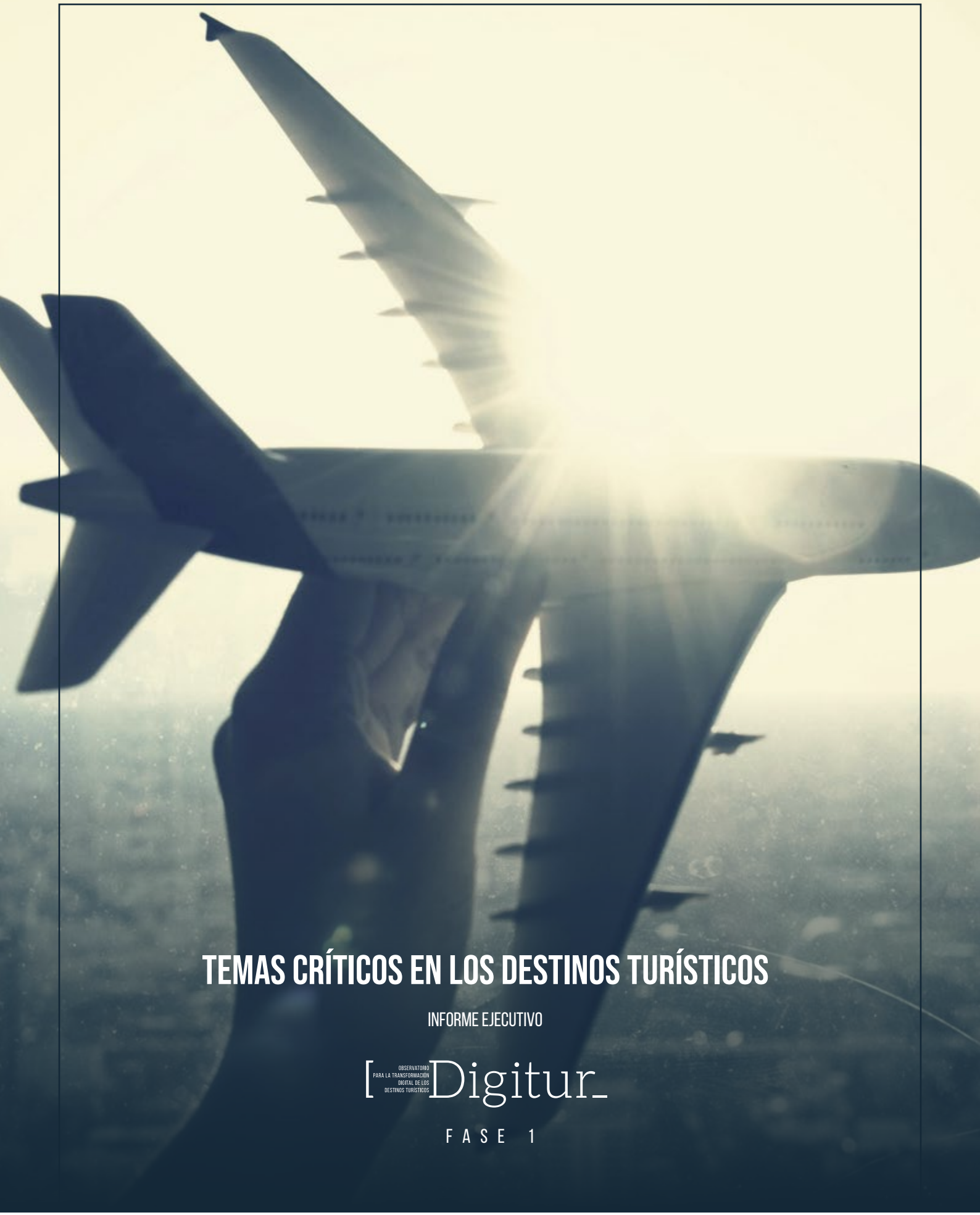


TEMAS CRÍTICOS EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS

INFORME EJECUTIVO

[OBSERVATORIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS Digitur_

FASE 1

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO · SECRETARÍA DE ESTADO DE TURISMO · SEGITTUR turismo e innovación · Exceltur Alianza para la excelencia turística

ARROJANDO LUZ SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS DESTINOS.

ESTE DOCUMENTO SE HA ELABORADO A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LAS SESIONES CON EXPERTOS REPRESENTANTES DE LOS DESTINOS URBANOS, LOS DESTINOS VACACIONALES Y LA INDUSTRIA TURÍSTICA. EL DOCUMENTO REPRESENTA UN PUNTO DE PARTIDA DE UNA ACCIÓN COLABORATIVA ENTRE SECTOR PÚBLICO Y SECTOR PRIVADO QUE PERSIGUE INCENTIVAR Y ACELERAR LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS EN ESPAÑA. ASÍ MISMO SERVIRÁ DE BASE PARA LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO DE CONSULTORÍA QUE SE OCUPE DE LA FASE II DEL PROYECTO DIGITUR IMPULSADO POR SEGITTUR Y EXCELTUR.

NO SE PERMITE LA DIFUSIÓN TOTAL O PARCIAL DE ESTE DOCUMENTO SIN CONSENTIMIENTO EXPRESO DE SEGITTUR.

El turismo es una de las mayores industrias globales, representando la décima parte del PIB y del empleo en el mundo y en la que se prevé que la revolución tecnológica acelerará la adopción tecnológica por parte de personas, empresas y el sector público. La economía de datos continuará fomentando la aparición de nuevas fuerzas disruptivas y modelos de negocio que, desde dentro o fuera del sector turismo, afectarán a su funcionamiento.

La capacidad de innovación que ofrece la tecnología a destinos y empresas abre un nuevo ámbito de oportunidades para mejorar la gestión de todos los elementos tangibles e intangibles que condicionan la experiencia turística. Una experiencia en la que los planos físico y digital se entremezclan, y que debe ser gestionada como un todo para lograr la máxima satisfacción de nuestros visitantes, que se traduce en más gasto y mayor relevancia para la marca España.

Asimismo, debemos ampliar el foco de la gestión turística a la gestión del territorio, puesto que el turismo es una actividad indisociable de las dinámicas de ciudad. La tecnología aumenta la capacidad de gestión del impacto del turismo sobre la ciudadanía, el espacio público, la movilidad o los servicios municipales.

En la actualidad existen múltiples aproximaciones, potenciales soluciones y agentes públicos y privados impulsando el uso de la tecnología en las dimensiones que inciden en la experiencia turística y en la gestión local, sin que esté claro:

- Cuáles son los ámbitos más prioritarios
- Qué soluciones aportan más valor
- Qué tecnologías ya funcionan y pueden ser utilizadas con éxito a escala local.

Es objeto de Digitur, en esta primera fase, arrojar luz sobre estos procesos de cambio. Tras una puesta en común de la experiencia de la industria turística y de destinos urbanos y vacacionales hemos identificado 20 temas críticos en los que la tecnología puede ofrecer soluciones innovadoras y replicables. Esperamos contribuir desde la reflexión sobre la experiencia colectiva a reducir la incertidumbre inherente a los procesos de transformación digital y orientarlos hacia la eficiencia en el futuro.

[Digitur_

OBSERVATORIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DE LOS
DESTINOS TURÍSTICOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1 DIGITUR: ALCANCE Y OBJETIVOS. PÁG. 6

Colaboración para el conocimiento

Ámbitos prioritarios

Objetivos de DIGITUR

Hoja de ruta

2 LOS DESTINOS FRENTE A SU DIGITALIZACIÓN. PÁG. 8

Hacia el frictionless traveler journey

Más allá del turista: las personas y el territorio.

Mapa visual

3. TEMAS CRÍTICOS IDENTIFICADOS. PÁG. 12

4. ALINEANDO POSICIONES. PÁG. 24

Visiones

Soluciones para procesos críticos

ANEXO I. PRIORIZACIÓN TEMAS CRÍTICOS. VOTACIÓN DE LOS EXPERTOS. PÁG.26

ANEXO II. 3+1 FOCUS GROUP. PARTICIPACIÓN DE EXPERTOS. PÁG.28

[Digitur_

1. DIGITUR: ALCANCE Y OBJETIVOS

COLABORACIÓN PARA EL CONOCIMIENTO

Una iniciativa público-privada

La Secretaría de Estado de Turismo impulsa, a través de Segittur y en colaboración con Exceltur, el Observatorio de la Digitalización de Destinos Turísticos (DIGITUR).

Segittur impulsa y coordina con los destinos turísticos el proceso de transformación digital y los nuevos modelos de gobernanza inteligente dentro del proyecto Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). En estos momentos, Segittur pretende dar un impulso a la Red de DTIs, y aportar valor a los gestores de destinos y a las empresas turísticas que operan en su territorio.

Exceltur tiene el mandato de su Asamblea de Socios de impulsar la digitalización de los destinos turísticos españoles, elaborando una propuesta concreta de ámbitos clave de los destinos donde la tecnología permita mejorar su gestión, con una incidencia directa sobre la experiencia del turista, la competitividad y sostenibilidad del destino.

ÁMBITOS PRIORITARIOS

Objetivo a corto plazo

El objetivo a corto plazo es seleccionar los ámbitos prioritarios de la gestión de los destinos turísticos españoles a escala municipal que más afectan a la experiencia del turista y a su competitividad-sostenibilidad desde una perspectiva amplia (diseño de producto, dinamización e integración de la cadena de valor, preservación de identidad local, comercialización, políticas de accesibilidad, sistemas de movilidad, gestión de la capacidad de carga, seguridad, gestión del espacio turístico, señalética en gestión de flujos, etc.,)

OBJETIVOS DIGITUR

El observatorio

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Documento – guía de buenas prácticas y soluciones tecnológicas para resolver los puntos críticos en la digitalización de destinos y empresas.

SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN

Plataforma de seguimiento, contraste y difusión de todas aquellas tecnologías dirigidas a mejorar la gestión de los destinos.

FORO DE ENCUENTRO

Foro de encuentro para el intercambio de conocimiento y la puesta en marcha de proyectos y soluciones.

LIDERAZGO *SMART*

Impulso del posicionamiento de España y sus empresas como referentes en turismo inteligente y refuerzo de la marca país turística.

HOJA DE RUTA
En el ecuador del proceso

Completada la Fase I, la identificación y priorización de los aspectos críticos en la gestión de destinos y empresas, a lo largo del ciclo de viaje, iniciamos la Fase II.

FASE I
IDENTIFICACIÓN DE TEMAS CRÍTICOS EN LA GESTIÓN DE DESTINOS.

Documento preliminar.

Informe temas críticos.

FASE II
BUENAS PRÁCTICAS Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE TEMAS CRÍTICOS.

Asistencia técnica

Análisis y selección de buenas prácticas y soluciones tecnológicas.

Guía de buenas prácticas y recomendaciones.

Recomendaciones Segitur y Red.es

Proyecto piloto

2. LOS DESTINOS FRENTE A SU DIGITALIZACIÓN

Antecedentes

Los destinos se enfrentan hoy a grandes retos en el marco de sus competencias: asegurar al viajero conectado una experiencia óptima a lo largo de todo su ciclo de viaje; mantener a su sector al frente de una propuesta de valor competitiva en un mercado en el que tanto el turista como la gran industria son ya netamente digitales; gestionar la creciente afluencia turística que genera presiones sobre sus infraestructuras y servicios públicos; y velar por la sostenibilidad social y ambiental de la actividad en el territorio. En muchos casos, la solución se encuentra en la adopción tecnológica que permita a los destinos gestionar en equilibrio el turismo y el territorio.

HACIA EL *FRICTIONLESS TRAVELER JOURNEY*

Para el viajero, la experiencia turística va más allá de la suma de interacciones con el destino, físicas y digitales. La satisfacción posee un componente emocional asociado a la percepción del servicio recibido y obviamente de la ausencia de incertidumbre y de frustración. Y, además, cuando se trata de viajes de ocio —que no satisfacen necesidades básicas sino de recompensa, descanso o descubrimiento— gestionar la satisfacción del viajero es gestionar expectativas que comienzan en el momento mismo en el que la imagen de las vacaciones se forma en su mente.

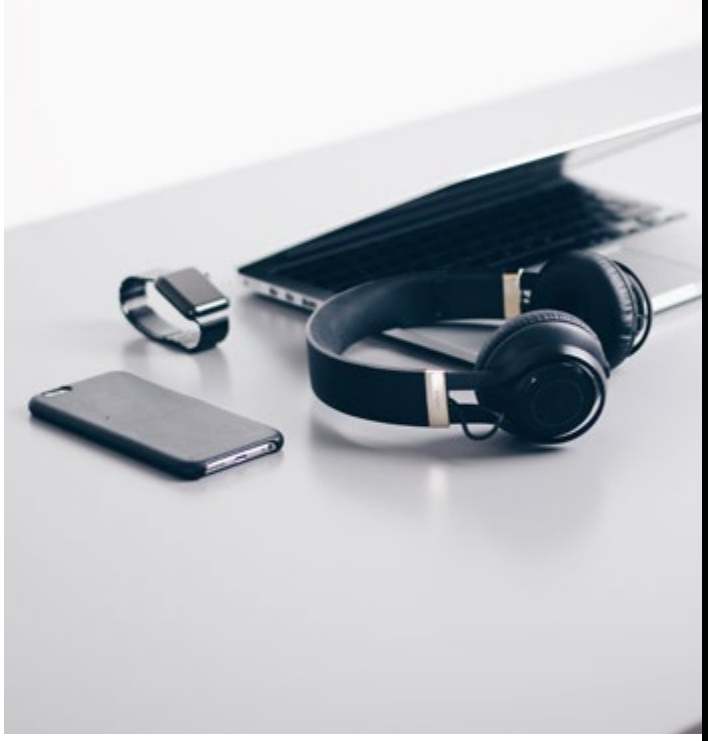
Para el destino, en primer lugar esto implica anticipar estas expectativas y atenderlas en cada momento del ciclo de viaje, de la manera y en el canal que el viajero elige.

Antes del viaje: captación de turistas en mercados de origen

El ciclo de viaje comienza antes de la llegada del viajero al destino, cuando este toma la decisión de viajar y realiza los preparativos necesarios. La primera fase del ciclo de viaje es, por tanto, la inspiración. El viajero busca información para su próximo viaje, y compara diferentes destinos y propuestas en función de sus motivaciones y preferencias. La primera tarea de los destinos es, pues, capturar la atención de los turistas y provocar la intención de viaje. Las herramientas tecnológicas permiten a los destinos ser más eficientes en la fase de inspiración, y entregar al viajero contenidos segmentados de alta relevancia para el viajero en función de su perfil y preferencias.

Una vez generada la intención en el viajero, comienza la fase de planificación. El viajero organiza su viaje, busca recomendaciones y utiliza herramientas que le permiten realizar reservas y compra de servicios con seguridad y transparencia: transporte, alojamiento, actividades, etc.,, En esta fase, el destino debe ofrecerle todas las facilidades para provocar la conversión, es decir, la venta efectiva de servicios.

Una estrategia digital basada en inteligencia de mercados, con contenidos segmentados y un plan de comunicación que dirige a los centros de conversión del destino, son herramientas necesarias para lograr mayores tasas de conversión, es decir, llegadas efectivas.



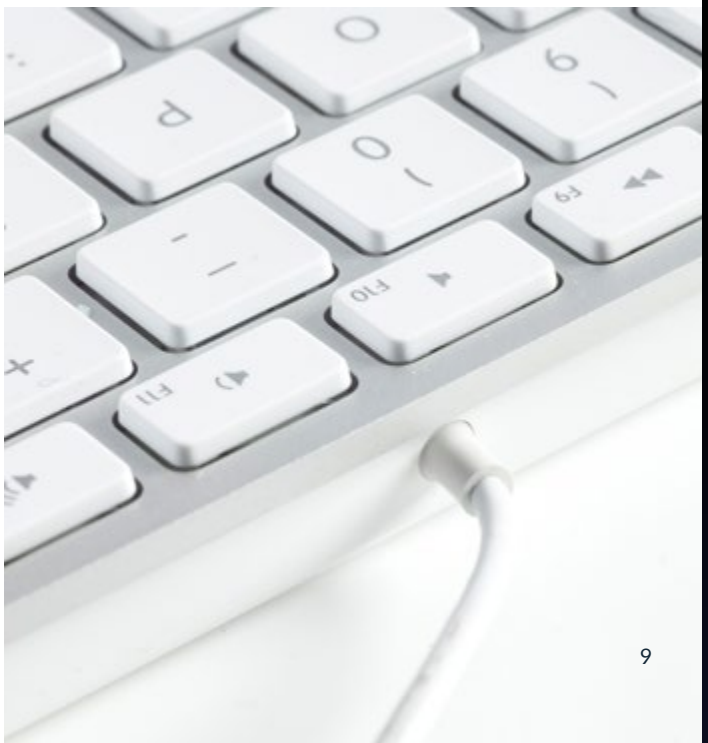
Durante el viaje: gestión de la demanda en destino

La siguiente fase del ciclo de viaje ocupa su experiencia en el destino. El viajero ya se encuentra en destino y necesita información para disfrutar y enriquecer su estancia: atractivos turísticos, movilidad, interpretación, sugerencias de consumo, etc.,, En este punto, el destino, sus servicios y sus empresas interactúan con el viajero por distintos canales. Un enfoque holístico de la gestión de la experiencia en destino implica contemplar el conjunto de canales, información y herramientas de manera sistémica e integrada. Esto redunda en mejor servicio en todos los momentos de interacción, mayor satisfacción del viajero, y la posibilidad de incentivar el consumo y, por tanto, incrementar el gasto turístico.

Después del viaje: fidelización del cliente

El viajero tiende a compartir su experiencia con su red social en todo el ciclo de viaje y, si ésta ha cumplido o superado sus expectativas, es más probable que repita en el futuro o que recomiende el destino, contribuyendo positivamente a la reputación de la marca del destino y a sus resultados. La fase de fidelización, realmente, es transversal al ciclo de viaje.

Los destinos atienden las distintas fases del ciclo de viaje a menudo de manera aislada y sin coordinación con la oferta turística. Esto gestión fragmentada de la experiencia turística genera ineficiencias derivadas de la pérdida de información y la descoordinación. Garantizar una experiencia del viajero con la marca impecable, en el plano físico y en el plano digital, y extraer el máximo rendimiento de las del ecosistema público-privado del destino, exige concebir la atención al turista en todo el ciclo de viaje de manera integral.



MÁS ALLÁ DEL TURISTA: LAS PERSONAS Y EL TERRITORIO

La reflexión sobre la transformación digital de los destinos no puede limitar su rol a la mera gestión de servicios turísticos. En los destinos se vive y se trabaja, con todas sus implicaciones para la ciudadanía, las empresas y la propia administración.

En los destinos vacacionales el territorio se ha moldeado para atender su especialización. Pero las ciudades son hoy, también, destinos turísticos: lugares que se visitan y que mantienen una población flotante de turistas en permanente rotación cuyos comportamientos, expectativas y necesidades pueden entrar en conflicto con los comportamientos, expectativas y necesidades de la población residente, ejerciendo además una presión adicional sobre los servicios que presta la ciudad (movilidad, seguridad, sanidad, etc.,,,) y sobre su entorno natural, su tejido social y su dinámica económica.

Gestión e interacción con la sociedad local y el entorno

El turismo debe contribuir al bienestar y prosperidad de los lugares donde sucede. Un modelo turístico masivo, poco sostenible, genera externalidades negativas como la pérdida de carácter derivada de los procesos de turistificación o la aparición de escenarios de saturación que comprometen la capacidad del espacio ciudadano para absorber los flujos turísticos, afectando negativamente a la calidad de vida ciudadana y la convivencia. Para gestionar su interacción con la sociedad local y el entorno, los destinos necesitan la infraestructura tecnológica y *know how* necesarios para anticipar potenciales escenarios de conflicto con los intereses de la ciudadanía, gestionar la potencial sobrecarga de los servicios públicos municipales, velar por el uso respetuoso y eficiente de sus recursos naturales, culturales y de ocio y hacer a la sociedad receptora partícipe de los beneficios que se derivan de la actividad.

Gestión e interacción con la oferta turística

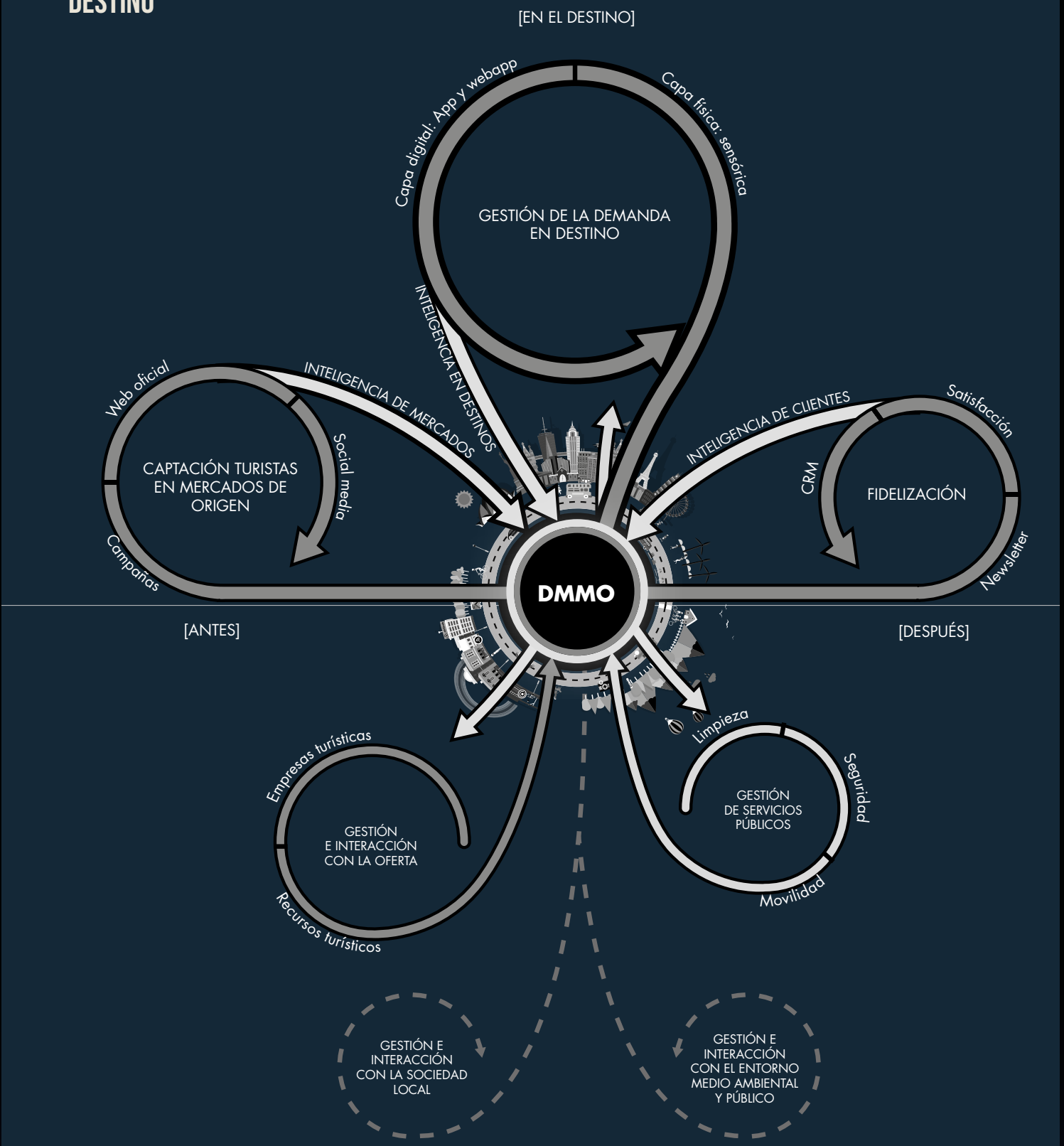
En este sentido, el destino debe ser un impulsor de la transformación digital de su base empresarial. Al digitalizar las PYMEs e integrarlas en sus plataformas turísticas y de ciudad el destino genera oportunidades para los negocios locales, que se benefician de la mayor visibilidad. Se consolidan así ecosistemas de innovación que genera una demanda continuada de servicios tecnológicos.

Gestión de servicios públicos municipales

Para todo ello, los destinos necesitan disponer de inteligencia que alimente todos los procesos de gestión local. Es necesario repensar el planteamiento mismo de ciudad para incorporar la lógica turística como una dimensión más de gestión. Los destinos poseen una enorme capacidad de generación de datos a través de sensores, plataformas, etc.,,, y pueden explotar su capital digital y traducirlo en información útil para la gestión turística y municipal. Las plataformas turísticas nutren de información relevante a las plataformas inteligentes municipales, lo que permite anticipar las demandas generadas por la sobrepoblación estacional sobre servicios públicos básicos y actuar en consecuencia. En este sentido, la eficiencia y transparencia de la gestión municipal depende de la consolidación de ecosistemas colaborativos con el sector privado y también del resto de áreas municipales.

MAPA VISUAL

IMPACTO DEL CICLO DE VIAJE DEL TURISMO SOBRE LA GESTIÓN DEL DESTINO



3. TEMAS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

Tras el análisis de la información aportada en los cuatro Encuentros de Expertos organizados, se han identificado 20 temas críticos, priorizados de acuerdo con tres criterios: la urgencia, el papel diferenciador de la tecnología y la colaboración público-privada.

PRIORIZACIÓN DE TEMAS CRÍTICOS

#1 Dificultad para interactuar con el viajero en el destino.
#2 Dificultad para atraer segmentos estratégicos.
#3 Desaprovechamiento de las economías de la escala para la adopción tecnológica.
#4 Escaso aprovechamiento del marketing digital.
#5 Falta de disponibilidad de datos para la gestión turística.
#6 Falta de información en tiempo real para la gestión turística.
#7 Falta de integración de la oferta diferencial del destino en su propuesta de valor.
#8 Reducida coherencia de los contenidos y mensajes al mercado.
#9 Gobernanza turística poco participativa.
#10 Escasa adopción digital por las pymes turísticas.
#11 Dificultad para conocer la valoración y satisfacción del visitante con posterioridad al viaje
#12 Gestión ineficiente de la movilidad turística.
#13 Falta de gestión del fenómeno de viviendas de uso turístico.
#14 Necesidad de mejorar la respuesta a problemas de seguridad ciudadana.
#15 Desconocimiento de la posición competitiva del destino.
#16 Congestión del espacio ciudadano y de los atractivos turísticos.
#17 Insuficiente implantación de medidas para mitigar la huella ecológica.
#18 Desigual distribución de la riqueza generada por el turismo.
#19 Percepción negativa del turismo por los residentes.
#20 Falta de herramientas para la gestión de recursos ambientales.

MAPA VISUAL

TEMAS CRÍTICOS SEGÚN EL MOMENTO DEL CICLO DE VIAJE Y LA GESTIÓN DEL DESTINO

Este mapa visual muestra la distribución de los temas críticos en los ámbitos de competencia del destino en cuanto a la gestión turística y la gestión municipal. El nº indica el orden de priorización.

#1 dificultad para interactuar con el viajero en destino

#7 falta de integración de la oferta turística diferencial del destino en su propuesta de valor

#11 dificultad para conocer la valoración y satisfacción del visitante con posterioridad al viaje

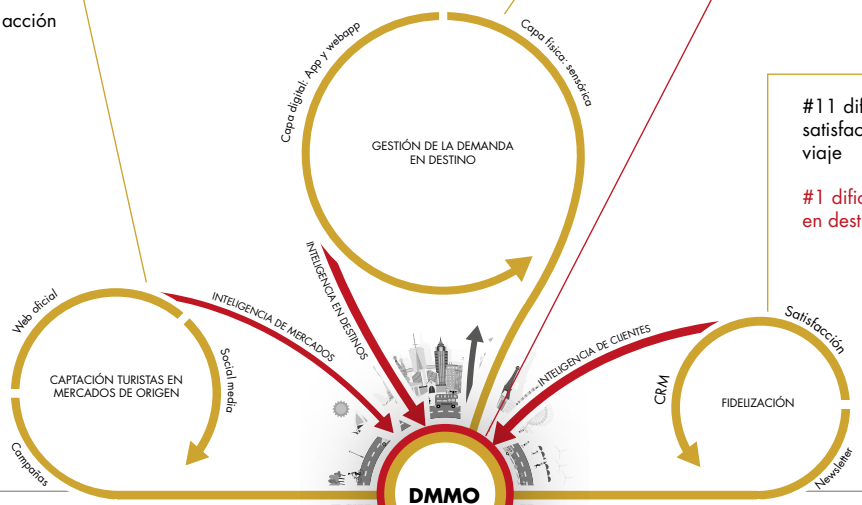
#3 desaprovechamiento de las economías de escala para la adopción tecnológica

#2 dificultad para atraer segmentos estratégicos

#4 escaso rendimiento de la acción promocional

#11 dificultad para conocer la valoración y satisfacción del visitante con posterioridad al viaje

#1 dificultad para interactuar con el viajero en destino



REPOSITORIO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA

#8 falta de coherencia de los contenidos y mensajes al mercado

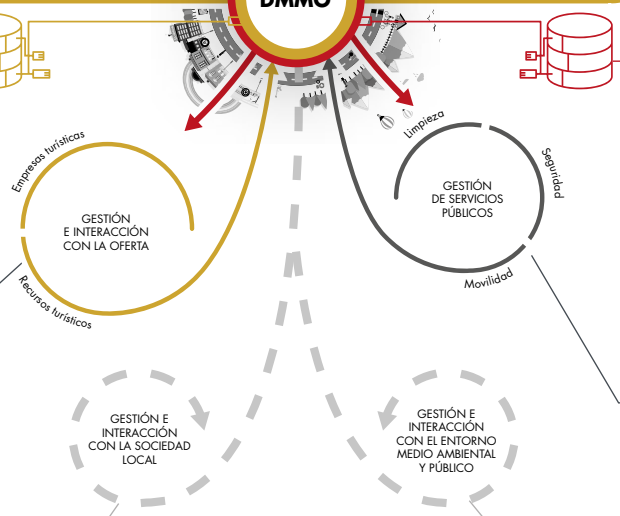
PLATAFORMA DE INTELIGENCIA (DATOS PROPIOS Y DE TERCEROS)

#5 falta de disponibilidad de datos para la gestión turística

#6 falta de información en tiempo real para la gestión turística

#15 desconocimiento de la posición competitiva del destino

#16 congestión del espacio ciudadano y de los atractivos turísticos



#7 falta de integración de la oferta turística diferencial del destino en su propuesta de valor

#9 gobernanza turística poco participativa

#10 escasa adopción digital por las pymes turísticas

#13 falta de gestión del fenómeno la economía colaborativa

#17 insuficiente implantación de medidas para mitigar la huella ecológica

#12 gestión ineficiente de la movilidad turística

#14 necesidad de mejorar la respuesta a problemas de seguridad ciudadana

#6 falta de información en tiempo real para la gestión turística

#18 desigual distribución de la riqueza generada por el turismo

#19 percepción negativa del turismo por los residentes

#9 gobernanza turística poco participativa

#17 insuficiente implantación de medidas para mitigar la huella ecológica

#20 falta de herramientas para la gestión de recursos ambientales

#1
DIFICULTAD PARA INTERACTUAR CON EL VIAJERO EN EL DESTINO

Los destinos encuentran serias dificultades para mantener la comunicación con el turista durante su estancia en el destino (proveedores de experiencias diferenciadoras, situación de acceso los recursos turísticos, incidencias…). Una de las principales causas es la dificultad que el destino tiene en la agregación de propuestas valor de las empresas del destino, principalmente debido a su escasa preparación en la generación de contenidos digitales.

Con un sistema adecuado el destino puede ofrecer al viajero información de relevancia, incentivar la compra de servicios turísticos en destino para aumentar el gasto turístico, alertar sobre incidencias o emergencias, gestionar los flujos turísticos, etc., Esto contribuye a que la interacción con el turista se realice a lo largo del itinerario de consumo digital sin disrupción, *frictionless*.

Oportunidad tecnológica:
Un ecosistema de información turística digital que integre tanto los contenidos a distribuir como los canales de información con el viajero y lo ponga a disposición de todos los actores que componen la cadena de valor turística.

Palabras clave:
Información, emergencias, *frictionless digital customer journey, tiempo real.*

Dependencia:
Gestión de la demanda en destino, fidelización

#2
DIFICULTAD PARA ATRAER SEGMENTOS ESTRATÉGICOS

Los destinos identifican como criticidad la identificación, captura y fidelización de segmentos de turistas que perciben como de alto interés dentro de sus estrategias de desestacionalización —en especial los destinos vacacionales— y reposicionamiento. Se trata de un factor clave para redirigir las estrategias turísticas en contextos de sobrecarga puntual para los destinos.

Los destinos identifican el perfil de turista que desean atraer: segmentos de mayor gasto en destino, que buscan y valoran cualidades más allá de la oferta de ocio, son respetuosos con el entorno natural y cultural y viajan fuera de la temporada alta. Sin embargo, carecen del conocimiento para segmentar los turistas por motivaciones, capacidad de gasto y hábitos de compra y comportamiento.

Oportunidad tecnológica:
La adopción de herramientas tecnológicas que les permitan conocer mejor a sus potenciales visitantes y orientar las acciones personalizadas de promoción, conversión y fidelización.

Palabras clave:
Mercados, segmentos objetivo, marketing, fidelización, personalización.

Dependencia:
Captación de turistas en mercados de origen

#3 DESAPROVECHAMIENTO DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA PARA LA ADOPCIÓN TECNOLÓGICA

Para los destinos, la falta de conocimientos, referencias e información para acometer su proceso de transformación digital con garantías supone la adopción de soluciones *ad hoc* fragmentadas, sin una visión integral. Pero, además, el alto coste que suponen estas inversiones supone un freno a la incorporación de herramientas tecnológicas a la gestión turística municipal, por inasumible.

Todos los participantes coinciden en señalar la ineficiencia de tener que abordar, uno a uno, el desarrollo de herramientas *ad hoc* que podrían ser replicadas puesto que resuelven problemas comunes a todos. Algunos destinos consideran que es necesario encontrar nuevas fórmulas de relación con la industria tecnológica, y que se beneficiarían de sistemas de compra en los que las economías de escala permitieran a todos el acceso a la tecnología disponible.

Oportunidad tecnológica:
Desarrollo de soluciones compartidas entre destinos que faciliten la gestión turística y del resto de elementos de ciudad.

Palabras clave:
Big data, *business intelligence*, adopción tecnológica, transformación digital, política pública.

Dependencia:
No aplica

#4 ESCASO APROVECHAMIENTO DEL MARKETING DIGITAL

Los destinos encuentran dificultades para lograr los resultados que esperan de su acción promocional.

En primer lugar, utilizan intensivamente los instrumentos offline, más convencional, utilizando acciones por criterios discrecionales, con un limitado análisis de rentabilidad e impacto por segmentos de demanda objetivos. Se evidencia un bajo aprovechamiento de las potencialidades de las estrategias de marketing digital y sobre la utilización de las mejores herramientas tecnológicas disponibles para la promoción, conversión y fidelización de turistas, así como la medición de resultados. En este sentido, algunos destinos incluyen la necesidad de gestionar la reputación del destino en tiempo real para una reacción ágil ante noticias adversas.

En segundo lugar, los destinos mencionan la falta de soluciones estandarizadas y guías de buenas prácticas especialmente en cuanto a medición del retorno de la inversión promocional.

Oportunidad tecnológica:
La introducción de los nuevos instrumentos digitales para la segmentación, ampliación y medición de impactos y análisis de la rentabilidad de los fondos públicos invertidos en marketing turístico.

Palabras clave:
Marketing, canales, medición, herramientas

Dependencia:
Captación de turistas en mercados de origen

#5
FALTA DE DISPONIBILIDAD DE DATOS PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA

La gestión inteligente se basa en los datos. Los destinos se encuentran en escenarios en los que el acceso a los datos en bruto de terceros (telecomunicaciones, tarjetas de crédito, etc.,) para poder ser procesados, supone un desembolso inasumible, o solo se ofrecen ya explotados con unos referenciales que no necesariamente responden a sus necesidades. Por otra parte, se dan situaciones en los que los sistemas de ciudad sí cuentan con datos pero estos no se explotan desde una visión turística.

Todos los destinos y el sector privado identifican como puntos críticos la falta de capacidad y de medios para acometer el proceso de generación de inteligencia turística, lo cual deriva en incertidumbre y una excesiva dependencia de la industria tecnológica. Asimismo, se menciona la ausencia de estándares para indicadores de turismo, y la escasa integración de datos propios y de terceros.

Oportunidad tecnológica:
Desarrollo de sistemas de monitoreo adaptados al sector turismo e integrados en las plataformas ciudad con datos abiertos.

Palabras clave:
Datos, *big data*, *business intelligence*, *open data*.

Dependencia:
Plataforma de inteligencia

#6
FALTA DE INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA

Los destinos deben gestionar el impacto del turismo sobre el espacio ciudadano y sobre los servicios públicos, que reciben una presión adicional generada por la población flotante de visitantes. Los gestores de destinos no disponen de un conocimiento anticipado de la llegada de turistas a la ciudad por distintos medios ni de su localización una vez que están sobre su territorio.

Para los destinos resulta estratégico conocer en tiempo real el comportamiento de los viajeros para anticipar y gestionar situaciones adversas como aglomeraciones o colas, planificar y reforzar la dotación de servicios públicos como movilidad (transporte, aparcamiento...), seguridad, limpieza, etc.,,, a sus necesidades. Incluso cuando existen los datos, los indicadores de ciudad no están adaptados al hecho turístico.

Oportunidad tecnológica:
Cuadros de mando turísticos basados en fuentes de datos geolocalizados generados por la sensorización del espacio ciudadano y de datos de terceros.

Palabras clave:
IoT/sensorización, *big data*, monitorización, indicadores, cuadros de mando.

Dependencia:
Plataforma de inteligencia, gestión de servicios públicos.

#7
FALTA DE INTEGRACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA DIFERENCIAL DEL DESTINO EN SU PROPUESTA DE VALOR

El creciente interés de los viajeros hacia propuestas turísticas experienciales basadas en los atributos propios de los destinos no está siendo respondido en todos los destinos en todo su potencial. Los prestadores de servicios turísticos locales especializados suelen ser microempresas (comercios, restaurantes, guías…) que incorporan experiencias únicas, reflejan la identidad y la cultura local y utilizan productos del entorno que impulsan el mayor impacto del turista sobre el territorio. Sin embargo, estas empresas a menudo operan al margen de los circuitos comerciales establecidos

Los destinos ven necesario integrar las propuestas turísticas de empresas que se especializan en productos de nicho, a medida, experienciales, basados en los atributos definitorios de los destinos. Estos servicios, aunque minoritarios, refuerzan las estrategias de reposicionamiento y diversificación de los destinos.

Oportunidad tecnológica:
Herramientas para integrar la oferta de productos y servicios especializados y facilitar su venta a los turistas finales.

Palabras clave:
Productos identitarios, diversificación, integración de PYMEs, posicionamiento.

Dependencia:
Gestión e interacción con la oferta

#8
REDUCIDA COHERENCIA DE LOS CONTENIDOS Y MENSAJES AL MERCADO

La presencia digital de un mismo destino está compuesta la suma de contenidos publicados sobre el mismo por una diversidad de actores públicos y privados (hoteles, agencias de viajes, líneas aéreas, administraciones locales y regionales…) de la cadena de valor turística, y no existen mecanismos para garantizar la coherencia de los mensajes lanzados al mercado. Esto deriva en recursos, soportes y mensajes que no están alineados, no son coincidentes y en algunos casos pueden ser contradictorios, lo que limita el éxito de la estrategia de posicionamiento que persigue el destino con sus campañas de marketing.

Los destinos observan esta descoordinación entre agentes públicos y privados como un punto crítico que les impide gestionar adecuadamente su marca. En este sentido, existe una indefinición sobre quién, de todos los niveles de la administración (destino, provincia, comunidad autónoma y estado) debe generar los contenidos principales. Finalmente, la falta de coordinación con el sector privado genera las mismas ineficiencias.

Oportunidad tecnológica:
Aprovechar las ventajas de la tecnología para compilar recursos (fotos, videos, claims…) genéricos y por tipologías de productos, facilitar su acceso y fomentar su difusión entre los distintos actores que hacen marketing sobre el destino.

Palabras clave:
Marketing, contenidos, canales, coordinación, integración.

Dependencia:
Repositorio de información turística

#9
GOBERNANZA TURÍSTICA POCO PARTICIPATIVA

La gestión turística se realiza desde el ámbito público y los mecanismos de coordinación y participación entre las diferentes administraciones (locales, autonómicas y estado) con el sector privado (turístico y tecnológico) y con la ciudadanía no están suficientemente definidos o su funcionamiento es ineficiente.

La falta de una cultura colaborativa se ha identificado como un punto crítico que afecta negativamente al ejercicio de la gestión, y se manifiesta en ámbitos como la resistencia a compartir datos, la falta de herramientas de participación ciudadana o la necesidad de habilitar entornos de colaboración público-privados que permitan construir una visión de destino compartida.

Los participantes reclaman mayor liderazgo de la Administración del Estado sobre el proceso de transformación digital, con el objetivo de ordenarlo, facilitar el trabajo del conjunto de agentes y crear marcos estables de trabajo.

Oportunidad tecnológica:
Herramientas que centralicen la gestión de la información y la automatización de los procesos de relación entre agentes, plataformas abiertas colaborativas para abordar distintos aspectos críticos de la transformación digital.

Palabras clave:
Participación, coordinación, colaboración público-privada

Dependencia:
Gestión e interacción con la oferta, gestión e interacción con la sociedad local.

#10
ESCASA ADOPCIÓN DIGITAL POR LAS PYMES TURÍSTICAS

La base del sector turismo está compuesta por PYMEs. Para muchas de ellas, su reducido tamaño supone una barrera para afrontar con solvencia su proceso de digitalización, clave para mantener sus niveles de competitividad en un mercado turístico en el que tanto los viajeros como la gran industria son ya digitales. El desconocimiento del proceso, la aversión al cambio o la falta de recursos frenan la adopción digital.

El destino, como promotor de la actividad turística, debe incorporar a sus estrategias *smart* el fomento de la transformación digital de toda la cadena de valor. Su capacidad competitiva es la suma de las capacidades de todos sus componentes, y las PYMEs representan la base de su sistema turístico.

Oportunidad tecnológica:
Herramientas de soporte y fórmulas de incentivo a la adopción digital masiva de PYMEs.

Palabras clave:
PYME, transformación digital

Dependencia:
Gestión e interacción con la oferta

#11
DIFICULTAD PARA CONOCER LA VALORACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL VISITANTE CON POSTERIORIDAD AL VIAJE

Para los destinos resulta complejo medir la satisfacción del turista, especialmente después del viaje, cuando la intensidad de la interacción, por ejemplo, en redes sociales disminuye. Además, el viajero puede comunicar mensajes diferentes en según qué canal. Las redes sociales personales proyectan la experiencia turística que el viajero desea compartir, no necesariamente la experiencia real, y además el foco de esta comunicación no es necesariamente la experiencia global sino el momento, la anécdota.

En los portales de recomendación, por otra parte, el viajero sí evalúa los componentes de su viaje. En este caso, para el destino la información es de muy alto valor, pero podría resultar en una visión reduccionista de su propuesta de valor, puesto que lo más turístico se retroalimenta y lo más notorio no necesariamente coincide con la propuesta de mayor valor del destino. Muchos agentes del destino cuentan con información al respecto e incluso disponen de los medios para poder contactar con el turista una vez ha finalizado su experiencia. Hoteles, operadores emisores y receptivos, OTA, plataformas de valoración… disponen sistemas de evaluación donde se valoran los servicios recibidos que incluso se incorporan ítems sobre el destino.

Oportunidad tecnológica:
Un sistema de medición del sentimiento hacia la marca del destino debidamente balanceado que permita identificar las principales reacciones y emociones que el destino genera en sus clientes de manera segmentada.

Palabras clave:
Medición, rating, valoración, sentiment, marca, big data

Dependencia:
Gestión de la demanda, fidelización

#12
GESTIÓN INEFICIENTE DE LA MOVILIDAD TURÍSTICA

Los destinos deben afrontar situaciones en los que la alta demanda de servicios de movilidad turística supera su capacidad de prestar dicho servicio en las condiciones óptimas. Esto sucede porque no disponen de herramientas que les permitan integrar la gestión de las distintas modalidades de transporte, lo cual da lugar a ineficiencias.

Una gestión intermodal de la movilidad permite optimizar la gestión de estos servicios en todo momento, tanto si se produce un aumento no previsto de los flujos turísticos en un espacio y momento determinados como por ejemplo una llegada de crucero, o recurrentes como la saturación de los accesos a puertos y aeropuertos o de los servicios de transporte público y turístico ordinarios. En cualquier caso, la gestión de la movilidad es un aspecto crítico para cualquier destino, imprescindible para garantizar una experiencia turística *frictionless*.

Ello requiere por una parte disponer de datos que permitan anticipar escenarios y conocer el status de la movilidad en tiempo real, como herramientas que permitan la gestión y ordenación integrada de los servicios de transporte turístico y ciudadano.

Oportunidad tecnológica:
Desarrollo de aplicaciones basadas en tecnologías existentes para la integración de las diferentes herramientas de gestión de la movilidad desde una perspectiva intermodal.

Palabras clave:
Saturación/congestión, movilidad, transporte, accesos, intermodalidad *frictionless*, interoperabilidad,

Dependencia:
Gestión e interacción con la oferta

#13
FALTA DE GESTIÓN DEL FENÓMENO DE VIVIENDAS DE USO TURÍSTICO

La proliferación de viviendas de uso turístico impulsada por plataformas de la llamada economía colaborativa ha supuesto una disrupción de las dinámicas turísticas de muchos destinos urbanos y vacacionales, al superar en muy pocos años en número de camas a la hotelería tradicional. Un fenómeno que ha generado situaciones de saturación de zonas turísticas y conflictos de convivencia.

Los destinos identifican la necesidad de un nuevo marco regulatorio para estas plataformas que les permita ordenar su integración en la oferta turística del destino y disponer de herramientas para dimensionar su oferta turística real y gestionar situaciones adversas. Para ellos, no disponer de una fuente fiable de datos como un registro, con información en tiempo real, supone un punto crítico.

Oportunidad tecnológica:
Herramientas para el inventario y gestión de datos de todos los actores, incluidas las plataformas de economía colaborativa, que aporte información para el desarrollo de servicios complementarios.

Palabras clave:
Saturación/congestión, registro VUT, plataformas de economía colaborativa.

Dependencia:
Gestión e interacción con la oferta

#14
NECESIDAD DE MEJORAR LA RESPUESTA A PROBLEMAS DE SEGURIDAD CIUDADANA

La concentración excesiva de turistas en determinados espacios urbanos y zonas de ocio nocturno, combinada con la presencia de perfiles de visitante que muestran poco respeto por las normas básicas de convivencia (el llamado turismo de borrachera, por ejemplo) deriva en problemas de inseguridad ciudadana en algunos destinos.

Los destinos identifican la necesidad de anticipar situaciones potencialmente adversas o conflictivas para poder gestionar la dotación de servicios de seguridad necesarios frente a comportamientos incívicos que generan problemas de convivencia con la población residente y provocan situaciones potencialmente peligrosas para turistas y residentes.

Oportunidad tecnológica:
Herramientas que permitan anticipar potenciales escenarios de conflicto y sistemas de alerta ciudadana que ofrecer respuesta rápida y gestionar servicios como seguridad, ruido o la limpieza.

Palabras clave:
Inseguridad, conflicto

Dependencia:
Gestión de servicios públicos

#15
DESCONOCIMIENTO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL DESTINO

Los destinos desean conocer cómo se sitúan respecto de su competencia, identificar áreas de mejora y así trabajar para mantener un posicionamiento favorable frente a sus segmentos y mercados objetivo.

La economía digital afecta a la manera en la que se mide la capacidad competitiva de las industrias y los destinos. No existe suficiente consenso en cuanto a cuales son los nuevos indicadores que permitan medir la capacidad competitiva de un destino y a su vez realizar análisis comparativos entre destinos.

Oportunidad tecnológica:
Desarrollo de sistemas de indicadores que permitan realizar una escucha activa sobre el mercado, realizar el seguimiento de la reputación del destino y ubicar la posición competitiva del destino frente a su competencia.

Palabras clave:
Benchmarking, vigilancia competitiva

Dependencia:
Plataforma de inteligencia

#16
CONGESTIÓN DEL ESPACIO CIUDADANO Y DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS

Una de las externalidades negativas de la actividad turística es la saturación del espacio ciudadano, que afecta a la calidad de vida de los residentes y también a la calidad de la experiencia de los visitantes. Tanto los destinos vacacionales como urbanos describen situaciones de congestión en recursos turísticos, centros urbanos y zonas de ocio, que a menudo derivan además en problemas de convivencia, movilidad, limpieza, ruido y seguridad ciudadana.

La falta de conocimiento sobre el impacto de las viviendas de uso turístico en el territorio y el desconocimiento y consiguiente falta de integración y explotación de datos generados por los actores existentes suponen un freno para la gestión óptima del destino.

Oportunidad tecnológica:
Mejor monitoreo de la dinámica del destino, con herramientas que les permitieran gestionar los flujos turísticos, proponer alternativas en tiempo real, y coordinarse con los servicios públicos correspondientes.

Palabras clave:
Saturación/congestión, gestión de flujos turísticos, monitoreo en tiempo real.

Dependencia:
Plataforma de inteligencia

#17
INSUFICIENTE IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS PARA MITIGAR LA HUELLA ECOLÓGICA

La sostenibilidad de la actividad turística es una condición necesaria para la competitividad de los destinos, cuya capacidad de atracción y satisfacción dependen en gran medida de la calidad de sus recursos y de sus servicios, y también de la alineación de la gestión municipal con la creciente conciencia social hacia modelos de consumo y servicios más verdes.

Los destinos pueden utilizar las soluciones tecnológicas en mercado para impulsar políticas de reducción de la contaminación como la movilidad limpia o incentivar la adopción por parte de la industria.

Oportunidad tecnológica:
Herramientas de incentivo a patrones de consumo turístico responsable sostenible, herramientas para la gestión de la movilidad y para el análisis de la contaminación.

Palabras clave:
Huella ecológica, sostenibilidad, eficiencia

Dependencia:
Gestión e interacción con el entorno medioambiental y público, gestión e interacción con la oferta.

#18
DESIGUAL DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA GENERADA POR EL TURISMO

En los últimos años se ha abierto un debate sobre la idoneidad de los modelos turísticos en ciudades y destinos que padecen la saturación de sus espacios y el cambio de uso y pérdida de carácter de sus zonas turísticas. Algunas voces, magnificadas por los medios, hablan de turismofobia y evidencian el conflicto de intereses entre el turismo y ciudadanía, que debe soportar los efectos adversos sobre su calidad de vida sin percibir los beneficios que la actividad reporta a su ciudad.

Una mejor comunicación bidireccional con la ciudadanía y el desarrollo de planteamientos más equitativos sobre la distribución de cargas y beneficios se ha convertido en una demanda ciudadana que aboga por modelos turísticos socialmente sostenibles.

Oportunidad tecnológica:
Herramientas que permitan el conocimiento de las necesidades de residentes, fomenten la participación ciudadana y faciliten la comunicación con los residentes.

Palabras clave:
Turismofobia

Dependencia:
Gestión e interacción con la sociedad local

#19
PERCEPCIÓN NEGATIVA DEL TURISMO POR LOS RESIDENTES

El crecimiento sobrevenido del turismo en algunos destinos está generando sentimientos negativos hacia la actividad turística por parte de la ciudadanía. Pero para los destinos, la percepción negativa del turismo es también un factor que pone en riesgo tanto su posicionamiento como la calidad de la experiencia del visitante.

Los destinos coinciden en identificar la falta de comprensión del fenómeno turístico como un punto crítico que debe ser gestionado desde una comunicación más fluida y bidireccional con la ciudadanía y una gestión permanente de la reputación del destino para contrarrestar las noticias negativas sobre el mismo. En este sentido, apuestan por desarrollar experiencias de participación ciudadana en las que los residentes obtengan beneficios por su implicación, así como un mayor conocimiento de la perspectiva ciudadana que permita al gestor público orientar acciones.

Oportunidad tecnológica:
Desarrollo de herramientas de medición de la satisfacción ciudadana y plataformas de comunicación de datos abiertos.

Palabras clave:
Turismofobia, participación ciudadana, hospitalidad, reputación.

Dependencia:
Gestión e interacción con la sociedad local

#20
FALTA DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS AMBIENTALES

La competitividad de los destinos vacacionales de sol y playa y los destinos con componentes naturales de relevancia está íntimamente ligada a la calidad de dichos recursos, a su conservación y opciones de disfrute sostenibles. Son, en realidad, el principal atractivo de estos destinos y su gestión supone un aspecto crítico para muchos.

Esto implica tanto el mantenimiento de las condiciones óptimas de su aprovechamiento turístico en clave de conservación como la comunicación al mercado de dichos valores, en lo cual influyen los mecanismos de control y garantía como las certificaciones (por ejemplo el distintivo Bandera Azul).

Oportunidad tecnológica:
Herramientas de monitoreo con una visión integral del destino.

Palabras clave:
Recursos naturales, conservación, sostenibilidad

Dependencia:
Gestión e interacción con el entorno medioambiental y público.

4. ALINEANDO POSICIONES

Tras el análisis de los temas críticos seleccionados, este último apartado ofrece un sumario de las principales conclusiones extraídas de los cuatro focus groups realizados.

Los participantes de las sesiones señalaron como fundamental la necesidad de construir una visión común de la digitalización y el cambio antes de comenzar a tomar decisiones. La tecnología de la que se dispone hoy puede resolver gran parte de las necesidades y desafíos a los que se enfrentan los destinos turísticos españoles. La clave está en cómo abordar esta transformación de la forma más rápida, efectiva y colectiva. Las redes de colaboración público-privadas potencian la inteligencia colectiva, generan certidumbre y aumentan la capacidad de interacción en un entorno cada vez más imprevisible.

A continuación, se presentan visiones compartidas y soluciones para procesos críticos para ser consideradas en esta etapa de reflexión estratégica sobre la transformación digital de los destinos turísticos.

VISIONES COMPARTIDAS

Las personas en el centro de la toma de decisiones.
La satisfacción, cuidado y respeto del ciudadano y el turista deben ser los motores que impulsen la transformación digital de los destinos.

El ciclo de viaje del turista y la tendencia al *frictionless*
Es necesario abordar con una visión integral e integradora el conjunto de interacciones entre turista y destino, lo cual exige la colaboración de todos para posicionar a España como destino *frictionless*

La tecnología como facilitador
La potenciación de nuevos desarrollos tecnológicos favorece la integración y la utilización eficiente e intensiva de los servicios públicos gestionados y favorece la replicabilidad y la escalabilidad. El rol de la tecnología en los destinos deberá ser el de una herramienta al servicio de los retos prioritarios. La industrialización de las soluciones reducirá los costes de implementación y operación; y, fomentará la escalabilidad e interoperabilidad entre destinos turísticos.

Necesidad de desarrollar proyectos piloto demostradores
Es necesario y urgente desarrollar proyectos piloto de perfil demostrativo y, una vez comprobados sus resultados, compartir las experiencias con otros destinos turísticos. En especial tendrían prioridad aquellos identificados en la Fase 1 de proyecto Digitur.

Un marco metodológico como guía general para la transformación digital
Es imprescindible la fijación de un marco metodológico que facilite, a los destinos, la trazabilidad del proceso de transformación digital. La ordenación secuencial de las acciones, las guías temporales, las interdependencias entre procesos… manteniendo el foco, en todo momento, en el turista conectado y en las capacidades de la entidad local responsable de la adopción tecnológica.

El destino como regulador de nuevos servicios y facilitador del trabajo de la industria
Es necesario un mayor empoderamiento de los destinos y liderazgo del estado para corregir la asimetría regulatoria que está surgiendo en alojamientos y movilidad.

El sector privado integrado en la propuesta valor del destino
La integración del sector privado de forma intensiva permitirá potenciar la cadena de valor turística en el destino y enriquecerla con propuestas experienciales basadas en sus atributos diferenciadores, mejorando sinergias entre los agentes y generando una mayor eficiencia en la interacción con el turista.

Plataformas de servicios compartidos
Ante la situación actual de dispersión, duplicidades e incertidumbre, los agentes públicos y los privados deben compartir infraestructuras comunes y repositorios de datos, contemplándose modelos de generación de ingresos. Estos esquemas colaborativos contribuirán a la profesionalización de los gestores de los destinos turísticos en modelos de gestión tecnológica.

SOLUCIONES PARA PROCESOS CRÍTICOS

Soluciones tecnológicas de información como **canales de comunicación en tiempo real** con el turista que potencien su experiencia en cualquier momento del ciclo de viaje.

Soluciones tecnológicas de **gestión de los flujos de turistas** para anticipar y gestionar la saturación, aumentar la visibilidad de otras opciones de consumo y mejorar la movilidad en el destino.

Soluciones tecnológicas para **aumentar la propensión al gasto** en el destino especialmente en pequeñas empresas.

Soluciones tecnológicas para la **fidelización de los turistas**.

Soluciones tecnológicas para potenciar la efectividad de acciones dirigidas a captar el interés de los **segmentos de turistas más estratégicos** para el destino.

Soluciones tecnológicas para aumentar la **participación del ciudadano** en las decisiones sobre el destino.

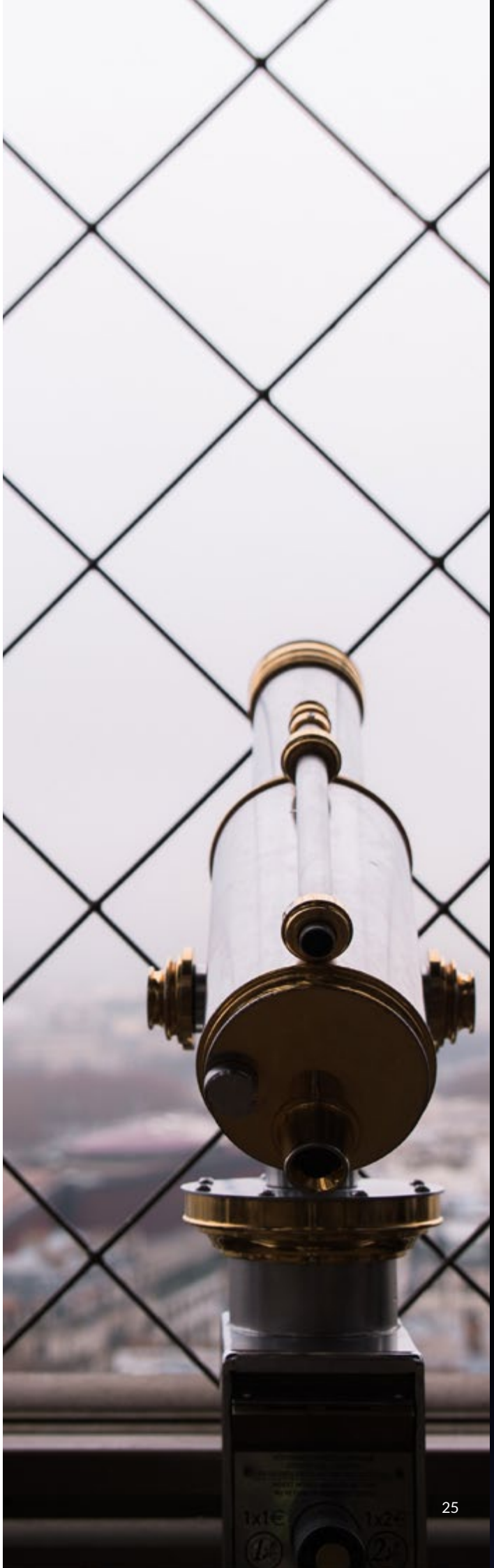
Soluciones tecnológicas para **interoperar plataformas** que generen valor para los agentes participantes y, en especial, datos desde los que poder tomar decisiones estructurales y en tiempo real ante acontecimientos externos.

Soluciones tecnológicas para poder **adecuar los servicios públicos locales** a las fluctuaciones ocasionadas por los visitantes —recogida de residuos, movilidad y seguridad—.

Soluciones para mejorar y aumentar la **acción público-privada conjunta** tanto en el destino como entre destinos.

Soluciones tecnológicas que garanticen una mayor **eficiencia energética** y mitigación de la huella ecológica.

Solución para un **sistema centralizado de compras** de soluciones tecnológicas para la gestión del destino que aproveche economías de escala.



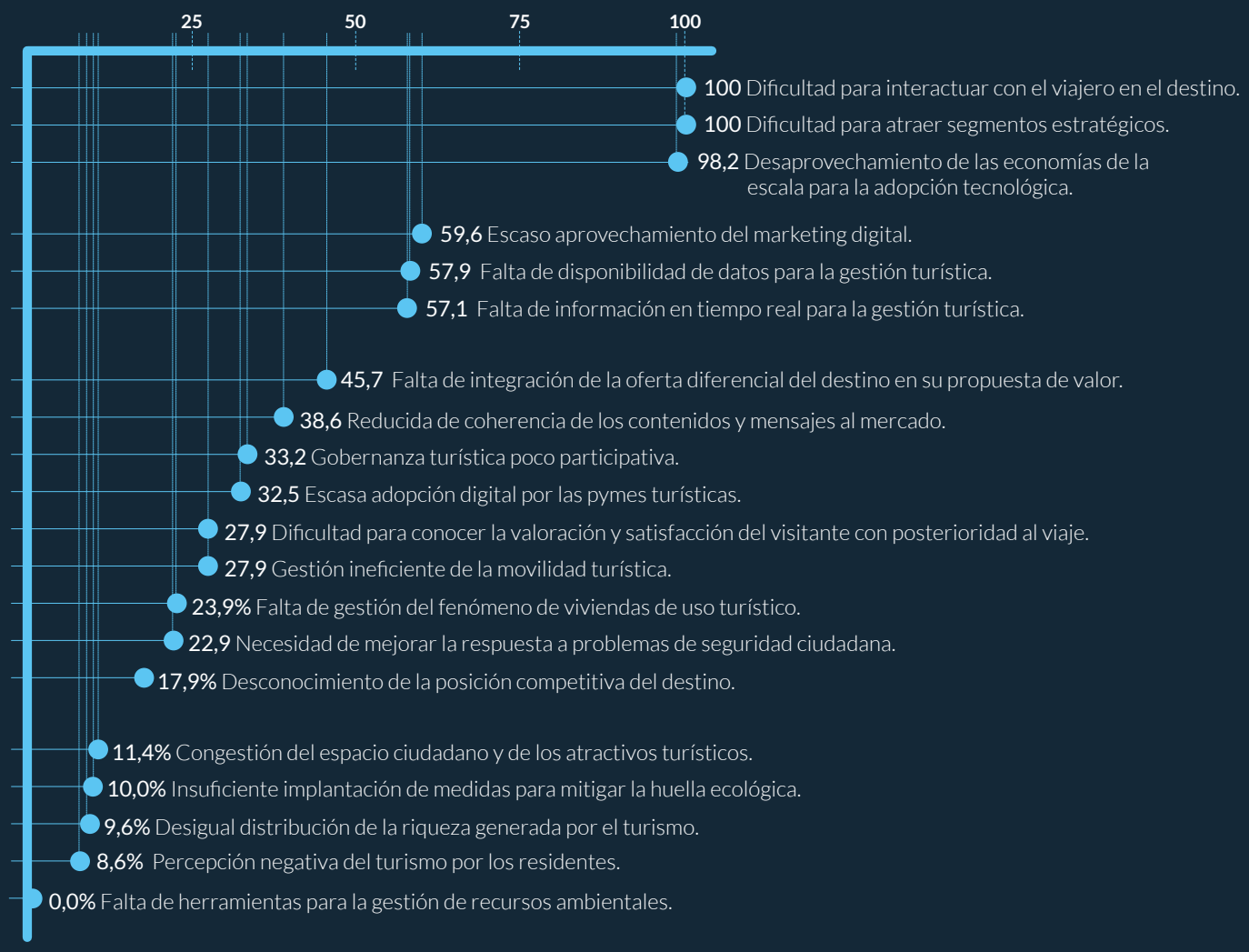
ANEXO I.
PRIORIZACIÓN DE TEMAS CRÍTICOS. RESULTADOS DE LA VOTACIÓN DE LOS EXPERTOS

El día 12 de febrero se llevó a cabo una sesión con la participación de todos los expertos representantes de destinos urbanos, destinos vacacionales y la industria — ver anexo II—. El objetivo principal de la reunión era priorizar sobre la selección de los 20 temas críticos identificados. El resultado del ejercicio con los resultados concretos se presenta a continuación.

PRIORIZACIÓN

De los temas críticos en los destinos turísticos

Máxima priorización = 100 (número de votos por nivel de relevancia).



ANEXO II.
3+1 FOCUS GROUP. PARTICIPACIÓN DE EXPERTOS

En la identificación de los aspectos críticos y su priorización se ha contado con la participación de expertos en gestión de destinos y en transformación digital de las empresas del sector en cuatro sesiones de trabajo.

SESIÓN 1:
Destinos urbanos
14 nov 2018

SESIÓN 2:
Destinos vacacionales
22 nov 2018

SESIÓN 3:
Transformación digital (Industria)
26 nov 2018

SESIÓN 4:
Priorización de temas críticos
12 feb 2019

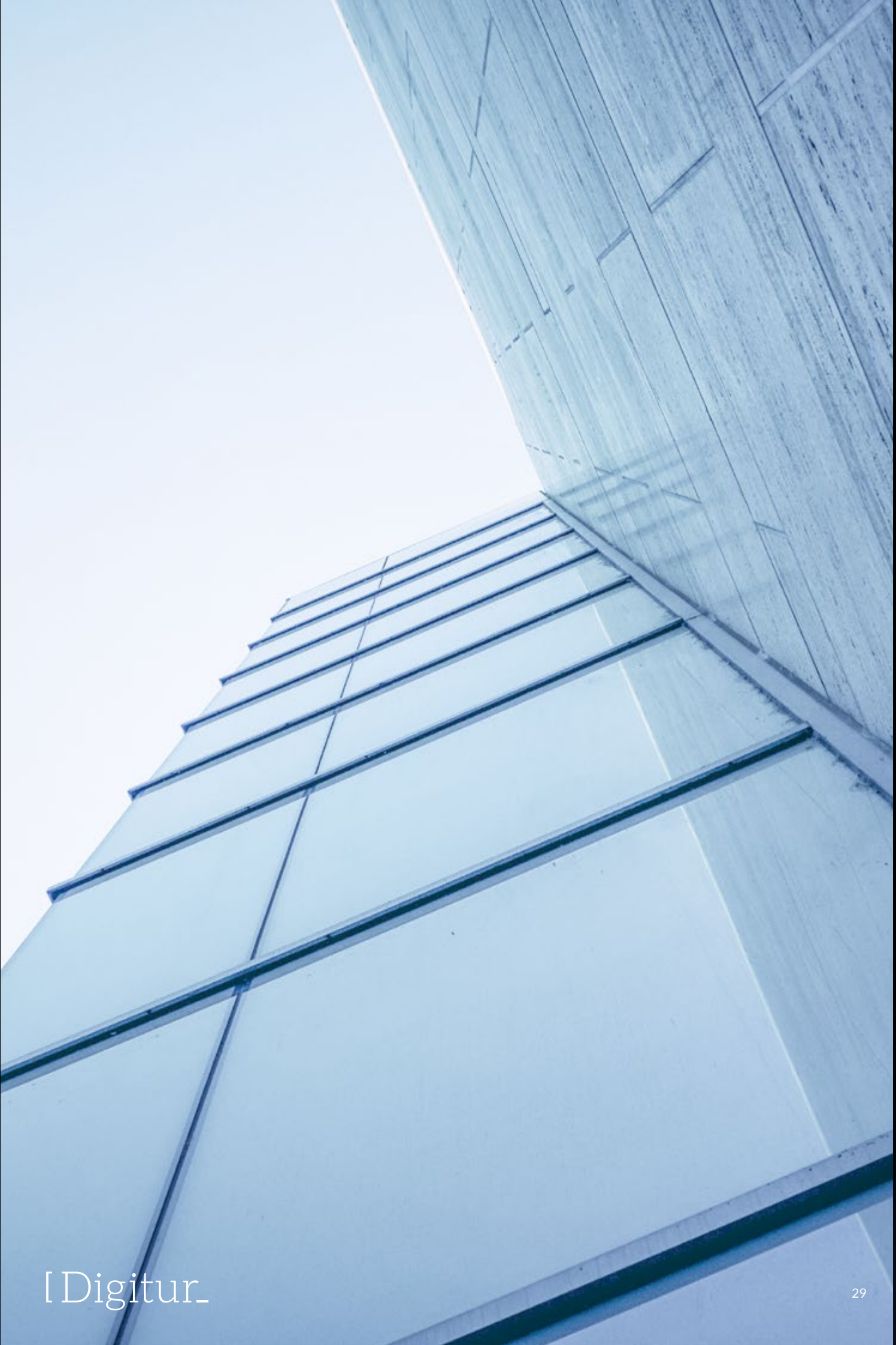
PARTICIPANTES

Destinos Urbanos
Ayuntamiento de Madrid - Fundación Turismo Valencia - San Sebastián Turismo - Ayuntamiento de Málaga - Consorcio de Turismo de Barcelona - Turismo de Sevilla - Ayuntamiento de Sevilla - Comisión de Turismo de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

Destinos Vacacionales
Ayuntamiento de Calvià - Ayuntamiento de Torremolinos - Ayuntamiento de la Villa de San Bartolomé de Tirajana - Ayuntamiento de Lloret de Mar - Ayuntamiento de Benidorm - Comisión de Turismo de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) - Instituto Tecnológico Hotelero (ITH).

Transformación Digital (Industria)
Amadeus IT Group - Palladium Hotel Group - Iberia LAE - Iberostar - Meliá Hotels International - Facebook España - Hotelbeds Group - Globalia - Europcar - NH Hotels - American Express

Son parte de estos grupos de trabajo:

SEGITTUR
Presidente - Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación Turística - Dirección de Relaciones Institucionales - Jefe de Proyectos - Dirección de Proyecto - Técnico.

EXCELTUR
Vicepresidente Ejecutivo - Dirección del Área de Estudios e Investigaciones - Subdireccción de Estudios e Investigación.