinacions arrelades al territori

## Turisme cultural: identitat i tradició com a motors de comunitats de nínxol

El turisme cultural no consisteix simplement a visitar monuments, sinó a endinsar-se en la narrativa d'un lloc. Està impulsat pel desig d'aprendre, descobrir i connectar amb les expressions tangibles i intangibles que conformen una destinació: des de l'arquitectura, els museus i els barris històrics fins a la gastronomia, les indústries creatives i les tradicions vives. Avui, el turisme cultural és un dels segments més poderosos del turisme global, i representa aproximadament un **40% dels fluxos turístics internacionals quan es considera la motivació cultural (primària o complementària)** (UNWTO). A més, les enquestes mostren de manera consistent que més del **70% dels viatgers valoren la cultura local autèntica com un factor decisiu a l'hora de triar la seva destinació (Booking)**, la qual cosa confirma que la identitat s'ha convertit en un actiu competitiu dins l'economia global del visitant.

L'informe de la UNESCO 'Culture-driven Sustainable Urban Tourism (2025)' reconeix que "les ciutats que aprofiten el seu patrimoni cultural, les indústries creatives i les tradicions locals estan millor posicionades per desenvolupar models turístics sostenibles que creïn valor per als residents, els visitants i les economies locals", subratllant la necessitat d'un nou equilibri entre els qui arriben i els qui es queden. La cultura com a motor del desenvolupament turístic ha estat present en les polítiques públiques i la inversió privada durant dècades, paral·lelament a l'expansió de la societat del benestar. Tanmateix, la globalització probablement ha reduït el potencial per a experiències més profundes, i avui el turisme impulsat per la cultura es veu cada vegada més afectat per la folklorització, la mercantilització i la reducció d'allò que s'ofereix com a "experiències culturals". La principal font d'insatisfacció tant per als

viatgers com per als residents és, una vegada més, que la cultura es presenta com un escenari i no com un lloc, com una representació i no com a quelcom real. La cultura és tractada sovint com un producte global, indiferenciat, per al consum ràpid i els moments "instagramables".

En moltes destinacions, el turisme cultural s'ha anat desplaçant gradualment cap a experiències estandarditzades i orientades a l'espectacle que corren el risc d'aplanar i diluir la mateixa identitat que pretenen mostrar. Ciutats històriques com Dubrovnik il·lustren com el patrimoni pot convertir-se en un decorat en lloc d'un lloc viu. La ciutat croata, les muralles medievals de la qual es van fer reconeixibles arreu del món després de servir com a localització de rodatge de la sèrie de televisió *Joc de Trons*, va experimentar un augment sobtat de visitants que va concentrar el turisme al voltant d'un conjunt reduït d'espais icònics i referències visuals. Si bé aquesta exposició va generar visibilitat internacional i beneficis econòmics, també va reforçar una dinàmica turística en la qual la narrativa cultural del lloc corre el risc de quedar reduïda a una imatge global simplificada.

Ahora, els grans esdeveniments culturals il·lustren sovint la tensió entre la visibilitat global i el significat local. Els concerts de rècord de l'Eras Tour de Taylor Swift, per exemple, van generar fluxos turístics massius i un impacte econòmic significatiu a ciutats de tot el món. Diversos estudis han mostrat increments en els ingressos hotelers de fins al **45%** i efectes econòmics totals estimats en **4.600 milions de dòlars només als Estats Units (Fortune)**, amb ciutats com **Londres que van registrar al voltant de 300 milions de lliures en activitat econòmica local vinculada a la gira (Forbes)**.

Tot i això, aquestes experiències, per molt extraordinàriament reeixides que siguin, tendeixen a produir dinàmiques turístiques efímeres i homogènies que giren al voltant de l'esdeveniment en si mateix més que no pas de l'ecosistema cultural més profund de la ciutat amfitriona. Aquests exemples no són inherentment problemàtics, però posen de manifest els límits d'un model turístic centrat en l'espectacle, l'escala i la immediatesa, en lloc d'una implicació autèntica amb el teixit cultural d'un lloc. És aquí on encara hi ha marge perquè els llocs despleguin la seva creativitat.

Les pràctiques culturals tradicionals com la cerimònia del te, l'ikebana o la cal·ligrafia a **Kyoto** (Japó) són bons exemples de com construir una oferta atractiva al voltant d'allò que fa únic un lloc alhora que s'equilibra la capacitat de càrrega del territori. Malgrat ser distintives, continuen sent experiències culturals obertes al món, fins i tot quan s'enfronten als riscos de la massificació. Regions mexicanes com **Puebla** o **Oaxaca** també troben el seu propi camí mostrant la seva gastronomia, atraient visitants que busquen quelcom més que representacions estereotipades o enganyoses, i que en canvi cerquen un sentiment més profund de pertinença a cultures culinàries diverses. **Bayreuth** (Alemanya) és una destinació de referència per als amants de l'òpera, mentre que **Salzburg** (Àustria) atrau els entusiastes de la música clàssica cada estiu. Ciutats com **Cali** (Colòmbia), **Havana** (Cuba), **Buenos Aires** (Argentina) o **Calcuta** (Índia) continuen captivant els viatgers que van més enllà del consum de productes globals i viatgen com a fans, estudiants o practicants d'expressions culturals locals, tot cercant l'experiència única de ser al lloc on aquella expressió cultural té arrels. Els cors i la música vocal també tenen el seu propi circuit de ciutats, de **Tallinn** (Estònia) a **Llangollen** (Gal·les), creant comunitats sòlides al voltant d'aquestes tradicions.

Molts altres exemples es poden trobar entre les apassionades comunitats de nínxol, des dels festivals de literatura fins als concerts de música antiga, la coreografia experimental, la poesia oral i la paraula escènica. Les expressions culturals troben sovint el seu espai per florir a través de festivals, trobades d'experts, concentracions de galeries o xarxes creatives locals. Aquests

esdeveniments atrauen tant les persones que cerquen una experiència única com aquelles que s'impliquen regularment en comunitats d'interessos compartits, anant més enllà de les experiències de viatge superficials o estandarditzades.

En tots aquests àmbits, trobem identitats fortes i comunitats d'entusiastes que conformen destinacions de nínxol. El turisme cultural sovint s'entén a través de les seves expressions més visibles —grans museus, monuments icònics, llocs del patrimoni mundial i festivals multitudinaris—, però aquestes representen tan sols una petita part del que la cultura significa realment. En molts llocs, aquest model tradicional ha contribuït a la massificació, l'estandardització i unes experiències cada vegada més similars entre ciutats. A mesura que el turisme global continua creixent, dependre únicament d'un conjunt limitat d'atraccions conegudes s'està tornant alhora insostenible i insuficient.

En les properes dècades, **el turisme cultural probablement s'estendrà més enllà d'aquest marc cap a experiències més especialitzades, participatives i arrelades al territori.** Arreu del món, comunitats apassionades es dediquen a pràctiques com la ceràmica, la dansa contemporània, el disseny, el còmic o les tècniques artesanals arrelades a llocs concrets. Malgrat que poden semblar minoritàries en comparació amb les atraccions de masses, sovint atrauen xarxes globals d'entusiastes disposats a viatjar llargues distàncies per aprendre, practicar o submergir-se en aquestes disciplines.

El que fa especialment valuoses aquestes formes de turisme cultural és que són inseparables de la identitat dels llocs. En definitiva, el futur del turisme cultural pot residir menys en la replicació d'atraccions icòniques i més en la redescoberta de l'especificitat cultural. A mesura que els viatgers cerquen cada vegada més experiències significatives i un compromís més profund amb les cultures locals, les tradicions de nínxol, les comunitats creatives i les pràctiques vives tindran un paper creixent. En aquest panorama emergent, les destinacions més atractives no seran necessàriament les que disposen dels monuments més grans, sinó aquelles que aconseguiran revelar i compartir allò que és veritablement únic de la seva vida cultural.

## Turisme esportiu: La pràctica com a catalitzador del sentiment de pertinença al lloc

A escala global, el turisme esportiu ja representa entre el 10% i el 12% del turisme internacional (UN Tourism), amb taxes de creixement superiors a les del turisme convencional. Segons estimacions recents, el segment creix a un ritme anual d'al voltant del 17%, impulsat pels grans esdeveniments, les lligues internacionals, les maratons urbanes, els festivals esportius i les experiències híbrides que combinen cultura, entreteniment i esport. No es tracta només d'atraure visitants, sinó també d'activar sectors econòmics locals, allargar l'estada mitjana i reduir l'estacionalitat de la demanda.

Les ciutats s'adonen que les infraestructures esportives, l'espai públic i els calendaris d'esdeveniments són recursos estratègics, i no tan sols equipaments d'ús local. Els estadis, els ports, els circuits urbans, les platges, els parcs i els carrers es converteixen en escenaris capaços de generar les seves pròpies narratives, projectar la identitat d'una ciutat i atraure audiències globals. **El valor no rau tan sols en l'esdeveniment en si mateix, sinó en la seva capacitat de connectar amb la identitat local, activar comunitats i deixar llegats que perduren en termes econòmics, socials i urbans.**

En el context de saturació turística i creixent competència entre destinacions, les ciutats comencen a repensar el turisme no tant en termes de volum, sinó de valor estratègic. En aquest gir, **l'esport i els esdeveniments en viu s'estan convertint en alguns dels actius més poderosos per transformar les economies urbanes, diversificar les audiències i enfortir la identitat de les ciutats.**

El turisme vinculat a l'esport i als grans esdeveniments té un avantatge clau respecte d'altres models turístics: **atrau audiències específiques i altament segmentables**, amb una major propensió a la despesa i una menor dependència de l'estacionalitat tradicional. Els esdeveniments esportius internacionals, les competicions urbanes i els festivals híbrids generen pics concentrats de demanda, però també oportunitats per construir agendes anuals que combinen esport, cultura, gastronomia i innovació.



**El repte per a les ciutats no és replicar els grans èxits internacionals, sinó identificar quin tipus d'esdeveniments —i a quina escala— s'adapten millor als seus recursos, al seu teixit econòmic i a les seves comunitats.** En aquest sentit, els projectes originals, audaçs o híbrids, a cavall entre l'esport, la cultura i l'espectacle, mereixen atenció no per la seva mida, sinó per la seva capacitat de redefinir el turisme urbà.

Algunes destinacions vinculades a l'esport ofereixen exemples arrelats al territori de com combinar llocs petits o remots amb marques de renom mundial, especialment quan hi ha una activitat altament especialitzada, unes condicions naturals úniques i una comunitat internacional de practicants. Nazaré (Portugal) i el surf, Tarifa (Espanya) i el windsurf, Mallorca (Espanya) i el ciclisme, Kalymnos (Grècia) i l'escalada esportiva, Dahab (Egipte) i l'apnea: tots aquests són exemples ben coneguts de com els millors practicants d'una disciplina poden ajudar a convertir un lloc en referent mundial d'aquella pràctica. Una destinació no necessita atraure tots els turistes —tan sols els adequats per a un nínxol concret. En cada cas, la destinació no es va limitar a beneficiar-se de les condicions naturals; va construir una reputació mitjançant l'alineació de les polítiques locals, la iniciativa empresarial i el compromís de comunitats especialitzades que van ajudar a posicionar el lloc en el mapa mundial de la seva disciplina.

Aquesta lògica s'aplica també a les grans proves de resistència com les maratons urbanes, que s'han convertit en potents motors de turisme de nínxol. Curses com les de **Boston, Berlín o Sydney** atrauen desenes de milers de corredors i un nombre encara més gran d'acompanyants cada any, convertint la participació esportiva en una motivació de viatge. Per a aquestes destinacions, l'objectiu no és atraure tothom, sinó convertir-se en el punt de trobada mundial d'una comunitat específica d'apassionats. En aquest sentit, les destinacions esportives d'èxit no competeixen pel nombre més gran de turistes; competeixen per convertir-se en l'escenari més autèntic i reconegut per a una activitat concreta.

Aquesta tendència no només funciona per als esportistes d'alt rendiment, sinó també per a un interès creixent pel benestar i la salut, tots dos motors de canvis importants en els patrons de consum i despesa arreu del món. Segons el Global Wellness Institute, l'economia global del benestar va assolir els 6.3 bilions de dòlars el 2023 i es preveu que superi els 8.5 bilions el 2027, mentre que només el turisme de benestar s'aproparia als 1.3 bilions a escala global. Aquest creixement mostra com els viatges s'entrecreuen cada vegada més amb el benestar personal, la salut preventiva i la transformació de l'estil de vida. **Rishikesh** (Índia) és coneguda com la capital del ioga, **Baden-Baden** (Alemanya) és una destinació tradicional de balnearis i banys termals, i **l'illa de Jeju** (Corea del Sud) gaudeix d'una reputació com a lloc de guariment entre aquells disposats a pagar per la millor experiència. Una vegada més, un actiu natural distintiu o una oportunitat singular és al cor del negoci de les destinacions que no cerquen xifres massives de visitants, sinó visitants de llarga estada desitjosos de connectar amb la singularitat local.

Hi ha moltes pràctiques, rituals, tradicions i formes de cura arrelades a la identitat local que poden esdevenir atractius globals de gran força si van acompanyades d'un relat sòlid i d'una narrativa convincent. Cada vegada més, els viatgers busquen experiències que vagin més enllà del lleure i el consum, i cerquen formes de transformació personal, autodesenvolupament o benestar mental. Les experiències d'aprenentatge i els viatges immersius són motivacions de viatge en creixement, i tot plegat forma part de l'economia del benestar en sentit ampli, un

dels principals motors del canvi de valor al món actual.

Per això, els retirs de meditació, els programes de desconexió o desintoxicació, els tallers d'artesanía i les rutes de pelegrinatge a peu estan donant a més destinacions un lloc dins del moviment global de viatgers, i els ofereixen l'oportunitat d'enriquir el món a través d'allò que les fa úniques.

## EL QUE ABANS EREN INSTAL·LACIONS ESPORTIVES ARA SÓN ACTIUS ESTRATÈGICS:

la pràctica esportiva, l'espai públic i els esdeveniments s'estan convertint en palanques clau per redefinir el turisme, enfortir la identitat i crear un valor urbà i comunitari durador.





## Reflexions de la nostra experta convidada

### Yeon Sue Park Antropòloga Fundadora de Culture Matters

Antropòloga i fundadora de Culture Matters. Ha treballat en més de 10 projectes nacionals sobre programes de turisme sostenible per al govern coreà, aportant una perspectiva centrada en la ciutadania al disseny de polítiques públiques. És màster en Antropologia Aplicada a la mutació cultural i social per la Universitat Lumière Lyon II i llicenciada en Mediació Cultural.



**Anteverti:** Des d'una perspectiva antropològica, per què viatjar o ser turista s'ha convertit gairebé en una necessitat vital en la societat contemporània?

Yeon Sue Park: Per respondre aquesta pregunta, el que em ve al cap és la lectura que fa Appadurai de la modernitat (1996). Descriu la modernitat com un paisatge configurat per fluxos i circulació — de capital, mitjans de comunicació, persones, tecnologia i idees.

Dins d'aquest marc, el turisme pot entendre's menys com una expressió del desig individual, i més com una conseqüència natural d'aquesta mateixa estructura de fluxos.

I entre aquests fluxos, crec que els mitjans de comunicació hi juguen un paper particularment influent. A través del cinema, la televisió i ara les xarxes socials, els llocs llunyans entren constantment en la nostra vida quotidiana. Aquestes representacions fan quelcom més que despertar curiositat: normalitzen la idea que els llocs més enllà del nostre entorn immediat són accessibles, assolibles i fins i tot "nostres" de manera temporal. En l'era de les xarxes socials, aquesta dinàmica no ha fet més que intensificar-se.

**“El que tendeix a deixar una impressió més duradora en els viatges és una connexió humana inesperada, allò que podríem anomenar ‘rapport’.”**

**Quins tipus d'experiències o elements tenen més probabilitats de deixar una impressió duradora en la memòria d'un visitant?**

El que tendeix a deixar una impressió més duradora en els viatges, crec, és una connexió humana inesperada —el que podríem anomenar rapport.

Ho veig estretament relacionat amb el treball de camp antropològic. Una de les coses que distingeix l'antropologia d'altres ciències socials és que les pròpies emocions i la presència de l'investigador no són una contaminació a eliminar, sinó una part inevitable del procés. En el treball de camp, els investigadors no romanen com a observadors distants; estableixen relacions amb les persones que estudien. A través d'aquest procés, construeixen rapport, i és dins d'aquestes relacions que les narratives més profundes d'un lloc —el que anomenem cultura— comencen a emergir. A causa d'aquest procés, la pròpia identitat de l'investigador inevitablement conforma allò que veu i com ho interpreta, és per això que la reflexivitat es converteix en una part important de la pràctica antropològica.

Els viatges funcionen d'una manera similar. Es pot establir una mena de rapport amb el lloc en si mateix. Però quan una persona entra en aquesta equació —una conversa inesperada, un moment de bondat genuïna, una connexió humana breu però real— l'experiència passa de l'observació a la relació, i és molt més probable que perduri en la memòria.

**“Crec que el que busquem realment a través del turisme són les narratives quotidianes dels altres, com viuen les altres persones — encara que sigui durant un breu període de temps—.”**

**En la teua opinió, importa la cultura quan parlem de lleure i turisme? Per què?**

Absolutament. Això connecta directament amb tot allò de què hem parlat abans.

Allò que circula globalment —ja sigui capital, mitjans de comunicació o idees— no es mou per si sol. És transportat per persones, i les persones són éssers que porten la cultura amb ells. En aquest sentit, el que circula realment no és tan sols informació o recursos, sinó la cultura mateixa.

Sovint diem que viatgem per descobrir una altra cultura. Però, què significa això realment? Crec que el que busquem de veritat són les narratives quotidianes dels altres —el que esmorzen, com interactuen les persones, com responen al clima, com l'arquitectura reflecteix el seu entorn. Aquests elements aparentment ordinaris, quan s'experimenten conjuntament, formen allò que reconeixem com a cultura. El turisme, doncs, no és tan sols visitar un lloc, sinó experimentar com viuen les altres persones, encara que sigui durant un breu període de temps.

4

# El full de ruta:

Dels models  
globals als llocs  
amb identitat  
pròpia

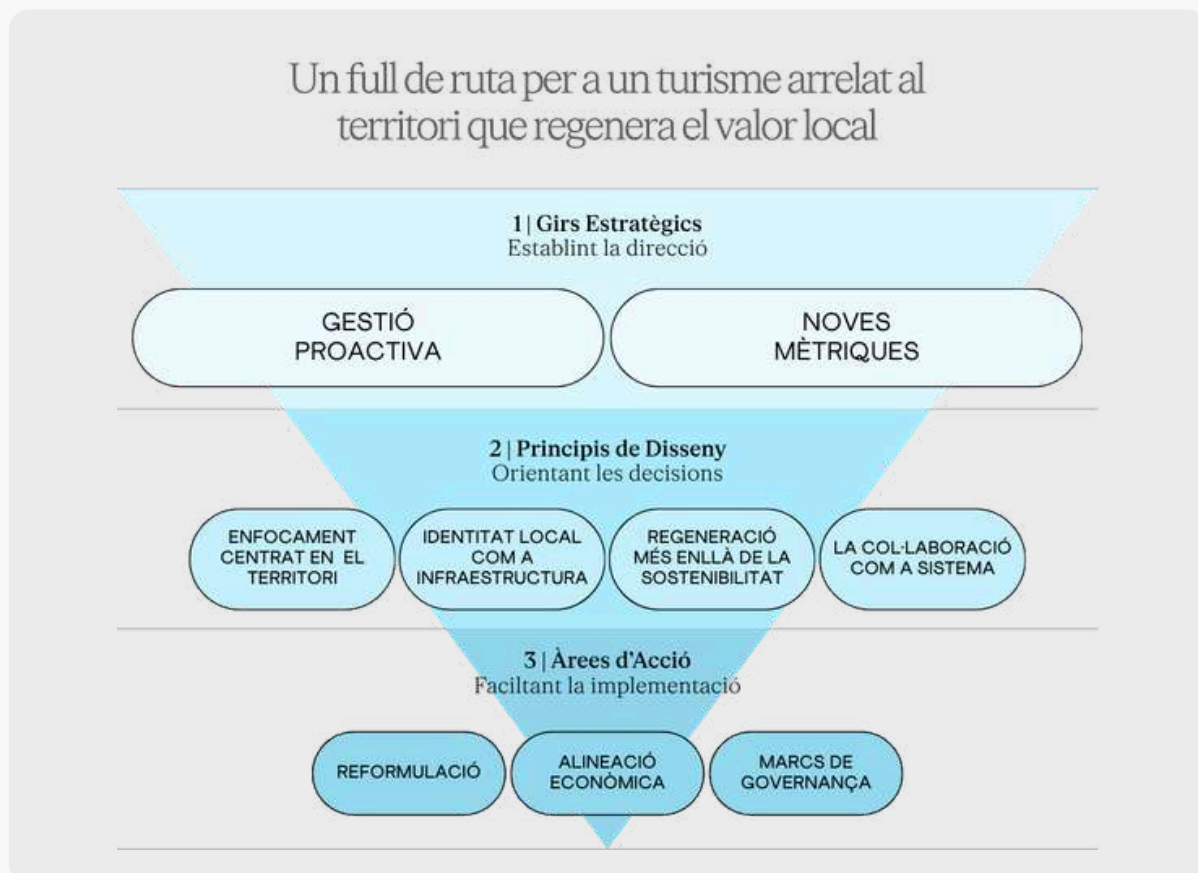
**L**a competitivitat futura del turisme dependrà menys de l'escala i més de la singularitat. En un món ple d'ofertes intercanviables, els llocs que destacaran seran aquells capaços de ser inconfusiblement ells mateixos. El que diferencia una ciutat o un territori no és només el conjunt de les seves atraccions, sinó la coherència entre els seus paisatges, comunitats, tradicions i vida quotidiana. Ser local ja no és una limitació; és un avantatge. I en els propers anys, la capacitat de revelar i protegir aquest avantatge es convertirà en un actiu estratègic clau.

Com poden les destinacions avançar en aquesta direcció? Què haurien de prioritzar, i per on haurien de començar? La transformació del turisme cap a un model arrelat al territori —on el valor local es crea i es regenera— no pot recolzar-se en accions aïllades ni en estratègies fragmentades. Requereix un marc coherent que connecti la visió a llarg termini amb la presa de decisions concreta, i que estableixi un camí clar a través d'accions específiques.

El full de ruta que proposem per a les destinacions que aspiren a abraçar un **model de turisme arrelat al territori s'estructura en tres nivells interconnectats**. Està pensat per oferir un marc per construir una nova generació de pràctiques locals entorn del turisme, útil tant per als responsables de polítiques públiques com per als actors privats. **Adaptable a diferents contextos i nivells de maduresa**, s'ha de llegir com una estructura orientadora que inclou:

- **Dos girs estratègics** per als propers anys, que defineixen la direcció general per als llocs i les destinacions
- **Quatre principis de disseny**, que guien el desenvolupament d'estratègies i accions alineades amb un enfocament arrelat al territori
- **Tres àrees d'acció**, que tradueixen aquesta visió en implementació i il·lustren per on poden començar les destinacions

En conjunt, aquests elements ofereixen una **manera de passar de l'ambició abstracta al canvi tangible**, alineant el desenvolupament turístic amb les realitats, les capacitats i la identitat de cada territori.



## 4.1

## Girs estratègics cap al 2030

## De la gestió reactiva a la proactiva

Durant molts anys, el creixement turístic es va tractar com un fenomen impulsat pel mercat al qual les ciutats simplement havien d'adaptar-se. Tanmateix, **l'expansió ràpida del turisme global ha evidenciat els límits d'aquest enfocament de 'laissez-faire'**, sobretot en destinacions que s'enfronten a la massificació, la pressió sobre les infraestructures i les tensions socials.

**Les ciutats i els territoris capdavanters adopten ara estratègies de destinació més proactives que els permeten modelar el turisme en lloc de reaccionar-hi.** Això inclou gestionar els fluxos de visitants amb eines digitals, incentius econòmics i criteris de capacitat de càrrega territorial; regular les activitats turístiques en zones urbanes concretes; i alinear les polítiques turístiques amb objectius més amplis com la mobilitat, l'habitatge i la sostenibilitat ambiental. **El turisme ja no va només de promoció: és gestió estratègica dels recursos territorials.**

La pressió generada pel creixement turístic il·lustra per què aquest canvi és necessari. El turisme és un dels sectors de creixement més ràpid del món, i en països com Espanya representa un pilar central de l'economia nacional, alhora que augmenta la pressió sobre infraestructures i serveis públics.

El model tradicional s'ha basat en una dinàmica senzilla: els visitants arriben a una destinació, consumeixen experiències i serveis, i se'n van. Però **el turisme exigeix ara una relació més sofisticada entre visitants i destinacions.** Els viatgers poden entendre's cada vegada més no només com a consumidors, sinó com a participants temporals en la vida d'un territori.

Aquesta perspectiva afavoreix formes de turisme que connecten els visitants amb la cultura local, les comunitats i els reptes ambientals. Els programes de preservació cultural, de restauració ambiental o de base comunitària mostren com el turisme pot evolucionar cap a formes de compromís més significatives.

L'objectiu és **transformar el paper dels visitants: de consumidors passius a actors que contribueixen positivament als llocs que visiten.**

Un dels debats més sensibles i inevitables entorn del turisme avui fa referència al seu impacte sobre **l'habitatge**. En moltes ciutats, l'expansió dels allotjaments de curta durada i la inversió immobiliària vinculada al turisme han intensificat la pressió sobre l'habitatge assequible i la disponibilitat residencial. La tensió entre creixement turístic i dret a l'habitatge s'ha convertit en una qüestió central en la política urbana.

Com a resultat, les ciutats adopten marcs reguladors més estrictes per als allotjaments turístics, amb llicències més rigoroses, limitacions en zones saturades i mecanismes de seguiment millorats. El consens emergent és clar: **el turisme no pot socavar la vida residencial.** Protegir l'accés a l'habitatge no és només una necessitat social, sinó una estratègia a llarg termini per preservar la identitat i l'habitabilitat de les destinacions.

Més que un requisit bàsic o un pas estratègic, **és essencial que els governs locals guiïn activament el desenvolupament turístic en consonància amb l'interès públic.** Això implica anar més enllà del seu rol tradicional de promotors o reguladors i assumir una funció proactiva com a orquestradors de l'ecosistema territorial: coordinant actors, facilitant aliances entre actors locals i externs, establint marcs clars per a l'ús de l'espai i dels recursos materials, immaterials i naturals, i garantint que el turisme contribueixi a la visió col·lectiva del territori. Els llocs que pateixen els efectes negatius del turisme poden sentir que aquestes dinàmiques són inevitables o impulsades per forces massa grans per gestionar-les. Tanmateix, els reptes poden esdevenir oportunitats quan les autoritats locals assumeixen plenament la seva capacitat de modelar el canvi.

## De volum a valor: noves mètriques

La propera dècada redefinirà com les ciutats mesuren l'èxit turístic. Durant dècades, el rendiment de les destinacions s'ha avaluat mitjançant indicadors tradicionals com les arribades, les pernoctacions i la despesa total dels visitants. Si bé aquestes mètriques continuen sent rellevants, ja no capturen l'impacte complet del turisme sobre les ciutats. Les destinacions necessiten explorar nous indicadors alineats amb models de turisme regeneratiu —mètriques capaces de mesurar la contribució real del turisme als ecosistemes locals. "Més és millor" ja no és una estratègia significativa a llarg termini. Allò que es mesura és allò que es gestiona, i els actors implicats en la cadena de valor turística hauran d'adoptar cada vegada més mètriques adequades a un balanç turístic més ampli.

Aquestes noves mètriques busquen entendre com el turisme afecta la sostenibilitat ambiental, la distribució dels beneficis econòmics entre els barris, la qualitat de l'ocupació generada i la percepció dels residents sobre l'activitat turística. Mesurar el turisme a través de l'impacte en lloc del volum permet a les ciutats avaluar si el sector enforteix el teixit urbà o el sotmet a pressió. En aquest sentit, la política turística s'aproxima gradualment als marcs de governança urbana més amplis, en els quals l'activitat econòmica ha de generar també valor social i ambiental.

En desplaçar el focus del simple nombre de visitants cap al valor creat a través de la cohesió social, la participació cívica i la regeneració territorial, el turisme pot convertir-se en un catalitzador del desenvolupament sostenible, donant vida a les comunitats i enfortint la resiliència dels paisatges. Això inclou no tan sols els visitants procedents d'altres llocs, sinó també els residents que experimenten les seves pròpies ciutats i territoris com a espais de lleure, gaudi i compromís significatiu. Per donar suport a aquest gir, els territoris han de cartografiar els seus actius naturals, culturals i socials, posar en valor els seus recursos i construir una governança turística eficaç. Identificant reptes i oportunitats en les dimensions

econòmica, social, ambiental, cultural i territorial —i prioritant les accions segons l'impacte, la viabilitat i la rellevància local— les ciutats poden fomentar un model turístic sostenible, resilient i regeneratiu que beneficiï tant les comunitats com el medi ambient.

La definició de nous sistemes d'indicadors hauria de centrar-se en l'evolució de valors i principis com la fortalesa del sistema territorial, la fortalesa de la identitat local, la regeneració, l'equilibri espacial i la governança, entre d'altres. A la llarga, fins i tot un índex sintètic podria ser útil per expressar la compatibilitat territori-turisme: una mesura composta d'equilibri social, regeneració ambiental, governança local i autonomia econòmica.

Alguns indicadors possibles inclouen:

- Ràtio de proveïdors locals en la cadena de valor turística
- Distribució territorial de l'activitat turística
- Diversitat de narratives territorials
- Nombre d'iniciatives turístiques vinculades al manteniment territorial
- Ràtio visitants/residents per barri o municipi
- Valor econòmic retingut localment

Aquesta és tan sols una breu il·lustració d'indicadors menys convencionals que podrien utilitzar-se en estratègies i polítiques turístiques. Un sistema d'indicadors més detallat sempre hauria d'adaptar-se a cada context i objectiu. Les dades no sempre estaran disponibles de manera immediata, i de vegades caldrà recórrer a variables aproximades —especialment quan l'objectiu és mesurar valors qualitius o processos a llarg termini. Està emergint una nova cultura d'indicadors turístics, i requerirà enfocaments innovadors tant en la recollida de dades com en l'avaluació.

## 4.2

# Principis de disseny per construir llocs amb identitat pròpia



## PRINCIPI DE DISSENY #1

### Un enfocament centrat en el territori

Quan un lloc decideix dissenyar polítiques i experiències turístiques, hauria de partir d'una premissa fonamental: l'objectiu del turisme no hauria de ser maximitzar els fluxos de visitants, sinó millorar la qualitat i les condicions globals del territori. Això significa entendre el turisme segons la seva contribució al benestar social, la qualitat ambiental i la vitalitat cultural, més que no pas únicament per la seva capacitat de generar arribades o ingressos. Fàcil de dir, potser; però això implica una comprensió del turisme completament diferent de la que practiquen moltes ciutats i destinacions arreu del món. En la pràctica, significa **dissenyar experiències alineades amb la cultura, els ritmes, les necessitats i les capacitats dels sistemes i recursos locals: distribuint els fluxos en l'espai i el temps, donant suport a economies locals diversificades** i reforçant l'ús quotidià dels llocs per part dels residents.



El gir clau és que el punt de partida no és la creació d'un producte atractiu, sinó l'enfortiment del valor territorial: la gestió del paisatge, la continuïtat cultural, l'economia local, la consciència ecològica i la infraestructura social. El turisme hauria de convertir-se en la interfície a través de la qual aquests sistemes guanyen visibilitat, recursos i resiliència a llarg termini.



## PRINCIPI DE DISSENY #2

### La identitat local, infraestructura immaterial

La identitat local —el conjunt de coneixements, pràctiques, paisatges culturals, llengües, memòries i maneres de viure que caracteritzen un lloc— hauria de ser tractada com una forma d'infraestructura immaterial però **estratègica**. Com la infraestructura física, aquesta capa requereix consciència, cura i inversió. Des d'aquesta perspectiva, tant les polítiques públiques com les iniciatives turístiques haurien de tenir com a objectiu activar i reforçar aquestes capes més profundes del territori, en lloc de reduir-les a elements decoratius o narratives simplificades per als visitants. Dissenyar experiències des de la identitat significa treballar amb actors culturals, productors locals, comunitats i llocs vius perquè el turisme ajudi a revelar, sostenir i



fer evolucionar les pràctiques culturals reals en lloc de substituir-les per representacions estandarditzades.

El gir clau aquí és reconèixer que el turisme ja no hauria de dissenyar-se al voltant d'allò que és atractiu per als visitants, sinó al voltant d'allò que **enforteix la coherència interna, els coneixements** i les pràctiques que fan únic un lloc en primera instància.



## PRINCIPI DE DISSENY #3

## Regeneració més enllà de la sostenibilitat

Anar més enllà del paradigma de la sostenibilitat vol dir **superar la lògica de limitar-se a reduir els impactes negatius**. Implica adoptar un enfocament actiu de regeneració territorial. El turisme s'ha de concebre com una **força capaç de reparar, reforçar o reactivar sistemes socials, econòmics i ecològics que s'han afeblit**. En termes pràctics, això es pot traduir en experiències que contribueixin a la restauració del paisatge, a la continuïtat de les pràctiques agrícoles tradicionals, a la recuperació d'espais patrimonials o a l'enfortiment de les xarxes comunitàries. Des de la perspectiva de les polítiques públiques, implica orientar incentius, regulacions i marcs de planificació cap a iniciatives que generin beneficis tangibles per al territori en les dimensions econòmica, social, ambiental i cultural. Així, el visitant deixa de ser un consumidor passiu d'experiències per convertir-se, directament o indirectament, en participant en la cura i la millora del lloc que visita.



El canvi clau consisteix a **passar de gestionar els impactes del turisme a orientar-lo activament cap a la millora territorial**. En termes pràctics de política pública, això vol dir que les estratègies turístiques ja no se centren principalment a reduir els danys mitjançant límits, regulacions o mesures d'eficiència, sinó a canalitzar la demanda turística, la inversió i les experiències cap a la restauració dels paisatges, l'enfortiment de les economies locals i el manteniment de les pràctiques culturals. El turisme esdevé així un instrument de política pública per a la millora territorial, i no només una activitat que cal regular.



## PRINCIPI DE DISSENY #4

## Col·laboració com a principi rector

La col·laboració és un principi fonamental en el turisme. **La transició cap a un model turístic sostenible, resilient i regeneratiu no depèn només dels actius locals, sinó també de la capacitat dels territoris per coordinar-se de manera efectiva amb tots els agents implicats**: locals, externs i vinculats al lloc. Els actors del sector privat, els productors locals, les institucions culturals i molts altres agents tenen una responsabilitat significativa pel que fa als impactes que les seves activitats generen sobre el canvi territorial i l'atractivitat dels llocs. Totes les institucions que impulsen el turisme, tant públiques com, especialment, privades, tenen l'obligació inherent de reconèixer els efectes de les seves accions sobre el turisme. Assumir aquests impactes, així com el seu potencial per millorar les experiències de residents i visitants, és essencial.

Els qui es beneficien del turisme també tenen el deure de **col·laborar activament amb la societat i amb les administracions públiques per desenvolupar solucions, mètodes i**

**iniciatives innovadores orientades a minimitzar els impactes negatius i a maximitzar els actius territorials**, especialment en benefici de les poblacions locals. L'èxit no depèn només dels actius locals, sinó de la capacitat de coordinar els agents implicats, alinear els territoris de l'entorn, distribuir estratègicament els visitants, reforçar l'atractivitat i el valor globals, i desplegar eines innovadores per gestionar de manera efectiva els fluxos turístics, la demanda i els recursos.

El canvi clau consisteix a **adoptar un enfocament de responsabilitat compartida i traduir-lo en plans d'acció estructurats**. Això requereix construir una matriu integral dels actius, recursos i valors dels territoris, barris i localitats de l'entorn. També exigeix un treball col·laboratiu per identificar punts de vulnerabilitat ambiental i social, cartografiar recursos d'alt valor i utilitzar eines basades en dades per gestionar els fluxos de visitants, redistribuir la demanda i optimitzar la comunicació de manera estratègica.

## 4.3

# Dels principis a l'acció: per on començar?

Aquests principis poden orientar les polítiques públiques i traduir-se, entre d'altres, en iniciatives i projectes concrets:

## Reformulació: Canviar mentalitats i objectius

La reformulació implica obrir una nova etapa narrativa i estratègica en la manera d'entendre i gestionar el turisme. No vol dir començar de zero ni menystenir allò que ja existeix, ja que molts actors, iniciatives i projectes locals són —i continuaran sent— essencials; simplement poden requerir una mirada diferent per ser plenament compresos i comunicats de manera efectiva. Reformular vol dir enviar senyals polítics i institucionals clars que indiquin que està emergint una nova mentalitat; una mentalitat capaç de generar

impuls i d'aplegar els agents implicats al voltant d'una direcció compartida. A la pràctica, això es pot reforçar mitjançant eines i estratègies que ajudin a desxifrar la identitat territorial real, cartografiar capacitats, elaborar diagnòstics de pressió turística i de capacitat de càrrega, o crear una plataforma local d'agents que reuneixi actors comunitaris, empreses i institucions per definir col·lectivament el futur del turisme.

## Alineament econòmic: Retenció del valor local

L'alineament econòmic implica organitzar l'economia turística perquè doni suport als sistemes locals, en lloc de funcionar com un sector separat. Això inclou implementar programes de cadena de valor local que fomentin aliances entre les empreses turístiques i altres actors econòmics del

territori, de manera que una part més gran de la despesa dels visitants es mantingui i circuli dins del territori. Al mateix temps, les administracions públiques han de definir incentius, regulacions i eines de gestió clars que orientin el desenvolupament del turisme.

## Marc de governança: De la gestió sectorial a la governança sistèmica

En aquest model, un marc de governança significa entendre el turisme com una part del sistema territorial més ampli, i no com un sector separat. A la pràctica, això requereix connectar el turisme amb altres àmbits de política local, com ara la planificació urbana, la cultura, la gestió ambiental, la mobilitat i el desenvolupament econòmic local, perquè les decisions turístiques contribueixin a objectius territorials més amplis. També implica establir

sistemes d'indicadors clars que ajudin els municipis a fer seguiment de com el turisme afecta el territori al llarg del temps. Finalment, la governança depèn d'aliances sòlides entre institucions públiques, empreses locals, actors culturals, organitzacions comunitàries i entitats ambientals, per crear la col·laboració necessària per orientar el turisme d'acord amb les prioritats territorials.

5

# Passem a l'acció:

Què implica  
aquest insight  
per a tu?

# LE

ls llocs tindran èxit si pensen menys en el “quant” i més en el “per a qui” i el “per què”. Tindran èxit si entenen que allò que habitualment anomenem turisme és una funció en què persones de fora i visitants formen part d'una dinàmica fluida de gent que viu la seva vida en un lloc concret: movent-se, viatjant, dedicant temps a activitats d'oci i culturals, i gaudint de la vida de moltes maneres. Avui, **el turisme ja no va d'atreure com més visitants millor, sinó del valor que aquests visitants generen per al lloc i per a les persones que hi viuen.** I aquest valor no neix de la imitació, sinó de la identitat.

Les ciutats i els territoris que tindran èxit a llarg termini són aquells que entenen que la seva cultura, el seu patrimoni, la seva creativitat i les seves comunitats són els seus principals actius. Quan el turisme creix a partir d'aquestes arrels, fa molt més que generar activitat econòmica: reforça la identitat local, dona suport a les comunitats i crea experiències que no es poden replicar enlloc més. En un món on moltes destinacions competeixen per captar l'atenció, l'autenticitat esdevé la forma més poderosa de competitivitat. Per això, el futur del turisme pertany als llocs que inverteixen no només a atreure visitants, sinó també a revelar i celebrar allò que els fa únics.

El turisme actual ja no va d'atreure com més visitants millor, sinó del valor que aquests visitants generen per al lloc i la seva gent.



En aquest Insight, convidem els lectors a repensar com el turisme pot reforçar territoris, destinacions, llocs, equipaments, espais emblemàtics i indrets singulars, explorant-ne el potencial com a política territorial i com a eina per enfortir la identitat i la singularitat, de manera que el turisme pugui reconstruir un sentit de legitimitat social.

Aquest informe és una invitació a les administracions públiques, als responsables de la presa de decisions, als actors privats, als inversors i als emprenedors a adoptar un nou paradigma: un paradigma que requerirà pensament estratègic, polítiques creatives i un lideratge capaç d'actuar a escala local.

# Sobre els autors



## Sobre els autors



**Manu Fernández**

**Director general  
adjunt**  
Anteverti

Doctor per la Universitat del País Basc des de 2015 i expert en innovació urbana i polítiques públiques amb més de 20 anys d'experiència professional. És el director general adjunt d'Anteverti, on també exerceix com a curador del programa dels esdeveniments que l'Smart City Expo World Congress organitza a l'estranger. Ha liderat projectes de consultoria relacionats amb la sostenibilitat local i l'anàlisi de les economies urbanes per a diferents institucions públiques a escala municipal, local, nacional i internacional a Europa, Amèrica Llatina i Àfrica. És llicenciat en Dret Econòmic per la Universitat de Deusto i autor del blog 'Ciudades a escala humana' i del llibre 'Descifrar las smart cities'.



**Tatiane Martins  
Carrer**

**Responsable,  
Turisme Sostenible i  
Planificació Urbana**  
Anteverti

Arquitecta urbanista, màster en Urbanisme i màster en Medi Ambient Urbà i Sostenibilitat, i formació addicional en infraestructures urbanes, mobilitat i polítiques del sòl urbà; compta amb més de 18 anys d'experiència en estratègies d'innovació urbana per a ciutats de tot el món. Com a Consultora Sènior a Anteverti, contribueix a projectes de consultoria estratègica centrats en estratègies urbanes per a organitzacions públiques i institucions, a més de coordinar programes per a congressos relacionats amb assumptes urbans, transició digital i el futur de les ciutats, especialment els spin-offs del Smart City Expo World Congress. Ha treballat a l'Ajuntament de Barcelona i al de Rio de Janeiro, on va liderar els projectes municipals de preparació i llegat de l'Estadi Olímpic per als Jocs Olímpics de 2016. Ha estat professora i coordinadora del màster en Disseny d'Espais de l'Istituto Europeo de Design.



**Laura Pla**

**Experta,  
Administració Pública  
& Governança Global**  
Anteverti

Experta multidisciplinària amb formació en Ciències Polítiques i Administració Pública, amb sòlides habilitats analítiques i organitzatives i un ferm compromís amb la creació del futur de les ciutats mitjançant solucions innovadores i la col·laboració internacional. Forma part d'Anteverti des de 2025, on contribueix a l'equip curatorial del Smart City Expo World Congress. Anteriorment, va treballar a la Federació de Municipis de Catalunya, on es va centrar en l'anàlisi dels fons Next Generation EU i va realitzar una anàlisi exhaustiva del pla de govern de la legislatura anterior. Laura és llicenciada en Ciències Polítiques i Administració Pública per la Universitat Pompeu Fabra, on va completar el seu últim any d'estudis a la Universitat de Groningen, als Països Baixos, especialitzant-se en el Pròxim Orient, sostenibilitat i governança global.

## Sobre Anteverti

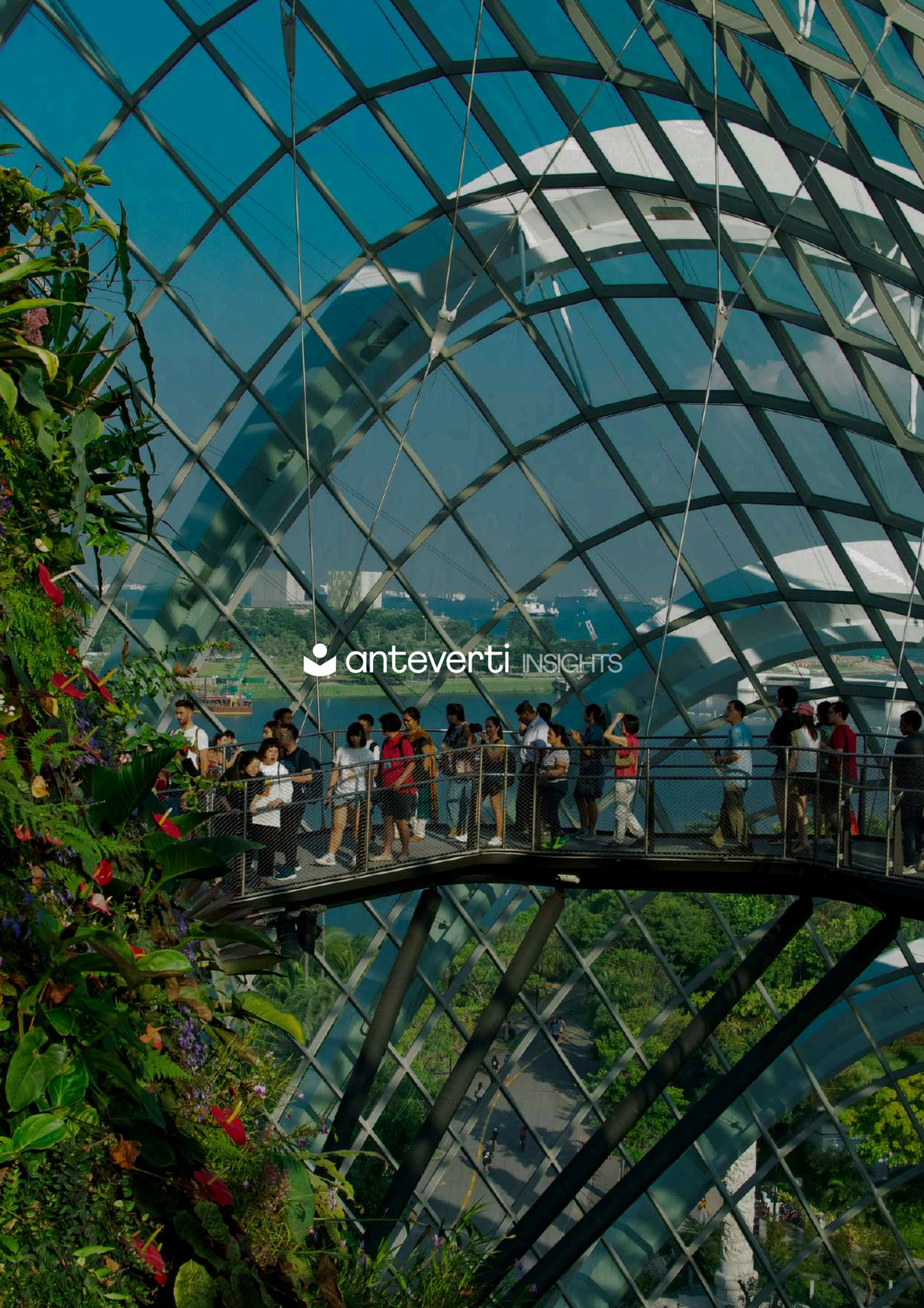


Anteverti és una consultora amb seu a Barcelona que ajuda ciutats, governs i empreses en la transformació de la innovació, la sostenibilitat i la creativitat en impacte tangible i oportunitats futures.

Des del 2011 ha treballat en 24 països i 5 continents, col·laborant amb organitzacions com les Nacions Unides, el Banc Mundial, el Govern de l'Argentina i el FC Barcelona. També ha acompanyat ciutats com Seül, Barcelona, Santiago de Xile, Marràqueix i Madrid en la recerca de solucions innovadores als seus reptes urbans.

És la curadora de l'Smart City Expo World Congress, l'esdeveniment global de referència organitzat per Fira de Barcelona. Amb un equip multidisciplinari, combina experiència en innovació urbana, sostenibilitat, desenvolupament econòmic i projecció internacional, aportant una visió estratègica, suport operatiu i idees transformadores.

Convençuda que la innovació emergeix de les preguntes adequades i la connexió amb l'entorn, el 2025 va inaugurar la seva àrea de Coneixement, dedicada a generar insights i anàlisis en col·laboració amb actors rellevants, amb l'objectiu d'aportar solucions de futur davant dels principals reptes del present en els seus dominis d'expertesa. De la mateixa manera, des del 2016 edita la plataforma CitiesToBe, el seu laboratori d'idees sobre ciutats i innovació.



 anteverti INSIGHTS