

# BIFURCACIONES

1hv.co

by 1hv

BIFURCACIONES.IO

## EDICIÓN N° 007/008 – TURISMO

Cuando Juan Rivero (el responsable de esta publicación) me habló de Bifurcaciones sólo pude felicitarle. Siempre me identificaré con los que nadan a contracorriente (lo siento, mamá). Cuando me propuso ayudarle a editar un ejemplar dedicado al Turismo sólo me quedó agradecerle, honrado. Y aceptar, por supuesto. El Turismo me ha dado mucho, pero más nos ha dado a España como industria. Y más nos debería dar de hoy en adelante. En las próximas páginas tenemos la suerte de recopilar testimonios de excelsos profesionales del sector que nos presentan una privilegiada fotografía del pasado, presente y futuro de uno de los principales pulmones de nuestro país. Y no sólo económicos. Sí, acabamos de pasar por una terrible situación, pero nunca en la historia moderna (jamás) ha existido una oportunidad tan relevante para hacer un reseteo profundo y aprovechar el contexto, la materia prima, el talento, los recursos y todo lo aprendido hasta ahora para liderar (pero de verdad de la buena) una de las pocas industrias que tiene el maravilloso privilegio de gestionar el patrimonio individual máspreciado que existe: el de los mejores momentos del año de los clientes; de las personas. Hagámoslo.

Pedro Jareño. Editor invitado.

Emprendedor ya en serie, es cofundador de minube y moty, ha sido director del área de Startups de Microsoft y hoy es Enterprise Account Director del área de Talent Services de LinkedIn en España.

Encontrarás contenidos adicionales y números pasados en nuestra edición online [bifurcaciones.io](http://bifurcaciones.io) •

*Editorial Bifurcaciones*



- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>01. <b>ENTREVISTA A RAÚL GONZÁLEZ</b><br/>Martín Sacristán / pág. 2</p> <p>02. <b>EDUCACIÓN DIGITAL: LA CLAVE PARA LA CREACIÓN DE UNA NACIÓN TURÍSTICA</b><br/>Natalia Bayona / pág. 3</p> <p>03. <b>DECONSTRUYEDO AL TURISTA</b><br/>Manuel Lara / pág. 4</p> <p>04. <b>DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA</b><br/>David Giner Sánchez / pág. 4</p> <p>05. <b>EL TSUNAMI QUE VIENE</b><br/>Martín Sacristán / pág. 5</p> | <p>06. <b>LO MEJOR DE NUESTRO TURISMO INTERIOR</b><br/>Isabel Llorens / pág. 6</p> <p>07. <b>ENTREVISTA A TRES: FORMACIÓN Y EMPLEO EN EL TURISMO ESPAÑOL</b><br/>Martín Sacristán / pág. 7</p> <p>08. <b>MEJORANDO LA EXPERIENCIA DEL TURISMO GRACIAS A LA TECNOLOGÍA</b><br/>Juan Jesús Velasco / pág. 7</p> <p>09. <b>TRABALENGUAS TURÍSTICOS EMOCIONALES</b><br/>Pedro Jareño / pág. 8</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# Entrevista a Raúl González

CONSEJERO DELEGADO DE BARCELÓ PARA EUROPA, ORIENTE MEDIO, Y ÁFRICA



Escanea este QR

Entrevistado por: Juan Rivero  
CEO 1hv y editor Bifurcaciones

Juan Rivero

Director general de la División Europea de Barceló Hotels & Resorts, desde 2002. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE. Consultor de empresas y profesor de la Universidad de Deusto y en las Escuelas de Negocio de la Cámara de Comercio de Bilbao. Se incorporó al Grupo Barceló en 1998, como director general de Barceló Clavel Vascohoteles, pasando después a responsabilizarse de la División Europea Vacacional de Barceló Hotels & Resorts, donde permaneció hasta 2002, en que asumió la dirección general de la División Europa de Barceló Hotels & Resorts.

Raúl González

## ¿Cómo empezaste en el sector turístico?

En mi época universitaria estudiar turismo era sinónimo de no querer estudiar y pasarlo bien. En Bilbao podías ser ingeniero, estudiar en Deusto la comercial o medicina, que eran las carreras de prestigio. Pero yo había nacido el 29 de septiembre, día internacional del turismo, y aunque no lo sabía entonces, parece que estaba predestinado. Al acabar Económicas y Empresariales en Deusto estudié el máster del IESE, en contra de la opinión del decano de la facultad. Trabajé doce años con Leopoldo Abadía en Consultoría Estratégica, y en 1993 comenzamos a trabajar con Barceló en el relevo generacional de segunda a tercera generación. Durante tres años colaboramos, y acabaron tentándome con ir al Grupo, donde acabé entrando en 1997. Llevo por tanto 24 años aprendiendo un poco sobre turismo.

## Cómo ha sido tu evolución como líder desde los comienzos en los ochenta.

Mi impresión es que con los años he adquirido más sensatez, y me he dado cuenta, a mí que me gustaba el aspecto psicológico, que cuanto más asciendes en las jerarquías más peso adquiere la sicología. Me encantaba discutir cuando hacia el máster sobre las tasas financieras, cómo hacíamos los modelos más o menos sofisticados, yo calculaba las financiero-fiscales, metía el modelo a ver cómo salía, luego se publicaba en prensa. Primaban mis conocimientos técnicos sobre ciertas materias. Con el paso de los años soy más torpe en el conocimiento técnico de materias, aunque he dado clases y he intentado mantenerme al día. Pero voy más cada día a lo que tiene que ver con relaciones de personas y liderazgo. Cualquier conversación no deja de ser una negociación, y de ahí surge lo interno y lo externo. En lo interno, motivar y ayudar a los equipos a que trabajen mejor. Una de las partes más duras como responsable es la duda de si lo que hago es suficientemente válido. Cuando haces mides mejor el resultado. Cuando haces que otros hagan tienes más dudas de hasta dónde estás acertando. Cada negociación tiene un componente sicológico terrible, qué piensa el otro, hacia dónde puedo enfocar, etc. Entonces me llama la atención esa impresión de que cada vez hago más de psicólogo y menos de economista.

## Hay cierta sensación de que casi ha bastado una pandemia para que el turismo pueda esfumarse.

Creo que una de las grandes lecciones de la pandemia es que cuando las economías se desarrollan los recursos físicos pierden importancia. Quieres comprar objetos cuando no tienes muchos recursos, a medida que la economía es más holgada te interesa mucho más poder experimentar. Noto con el paso del tiempo que cuando echas la vista atrás te acuerdas sobre todo de los viajes. Los coches, relojes, que en un momento te hizo ilusión, lo olvidas. Así que adquieres una responsabilidad muy grande sobre personas que pasan el año ahorrando para hacer su viaje, estar unos días en familia, disfrutar. No podemos chafarlo. Yo le pongo un ejemplo al equipo. Qué pasaría si vas al circo, el payaso tiene un mal día y decide no hacerte reír. La gente montaría un escándalo, pidiendo que le devolvieran el dinero. La experiencia con el viaje es igual. No nos podemos permitir el lujo de tener un mal día, hay que hacer feliz a la gente. Por eso está evolucionando, desde hace años.

## Hacia dónde se dirige la evolución del sector turístico.

A que el centro sea la experiencia, y apenas lo sea el objeto. Esa tendencia para mí es imparable, y cuanto más se desarrolla un país, más se acentúa. Cuando pienso en esos hoteles que cobran 5.000 euros la noche imagino que te regalarán el mobiliario, o algo. Cuál es la diferencia, porque al visitarlos, la cama no es mejor, ni el wifi, es un halo, que lo vives y te sientes especialmente tratado. Por eso yo digo que debemos intentar que cada cliente se sienta VIP. Tenemos el VIP del día, que es anónimo, no un recomendado mío o del presidente, sino un cliente aleatorio nombrado por el hotel, a quien hay que dar un tratamiento especial. Es lo que hay que intentar con cada cliente, no solo con este.

Ha habido y hay una evolución. Si mañana montamos un hotel en África subsahariana con cumplir unos estándares es suficiente. Seguridad, sanidad, todos los protocolos. Le puedes dar eso, que es lo que ofrecía España hace cuarenta años. Creo que eso está cada vez evolucionando más, y en países más avanzados tenemos que seguir dando mejor experiencia. Por ejemplo, Barceló Experiences tiene por objetivo dar experiencias en el destino que sean diferenciales. Tratamos de combinar el tema de la experiencia local, que tú experimentes una cosa distinta según donde hayas viajado, y algunos elementos comunes. La cama tiene que ser un estándar nivel mundial, o la televisión. La gastronomía, la decoración, tratamos de adaptarla a lo local. Precisamente la globalización empobrece la experiencia. Encuentro las mismas marcas, mismas tiendas, todo igual en cualquier parte del mundo. Pero me he ido a otro sitio para ver algo distinto. Por eso no podemos seguir una línea 100% estandarizada del producto, porque empobrece la experiencia.

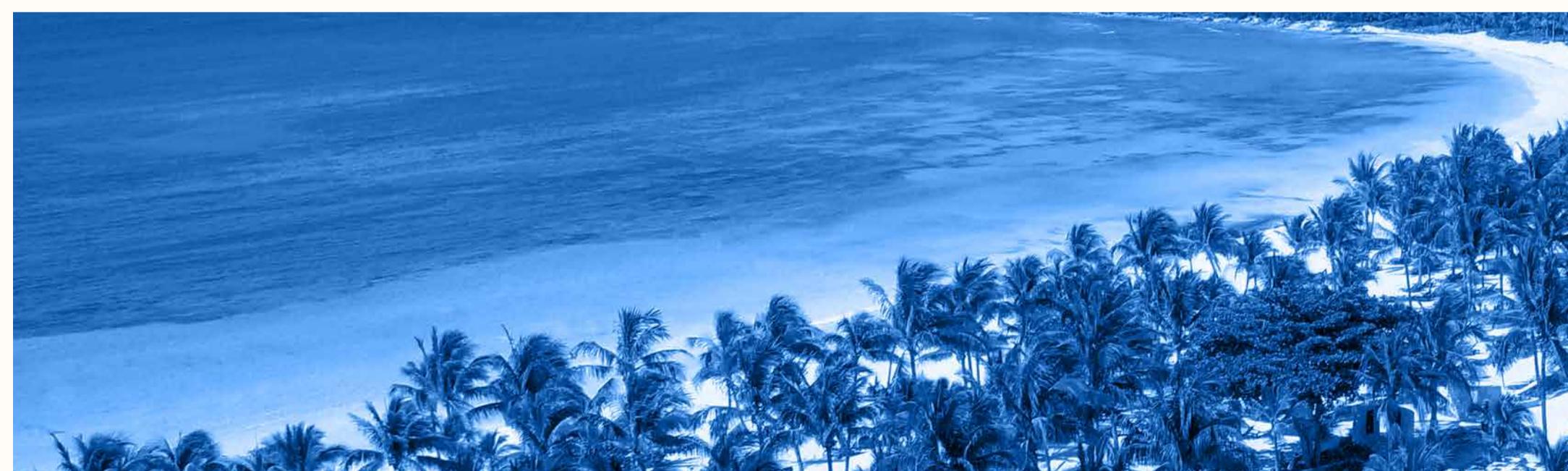
## Siendo el CEO de uno de los grupos turísticos más importantes del mundo, y ante el coronavirus, si se está preparado para este reto, ¿se está lo suficiente? Y cómo se afronta.

No estábamos preparados para este tipo de acontecimiento, en absoluto. Nosotros teníamos manuales de funcionamiento para situaciones extremas como huracanes y terremotos, que está protocolizado. Habíamos tenido pandemias en México, la gripe aviar, y había impactado. Pero nunca enfrentamos una situación de este calado. Un aspecto que venía repitiendo y en el que cada vez insistía más es que los equipos directivos tiene que estar más preparados para la volatilidad. Tenemos que acostumbrarnos a convivir con un grado de estrés mucho más elevado. Todo se mueve mucho más rápido, la sensación de incertidumbre se acrecienta, todo parece menos controlado. Nosotros hemos preparado un mapa de riesgos con compañías de seguros y empresas externas, se presentó al consejo, se hicieron entrevistas con asesores y directivos. En ningún grupo salía la pandemia como factor de riesgo, y he recibido la misma impresión de otros grupos empresariales en que se ha hecho. Por lo tanto ha sido algo inesperado.

Sí que tenía miedo o preocupación por un ataque, la ciberseguridad. Nos van a volver locos con este tema del robo de información, que nos estropeen los archivos. Me daba qué pensar, y sí consideraba que nos podía atacar un virus informático. Pero no uno bacteriológico. Yo estoy intentando ordenar un poco cómo hemos actuado, porque nos ha obligado a cambiar todas las dinámicas internas. Hemos descubierto nuevos indicadores que no habíamos considerado en nuestra vida. Por ejemplo, cuánto perderíamos con todos los hoteles cerrados, cuánta caja dejaríamos de ingresar al mes. Esta no era una pregunta que nos hicieran. O cuánta caja conseguimos al día. No lo mirábamos en un grupo tan conservador como este. Hemos pasado de comités de dirección mensuales a semanales, y durante más de seis meses estuvimos con una call diaria, todos los meses, fines de semana, Semana Santa, todo el día para coordinarnos. Porque teníamos que decidir qué hacemos, y variaba cada día.

## Algunos insisten en que ya no se va a volver a viajar igual. Nos ha ayudado esta pandemia, o ha sido solo un trago que teníamos que pasar.

Yo he oído comentarios de todo tipo. Incluso he escuchado a gente del sector decir que el turismo ya nunca será igual, que la gente va a viajar menos por miedo, por inseguridad, por precaución. No lo comarto en absoluto. También que la tecnología y los modelos virtuales irá en contra de los viajes, porque tendrás una experiencia similar pero



sin moverte. Creo que será al revés, cuando más cerca estés de la experiencia real más querrás experimentarla. Además tengo la experiencia de que el ser humano quiere lo que no tiene. Cuando vives en el campoquieres irte a la ciudad, cuando vives en una ciudad, tequieres ir al campo. Cuando no trabajasquieres trabajar, y cuando trabajasquieres dejar de trabajar. Así que creo que como nos han impedido viajar vamos a querer viajar más.

Creo además que el viaje tiene un interés desde el punto de vista social. No solo por lo de la felicidad que comentaba antes, nuestro eslogan ahora es «Viajar me hace feliz», sino que también para la propia relación entre países la gente que viaja es más susceptible de entender otros comportamientos, otras culturas. Eso hará un mundo mejor, y creo que lo tendríamos que potenciar. No solo hay que tener el turismo como sector económico, sino como elemento de unión entre personas y países. Van a cambiar los viajes por tanto. No, cambian las ganas, más ansias de viajar por placer, como respuesta a un impedimento temporal, y también como consideración sobre disfrutar la vida no vaya a ser más corta de lo que pensábamos.

Es verdad que durante un tiempo puede haber medidas sanitarias extraordinarias, pero creo que es temporal. He tenido la discusión sobre si la mascarilla está para quedarse, y yo creía que no incluso antes de que ya hubiera este debate en la calle, y el levantamiento de su obligatoriedad. Hablé en abril del pasado año con el propietario de la compañía hotelera líder en el África Subsahariana, con mucha otra gente en el mundo, en Asia, en Oceanía, en Europa, en América. Trataba de entender la situación, saber cómo actuaban los coreanos, los japoneses. Este, que estaba en el centro de África me dijo, nosotros vivimos el ébola, cuya letalidad era uno de cada dos. Brutal. Durante tiempo estábamos muy asustados. En cuanto pasó, al principio seguimos con mucho cuidado, pero al cabo de poco nos dábamos abrazos, besos, de todo. Y me dijo un tema que me pareció muy interesante: si manteníamos las medidas de protección, se nos veía de manera negativa. Algo debe pasar en este hotel que fijate la cantidad de protecciones que tienen.

#### Cuáles crees que son las tecnologías que más van a ayudar al desarrollo del sector turístico.

Hace muchos años, cuando hablaban del móvil, yo decía está bien, pero no visualizaba las aplicaciones que hemos acabado dándole, y cómo se ha convertido en una herramienta que te hace sentir huérfano si sales de casa sin ella. Veo el tema de la inteligencia artificial como el gran movimiento que nos va a cambiar la vida, y a empresas como nosotros en varios campos. Uno, en la parte del ingreso. Nosotros hace años que trabajamos en políticas de precios, previsión de demanda, dando espacio de inventario adecuado a cada tarifa, y eso yo creo que la IA nos va a ayudar mucho. Estamos con un proyecto muy avanzada en ese tema. El ser humano es incapaz de procesar tanta información, y además se deja llevar. De momento estamos haciendo comparativas entre la decisión humana versus la de la máquina.

#### Y cómo va la competición entre inteligencia artificial y persona.

De momento gana la segunda. Veremos también la IA aplicada a ingresos de extras, si somos capaces de detectar que tú eres susceptible de contratar una excursión, subir al monte, porque te van a ensañar no sé qué, y a este otro le va a interesar más un masaje, pues será útil para hacer ofertas específicas según tu historial, en lugar de genéricas. Va a haber mucho impacto en el coste de personal en algunas áreas. La propia experiencia del cliente con la tecnología va a ser relevante. Hay gente que no quiere hablar, prefiere mensajes o clics en pantalla, y eso va a influir. También en la detección de recursos de personas, nos ayudará a encontrar nuevas personas.

Hasta hace poco estábamos haciendo llamadas aleatorias y algunas encuestas para evaluar la calidad del servicio. Pero ahora es la máquina la que escucha todas las llamadas, y en función de tonos de voz y palabras utilizadas, y nos indica qué llamadas han sido más tensas. Hemos medido que las llamadas son más largas en español que en inglés, y la más larga es una hora y treinta y ocho minutos, más de la mitad de la cual es tiempo de espera. Ahí nos cambia radicalmente los grandes números. En el fondo es conocer cómo consigo que una empresa grande actúe o aproveche las ventajas de la empresa pequeña personalizada.

#### Y como cierre, qué mensaje darías al sector hotelero.

De optimismo sensato. Todavía nos queda mucho tiempo para sufrir. Estamos en una situación delicada en general, con excepciones. El ingreso como tal no lo veremos hasta 2024, porque recuperaremos la ocupación pero luego habrá que recuperar el precio, y eso llevará un tiempo. Y las Administraciones han ayudado con los ERTEs y con los ICOS, pero si dos tercios de la caída del PIB en 2020 en España fueron provocados por el sector turismo. •



## EDUCACIÓN DIGITAL: LA CLAVE PARA LA CREACIÓN DE UNA NACIÓN TURÍSTICA



Natalia Bayona

Escanea este QR

Directora del Departamento de Innovación, Educación e Inversiones de la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Natalia Bayona

*La intersección entre el turismo y la educación digital ha demostrado ser vital para la supervivencia, desarrollo y competitividad del sector incluso antes de la pandemia.*

Explorar la Esta necesidad nace incluso antes de la coyuntura sanitaria ante la cual nos enfrentamos. Nace de identificar que más del 50% de los profesionales del sector, solo llega a desarrollar habilidades secundarias – que son las de tipo comportamental como seguir o dar instrucciones, la facilidad en el relacionamiento con otros, aptitudes a la hora de comunicar ideas, la proactividad... entre otros. Si bien este 'set' de aptitudes resultan más que indispensables a la hora de ejercer un rol activo en el mercado laboral, no son suficientes. No son suficientes porque estamos en uno de los sectores de la economía más competitivos, que en un escenario pre-pandémico (2019) aportó casi 9,5 billones de dólares al PIB mundial. De nuevo, aunque estas habilidades blandas son indispensables, el foco deberá ponerse en garantizar que la fuerza de trabajo del turismo- que en su mayoría son mujeres y jóvenes- desarrolle hard-skills que les permitan mantenerse competitivos e incidiendo en el desarrollo del sector, como es la gestión de bases de datos, análisis de datos, conocimientos técnicos, de informática, Microsoft office, capacidades analíticas, marketing, gestión de proyectos, idiomas, diseño, redacción... etc. A medio plazo- poseer solo habilidades blandas- no parece ser un problema mayor; no obstante, el problema palpable empieza a gestarse cuando la formación académica se estanca ahí. Cuando la **informalidad laboral** que en su momento resulta una opción tentadora por falta de un modelo de educación turística accesible, pasa de ser una excepción a volverse la regla.

Para subsanar esta desventaja, veo dos oportunidades plausibles que pueden

tener impacto en el desarrollo y refuerzo del nivel de educación que tiene hoy en día el capital humano del turismo. **Una a largo plazo: redefiniendo la educación turística desde la base. Otra a mediano plazo: fortaleciendo la educación turística a través de plataformas digitales.**

**A largo plazo: redefiniendo la educación turística desde la base.**

Para crear puestos de trabajo de valor añadido y capacitar a los jóvenes líderes, debemos desarrollar un modelo educativo que empiece desde la base -entiéndase como educación primaria-, ayudando a los niños no solo a entender la importancia del turismo en la sociedad sino incorporando conceptos y habilidades relacionadas con el turismo y la hostelería, dentro del plan de estudio. No hay razón para esperar a que los estudiantes culminen su proceso escolar y se gradúen para empezar a formarlos en turismo, **si se reconoce el rol vital que este sector puede jugar**, especialmente en algunos países donde la economía se sustenta principalmente de este sector. Los estudiantes de secundaria deberían tener acceso a asignaturas optativas relacionadas con el turismo que les permitan crear sus propias empresas y aprender cómo la industria está conectada o se apoya en el transporte, la gastronomía, las artes, las humanidades, el comercio y la sostenibilidad.

**A medio plazo: fortaleciendo la educación turística digital a través de plataformas.**

La inclusión de plataformas online en el modelo de educación tradicional ha permitido que estudiantes de todos los rincones del mundo puedan acceder a programas de educación superior, contribuyendo a su democratización. Si bien es cierto que estas plataformas aún tienen algunos retos por mitigar- pues su operación y uso parten del privilegio de acceder a un ordenador y a una conexión a internet- se han convertido en un mecanismo ideal mediante el cual los estudiantes menos privilegiados pueden acceder a certificaciones e incluso títulos académicos que se convierten en la puerta de acceso al mercado laboral. En este sentido, y entendiendo esta necesidad, desde la Organización Mundial del Turismo hemos diseñado la UNWTO Tourism Online Academy (*Academia de Turismo Online de la OMT*). A través de esta plataforma de aprendizaje en línea y a ritmo propio de los estudiantes, pretendemos proporcionar teorías, conceptos, áreas de interés, principios fundamentales y retos a los que se enfrenta relacionados con el sector turístico, como la globalización, la revolución digital, el derecho internacional, la digitalización de las operaciones, el marketing de viajes y la sostenibilidad, entre otros.

Finalmente, ambos caminos revelan cómo la interacción tecnología (educación digital) y turismo (componente humano) será vital no solo para la recuperación del sector frente a los estragos causados por las restricciones de movilidad, siendo el sector turístico el más afectado; sino para garantizar a mediano y largo plazo, una fuerza de trabajo dotada de hard-skills, accediendo a empleos de calidad debidamente remunerados, donde sean ellas y ellos mismos quienes con sus ideas e innovaciones, transformen el sector en uno más sostenible, rentable para quien decida invertir en el- apoyándose en el desarrollo y uso de la tecnología e innovación- como eje principal de su funcionamiento. •

## DECONSTRUYEDO AL TURISTA



Manuel Lara

Director de Marketing en Turismo Costa del Sol.

Escanea este QR

Experto en digitalización para el Turismo. 20 años de experiencia en el sector, los últimos 14 liderando equipos en materia de tecnología, innovación y marketing.

Manuel Lara

*Necesitamos introducir todos los datos que manejamos sobre el turista en una coctelera, para ponderarlos y saber cómo actuar, a quién impactar, y de qué forma hacerlo. Desde patrones de comportamiento a situación de su zona geográfica, decisiones políticas y motivaciones del viajero.*

**¿Podemos anticiparnos al comportamiento de nuestros potenciales clientes?**

Mucho se habla sobre la gestión del Big Data, sobre su imperiosa necesidad de implantación para una toma de decisión mucho más efectiva, y más directa, que me atrevo a asegurar imprescindible en el nuevo modelo de gestión turística en el que estamos inmersos. Pero existe otra cuestión acerca de la que es necesario preguntarse, y es cómo puede aplicarse el Big Data a un sector tan importante en un momento de tanta incertidumbre, competencia y «lucha» por conquistar al cliente como es el actual. Es necesario tener una hoja de ruta.

Por eso me refiero a la deconstrucción del turista, para con un profundo análisis de su perfil y de sus intenciones, anticiparnos a sus acciones, y así generar capacidad para influir en su decisión de elección y compra. Nada mejor que analizar esa «deconstrucción» con un ejemplo real, donde la evidencia de los datos hable por sí sola.

Situémonos en abril del 2021, después de más de un año prácticamente sin actividad turística, donde la oferta, los destinos, los hoteleros, y las agencias trabajan 24/7 por captar la atención del cliente. Y donde la demanda, contenida por elementos externos (covid-19) manifiesta unos patrones de comportamientos que evidencian unas claras y manifiestas ganas de viajar, sin que esta

intención pueda convertirse siempre en realidad porque depende de muchos factores: situación de cada zona geográfica, decisiones políticas, y las distintas motivaciones del viajero. Necesitamos introducir todos esos datos que manejanos en una coctelera, para ponderarlos y saber cómo actuar, a quién impactar, y de qué forma hacerlo.

Lo primero es identificar cuál es nuestro buyer persona -cliente- actual, algo que podemos determinar con herramientas de analítica avanzada para obtener una visión del comportamiento del consumidor de información dentro de nuestro ecosistema digital y fuera. Herramientas como Google analytics, trusocialmetrics, ahrefs y AIMC, que nos darán visión no solo sobre información sociodemográfica de estos buyers, sino también de los elementos y palancas que activan su toma de decisión, elementos bloqueantes, contenidos y formatos que mejor ayudan a convertir. Incluso en canales donde hay mayor predisposición para convencerlos... una radiografía certera de quién es mi cliente, qué quiere, cómo lo quiere y cuándo lo quiere.

Los datos y la creatividad deben ser los impulsores de las acciones, porque usando herramientas como Sunmedia, smartclic, youtube, amazon, activamos publicidad programática para impactar a nuestras audiencias, que ya extrajimos en el punto anterior independientemente del canal por el que vayan pasando. Gracias a una estructura tecnológica basada en DMP (Data Management Platform) integrada por fuentes de datos first party (se trata del rastro que dejan los usuarios cuando pasan por nuestros activos digitales); second party (información de proveedores que nos ceden su data para ayudarnos en el proceso de conversión); y Third party, con los que obtenemos información de usuarios de plataformas como Google o Facebook con una gran variedad de información sobre el tipo de cliente al que nos dirigimos.

Esta combinación de información de los usuarios enriquece nuestro acercamiento a los mismos con contenidos más adaptados y personalizados. Pero todo esto no tendría tanto valor si no pudiéramos «activar» esa DATA. Con activar la DATA nos referimos a ser capaces de llevar nuestros contenidos publicitarios a estos usuarios. Debemos apoyarnos en tecnología de DSP's (Demand Side Platforms) que puedan integrarse con la Data que tenemos disponible y nos permitan llegar a nuestros usuarios con mensajes personalizados, en momentos concretos...

Solo teniendo en cuenta todos estos parámetros seremos capaces de llevar a cabo acciones de promoción eficientes para el destino y para el sector turístico. Es una estrategia compleja en la que debemos trabajar tanto el conocimiento de la oferta del destino (Awareness) como la preferencias, guiando a los usuarios hacia la contratación de su viaje/estancia (consideración y conversión). La medición es uno de los pilares de esta estrategia, de manera que podemos llevar un seguimiento de todos los puntos de contacto con los usuarios para saber en qué fase de su decisión está, y aumentar la presión publicitaria frente a otros destinos competidores en las fases de decisión final.

Con sistemas de medición como ADARA Impact, que nos proporciona conocimiento de lo que ocurre hasta, incluso, la constatación final de la reserva por parte de los clientes, podemos saber si alguien que ha visto nuestra publicidad, finalmente ha reservado a nues-

tro destino o a un destino competidor, cuánto ha gastado, dónde ha reservado, si viene solo o acompañado, sus preferencias y datos sociodemográficos... algo que nos ayuda a retroalimentar y optimizar las campañas, pero sobre todo a saber, cuál es el grado de atribución directa de cada inversión.

Con esta reconstrucción y análisis, sabemos qué acciones digitales son las que han logrado atraer al usuario a nuestro destino para poder optimizar después la estrategia y maximizar el número de turistas que atraemos.

Pero cómo obtener visión de la parte publicitaria que no es digital. Muy fácil, hibridando el mundo offline con el online para poder trazar el comportamiento. Esto quiere decir que ante publicidad exterior, con elementos tecnológicos como Location Intelligence, apoyándose en tecnología TAP TAP, podemos conocer quién pasó delante de nuestra publicidad, con tecnología LQI podemos saber de las personas que han pasado por delante, cuáles tienen interés en viajar, y con programática impactarles en su móvil metiéndolo en el mismo círculo de seguimiento que hicimos en la estructura digital. Además, usando Inteligencia Artificial Cognitiva sabemos el número de impacto exacto, no estimado, que cualquier publicidad física tiene, datos sociodemográficos de esas personas e incluso el sentimiento despertado después de visualizar nuestra marca.

Con casi 400k de inversión orientado a la conversión, hemos conseguido más de 3 millones de euros en reservas y más de 12 de impacto económico en el territorio... Y yo me pregunto, ¿todavía tienes dudas de que los intangibles pueden tangibilizarse, de que podemos conocer qué pasa con cada euro invertido? ☺

## DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA



David Giner Sánchez

Coordinador de Proyectos en el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat-tur) y Universidad de Alicante. Doctor en Dirección y Planificación del Turismo especializado en planificación y gestión de destinos turísticos, en su vertiente tecnológica y de marketing.

David Giner Sánchez

El presente y el futuro del turismo pasan, entre otros elementos, por la capacidad de adopción de un modelo más eficiente, alejado de los patrones de desarrollo que hasta el momento lo han caracterizado. Un nuevo modelo que como premisas básicas contenga la gobernanza, la innovación, la sostenibilidad y la tecnología principalmente.

Así como la planificación urbana parece haber asumido ya los principios del modelo smart city, la gestión turística tiene ante sí el reto de la transición hacia el modelo de destino turístico inteligente o smart destination.

### El escenario actual de los destinos turísticos.

La COVID-19 ha supuesto una verdadera parálisis de la actividad económica mundial, situando al sector turístico en su epicentro y frenando, con ello, las dinámicas de redistribución turística entre regiones que venían observándose. La crisis derivada ha reordenado las prioridades y necesidades del desarrollo turístico, situando entre los principales retos la digitalización, la sostenibilidad y la innovación como vectores de cambio.

La transformación digital, la gobernanza colaborativa, la sostenibilidad, el cambio climático, la inteligencia turística, la seguridad en destinos, la inclusión y el turismo para todos, son algunos de los principales elementos que están sirviendo de base para el diseño de planes de recuperación turística a nivel mundial. Un giro enmarcado en el contexto del modelo de *Smart destination* o destino turístico inteligente -en adelante, DTI- que representa el marco de desarrollo sobre el que la política y estrategia turística debe pivotar.

El modelo DTI se está consolidando como un nuevo enfoque de gestión en España, llegando a posicionarse como una referencia internacional. Los destinos turísticos españoles afrontan ya los grandes retos turísticos enmarcados en el contexto del modelo de DTI, que lideran la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur en adelante) y la Comunidad Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat-tur en adelante).

### Antecedentes del escenario smart en turismo.

Los orígenes del modelo DTI hay que buscarlos en el concepto de ciudad inteligente o Smart City, que según UNE (CTN 178/SC2/GT1) se define como “... la visión holística de una ciudad que aplica las TIC para la mejora de la calidad de vida y la accesibilidad de sus habitantes y asegura un desarrollo sostenible económico, social y ambiental en mejora permanente. Una ciudad inteligente permite a los ciudadanos interactuar con ella de forma multidisciplinar y se adapta en tiempo real a sus necesidades, de forma eficiente en calidad y costes, ofreciendo datos abiertos, soluciones y servicios orientados a los ciudadanos como personas, para resolver los efectos del crecimiento de las ciudades, en ámbitos públicos y privados, a través de la integración innovadora de infraestructuras con sistemas de gestión inteligente”.

Ahora bien, su aplicación a los destinos turísticos no puede hacerse de manera literal, es decir una ciudad inteligente no puede considerarse, por se, DTI, pues una ciudad se corresponde con un territorio administrativamente limitado, mientras que un destino turístico no cumple necesariamente con esta condición. Asimismo, la ciudad inteligente está orientada a los residentes, mientras que el DTI tiene en cuenta también las necesidades de los visitantes y, por lo tanto, se centra en incrementar la calidad de la experiencia. En esta misma línea, la interacción con el destino no comienza con la estancia (como pasaría con el residente), sino que comienza en la planificación y re-



serva del viaje y acaba mucho después de la visita al destino.

De estas peculiaridades nace el modelo de DTI que desde la base de la gobernanza pretende conseguir un mayor y mejor control sobre la actividad turística, para asegurar una gestión más sostenible y eficiente y mejorar la rentabilidad y competitividad de los destinos. Segittur (2015) define el DTI como *“un espacio turístico innovador, accesible para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes”*.

#### De la irrupción de la tecnología a los destinos turísticos inteligentes.

El rápido desarrollo de Internet y las tecnologías de la información y comunicación asociadas (en adelante TIC), ha impulsado la aparición de un escenario turístico renovado donde el turista, ahora digital, hace un uso intensivo de las tecnologías inteligentes o *Smart technologies* (Neuhofer et al, 2015; Gretzel et al, 2015). Se trata del nuevo escenario inteligente o *Smart tourism*, sin duda marcado por la intensificación del uso de las TIC, que estimulan el desarrollo de servicios y experiencias personalizadas (*Smart experiences*) y derivan a su vez en una mejora de la competitividad turística (Koo et al, 2016).

La evolución de las TIC ha contribuido al nacimiento del actual escenario *Smart tourism*, que supone un enorme reto para la gestión de los destinos turísticos (Celdran-Bernabeu et al, 2018), se considera como la evolución lógica del *e-Tourism* (Gretzel et al., 2015) y se define como *“un turismo sustentado por los esfuerzos conjuntos del destino para obtener información de fuentes físicas y digitales que, combinadas con tecnologías avanzadas, son capaces de transformar los datos en experiencias e interesantes propuestas de valor enfocadas a la eficiencia, sostenibilidad y mejora de la experiencia turística”* (Gretzel et al., 2015: 181).

Si bien los entornos digitales resultantes del *Smart tourism* pueden fomentar la cooperación, la transferencia de conocimiento y los procesos de innovación en el sistema turístico, obligan a los destinos a emprender cambios en los procesos de planificación y gestión turística. Es por ello por lo que surgen ahora enfoques adaptados a la digitalización de la actividad, como el enfoque DTI o *Smart destination*.

El enfoque DTI es, entre otras cuestiones, una respuesta de los destinos ante los distintos retos turístico-tecnológicos que genera la intensa digitalización de la actividad del sector. Entre los beneficios de este enfoque se encuentra la incorporación de la tecnología, pues es el sector tecnológico quien más ha apostado por la evolución de las ciudades y destinos hacia el paradigma inteligente, lo que permite la puesta en marcha de nuevas estrategias y acciones desde la base de la generación de información y conocimiento. Pero partiendo de un factor de base que actúa como elemento horizontal y palanca real para el avance hacia el modelo DTI: la gobernanza.

Esto ha hecho que se haya convertido en una línea de trabajo de vital importancia para muchos destinos (Parral-López & Oreja-Rodríguez, 2014; Femenia-Serra & Ivars-Baidal, 2018), generando cambios incluso en sus mo-

delos de gestión, que evolucionan ahora hacia entes mixtos alineados con destinos de referencia del entorno europeo (Ivars-Baidal et al., 2018).

#### El despliegue del modelo DTI en España: el caso de la Comunitat Valenciana

El modelo de destinos turísticos inteligentes de la Comunitat Valenciana (DTI-CV en adelante) representa la referencia para el desarrollo de la estrategia desde su definición en el año 2014. Desde entonces, el modelo de planificación y gestión inteligente se ha consolidado a nivel general como marco de referencia para el futuro de los destinos turísticos.

En el caso de la Comunitat Valenciana, la planificación y gestión inteligente ocupa un lugar importante tanto a nivel de política y estrategia como de operativa turística. En el plano de la política turística, la Ley 15/2018, de 7 de junio, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana, contempla la inclusión de las premisas que conforman las bases del modelo DTI-CV: gobernanza, sostenibilidad, tecnología y sistemas de información, entre otras cuestiones. Mientras que el Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana 2020-2025 recoge de forma directa tanto en la visión propuesta como en su estructura programática el objetivo de facilitar la transición del territorio turístico valenciano hacia un escenario de planificación y gestión inteligente.

En el plano operativo, desde Turisme Comunitat Valenciana, a través del Invat-tur, se trabaja para impulsar la competitividad de los destinos a través de la Oficina de Asistencia Técnica DTI-CV, encargada de la coordinación de acciones de apoyo a los destinos, organismos y empresas; y responsable también de la coordinación de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana, actualmente integrada por 87 destinos municipales y supramunicipales, además de empresas tecnológicas y centros de conocimiento.

El modelo de la Comunitat Valenciana está formado por los ejes de gobernanza, sostenibilidad, accesibilidad, innovación, sistemas de información y marketing, asociados también a diferentes indicadores (72).

Su despliegue implica, no obstante, el cumplimiento de unas premisas básicas por parte de los destinos como garantía para evitar el fracaso:

**Contar un plan estratégico de turismo**, pues si no existe una estrategia previa carece de sentido el planteamiento de la planificación y gestión inteligente. El destino primero debe definir su modelo turístico, su visión de futuro, su estructura de gestión, sus productos y mercados prioritarios, su estrategia de marketing y comunicación, etc., para poder gestionarlos en clave inteligente.

**Disponibilidad de estructura y personal técnico** que pueda encargarse del desarrollo del plan (con o sin apoyo de una empresa externa) y del seguimiento de las actuaciones.

En general, la estrategia y el modelo DTI-CV avanzan en un contexto de desarrollo marcado por el devenir que la propia adaptación a la realidad de los destinos y el contexto turístico exige, respondiendo a cuestiones que en sus inicios no se contemplaban y en línea

con su propia filosofía de modelo abierto y adaptable.

Tras tres años de funcionamiento de la Red DTI-CV, herramienta clave en el despliegue del modelo, los avances de los destinos son claros:

Benidorm se ha convertido en el primer destino turístico inteligente certificado del mundo;

València lidera la carrera por la sostenibilidad ambiental en destinos y se sitúa como ejemplo mundial en aplicación de sistemas de inteligencia turística;

Finestrat representa el ejemplo de destino pequeño que ha sido capaz de adaptar y readjustar su estructura de gestión y está extendiendo su transformación hacia la conversión del Puig Campana en la primera montaña inteligente;

Alcoy, de ciudad industrial a laboratorio de innovación turística. Son ejemplos significativos de destinos que cuentan con modelo y estructura de gestión, y que sobre la base de la gobernanza están evolucionando en clave de DTI.

Los destinos turísticos tienen la obligación de evolucionar de la mano de la tecnología, principal protagonista del paradigma smart city. Pero deben hacerlo desde la base de la redefinición de su modelo, de su forma de trabajar, de los protagonistas que forman parte de la toma de decisiones, de la idea de que deben ser gestionados para turistas y, sobre todo, ciudadanos, evitando la estandarización y el sobredimensionamiento en las actuaciones a desarrollar. Esto es, concebir el DTI como un modelo de gestión que requiere de un modelo de ciudad, de territorio, de destino turístico. Sólo así se podrán evitar repetir los errores en el desarrollo del modelo de smart city en los destinos turísticos, esto es la excesiva dependencia de la tecnología derivada, en cierto modo, de su concepción como fin y no como medio. •

## EL TSUNAMI QUE VIENE



Martín Sacristán

Periodista y escritor. Editor de Bifurcaciones.

Escanea este QR

Narra la actualidad contemporánea y cultural en Jot Down. Escribe sobre ciencia y tecnología del deporte para el Barça Innovation Hub del F.C. Barcelona. Colabora en la revista de cultura y pensamiento El Ciervo, y en la revista cultural Mercurio.

Martín Sacristán

Los CEO de las principales empresas del sector coinciden en que el turismo tardará entre 12 y 24 meses en recuperar los niveles previos a la pandemia. Este verano será, por tanto, apenas un aperitivo de lo que nos espera para 2022. Momento en que una industria brutal recuperará su último punto de éxito, el de hace un par de años, cuando treinta

millones de vuelos habían trasladado a 1.300 millones de turistas por todo el planeta. Los ingresos económicos, creación de empleo y riqueza que generaron trajeron aparejados también una serie de fenómenos catastróficos. Y no hace falta ser un gurú para anticipar que volverán cuando este sector esté de nuevo a plena marcha.

El primero será cumplir la predicción hecha para 2050, momento en que el 22% de los gases responsables del calentamiento global habrán sido emitidos por los vuelos turísticos. Inmensas cantidades de CO2, azufre y nitrógeno para calentar más los polos, variando el jet stream, esa corriente de aire que ha enviado un verano de 50°C a Canadá y traído semanas frescas al verano español.

Además los literales costeros volverán a tener aguas estériles. Los desechos del alcantarillado que se arrojan al mar, incrementados exponencialmente por hoteles y áreas residenciales alimentan un tipo de algas, las cianobacterias, que se vuelven dominantes. Estas eliminan todo el oxígeno del agua, y como cuentan los pescadores y navegan mallorquines, es un espacio de cinco kilómetros desde la playa hasta mar adentro, todo en torno a las Baleares es en torno a septiembre una auténtica zona muerta.

No mucho mejor les irá a las grandes ciudades, donde la afluencia de visitantes ha pasado de estacional a permanente. Sus zonas turísticas se transformaron de residenciales a hoteleras, modificando el comercio y ocio pero también añadiendo un problema de gestión ambiental y de movilidad. El personal que trabaja allí y debe desplazarse a esos puntos colapsa el transporte público, llena las carreteras de acceso y llega en coche a los alrededores, aumentando la contaminación urbana. En algunas ciudades ya hay una preocupación genuina por acabar transformados en parque de atracciones turístico. Porque cuando la presión del sector desplaza a todos los demás, acaba haciéndolos desaparecer. Destruye el entorno empresarial y despuela de habitantes la urbe. Venecia ya está muy, muy próxima a convertirse precisamente en esto. Y en absolutamente nada más.

No podrá extrañarnos por tanto que junto a todos los demás fenómenos vuelva la turismofobia. Un término sociológico que define el rechazo por el viaje de recreo y quienes lo protagonizan. Es también una tendencia que se abre paso entre un número cada vez mayor de personas, al igual que lo hace el veganismo en la forma de consumir alimentos, la movilidad sostenible o el consumo responsable.

## SIGUE NUESTRO GRUPO DE LINKEDIN

<https://www.linkedin.com/company/bifurcaciones/>

Tiene lógica este rechazo cuando el turismo es un sector que enriquece los países y por tanto mejora la renta per cápita, servicios públicos y nivel de vida. La pregunta en España no puede ser más pertinente, dado que somos junto a Francia y EE.UU. uno de los tres gigantes turísticos mundiales. Destino planetario por autonomía. Y también una de las regiones donde la turismofobia se ha acompañado de acciones de protesta en la calle.

Para responder al dilema regresemos otra vez a las Baleares, donde mientras los turistas no han dejado de aumentar, la renta per cápita de sus habitantes se ha desplomado. Debido a los precios de la vivienda, disparados, y a las condiciones de los trabajadores -productos caros, alquiler o compra por las nubes- además de los cuerpos de seguridad y sanitarios evitando las islas como destino. Masificación, polución, salarios a la baja, contratos precarios... la lista negativa es interminable. A todo eso habría que sumar, como problema general del país, la dificultad de transformar nuestra economía a otros sectores para no depender tanto del turismo. ¿Cómo se hace eso después de cincuenta años construyendo hoteles y formando camareros, y sin desabastecer de trabajadores y recursos al sector?

Y si lo logramos, si mañana somos un referente mundial en energías verdes o en tecnología, o en lo que sea, ¿tendremos que renunciar a nuestro turismo, en el que llevamos invirtiendo desde los años sesenta? No parece una decisión sensata.

Tampoco lo ha sido que en este país no hayamos oído hablar de un plan para dedicar los ingresos del turismo a paliar sus consecuencias negativas. Se nos ha repetido mucho los grandes beneficios que nos trae, pero es que ahora, con la masificación turística, vemos el perjuicio con nuestros propios ojos. Qué ocurrirá, además, si un día esas aguas mallorquinas estériles no volvieren a reponerse para la siguiente temporada alta. Y si el Mar Menor también se transformara en una laguna estéril y desaconsejada por Sanidad para el baño. La lista de destinos costeros, interiores y urbanos que se quedarán sin turistas es prácticamente interminable. Podemos mirar a otro lado y esperar que la masificación los degrade definitivamente.

O abordar de una vez un plan país para el turismo. Urgente, porque tenemos que conservar lo que tenemos para el futuro, y también conseguir que todos vivamos mejor gracias a una de nuestras industrias más importantes. Las soluciones pueden ser tan radicales como aquellas utopías reclamadas por el 15M, y tan posibles como que ya exista su posibilidad en la legalidad vigente. Como una reserva de suelo para residentes en áreas tan afectadas como Mallorca, o limitaciones a la afluencia como esos torniquetes que se han instalado en Venecia -y que detienen a los visitantes cuando son demasiados-.

El gran reto de nuestro turismo no es atraer más visitantes, generar más riqueza, digitalizarse y modernizarse, conseguir gasto de calidad y no ingleses practicando baloncesto harto de alcohol. Nuestro inmenso reto es ser capaces de generar con el turismo beneficios sociales además de económicos, un ecosistema empresarial y natural sostenible, y un desplazamiento de los ingresos turísticos al bienestar del ciudadano. Casi parece mentira que llevemos en este sector desde la década de 1960, que seamos un referente mundial, y que no hayamos hecho todavía nada de eso. Ya nos toca. •

## LO MEJOR DE NUESTRO TURISMO INTERIOR



Isabel Llorens

Fundadora y CEO de Rusticae

Escanea este QR

Cofundadora de PlenEat, socia fundadora de Summun Design arquitectura y decoración de pequeños hoteles con encanto, spas y otros espacios públicos o privados. Ejecutivo de marketing en Canford Audio PLC.

Isabel Llorens

*Necesitamos viajeros no turistas, personas sensibles que valoren la cultura, el medio ambiente y contribuyan al fomento de las economías locales. Debemos crear conciencia viajera basada en una cultura sensible y apasionada por el territorio, sus gentes y su cultura.*

Rusticae es el Club de selección de alojamientos con encanto líder en España, que actualmente también cuenta con presencia en otros países como Portugal, Marruecos, algunos países del arco mediterráneo, Inglaterra y Latinoamérica. Nuestros doscientos alojamientos (hoteles, casas de alquiler completo y apartamentos) están ubicados principalmente en entornos rurales y con una decoración exquisita. En Rusticae contamos con palacios, cortijos, molinos, casas de pueblo emblemáticas, molinos...

La idea que dio origen a Rusticae nace en 1996 mientras mi socia, Carlota Mateos, y yo, gestionábamos un pequeño hotel con encanto en Asturias. Vimos claro que era necesario crear una marca a nivel nacional con identidad propia que representase a los pequeños hoteles con encanto que estaban naciendo por toda España.

A partir de ese momento, desde Rusticae empezamos a seleccionar lo mejor del turismo de interior y creamos la plataforma que les posibilitó la promoción, la comercialización, pero sobre todo, lo más importante, los unificó bajo el paraguas de un gran sello de calidad, reconocible y de prestigio. Que es, en definitiva, en lo que se ha convertido Rusticae con el paso de los años.

A lo largo de estos veinticinco años hemos visto como todo ha ido cambiando.

Hemos sabido reconocer nuestras debilidades y fortalezas y no entrar a competir con los grandes *players* que están luchando sólo por la reserva.

Hemos logrado posicionarnos como el referente a la hora de la búsqueda y la inspiración dentro del *Customer Journey*. En estos tiempos donde los grandes *players* luchan por la pura transacción, Rusticae se distingue como fuente de inspiración y la personalización.

Gran número de hoteles dependen en más de un 60% de la reserva intermedia con sus consabidos costes de intermediación, aunque en los últimos tiempos detectamos un cambio de tendencia con una subida de la reserva directa. En Rusticae seguimos animando a nuestros alojamientos a que trabajen al máximo la fidelización, para de esa manera fomentar la recomendación y lograr que las próximas reservas lleven directas.

Para ser percibidos como una marca inspiracional a la hora de elegir un viaje vimos la necesidad de rodear a Rusticae de autenticidad. Así nace Descubriendo Historias Únicas, ya que entendemos que las marcas del futuro tienen que contar con un relato y en Rusticae tenemos tantos relatos auténticos y originales como alojamientos.

Historias auténticas que emocionan, que sabemos que conectarán al futuro huésped con la experiencia que pueden vivir en los establecimientos Rusticae. Nuestros alojamientos llevan en su ADN la autenticidad, es su origen, les viene de fábrica y esto les hace únicos.

En todos estos años hemos trabajado codo a codo con nuestros alojamientos asociados, sus necesidades y lo que les aportamos desde Rusticae ha ido evolucionando sin cesar hasta llegar a convertirnos en una empresa digitalizada a todos los niveles.

Para seguir avanzando el futuro de Rusticae está basado en:

Gestionar el dato en común entre todos los alojamientos para construir una base de datos de viajeros de calidad y reducir los costes de adquisición de cliente

Comunicar a través del relato, contando historias con formatos actuales como videos y podcasts. Debemos cambiar el paso y pareceremos más a lo que hacen las plataformas de entretenimiento como Netflix o la española Filmin, tenemos que fascinar a nuestros clientes para abrirles el apetito de viajar con nosotros. Además las historias sonoras ayudan a seguir contando las cosas de manera diferente. Por aquí hay mucha innovación futura.

Desarrollar la personalización de la propuesta de escapada en función del tipo de viajero que seas. Después de un arduo trabajo hemos trabajado en la categorización de nuestros clientes creando un total de ocho perfiles que recogen todas las inquietudes y formas de ser y viajar de nuestro cliente.

Seguir trabajando para ser su plataforma o Hub de inteligencia común para los alojamientos.

Formación de calidad en áreas importantes del negocio

Pero si algo no ha cambiado en estos veinticinco años es nuestra convicción

que al turismo hay que apoyarle sin cortapisas. Viajar es curiosidad, es descubrir, vivir, disfrutar y esto es inherente al ser humano, son necesidades básicas y esenciales.

En nuestro país tenemos una oportunidad histórica de crear Marca España basado en el turismo de interior y de calidad. El Sol y Playa puede seguir existiendo, pero debe convivir y se puede enriquecer si se realiza una apuesta firme por un turismo sostenible de calidad. Necesitamos viajeros no turistas, personas sensibles que valoren la cultura, el medio ambiente y contribuyan al fomento de las economías locales.

Debemos crear conciencia viajera basada en una cultura sensible y apasionada por el territorio, sus gentes y su cultura. Viajar es vitamina para el cuerpo, es salud. Viajar nunca va a ser más seguro que ahora dada todas las medidas implementadas por el sector.

Nos enfrentamos al reto medioambiental como sociedad y nuestros alojamientos nacen con esa máxima. El turismo cultural y de naturaleza está aumentado con la pandemia por lo que son buenas noticias para nosotros.

Creímos que lo habíamos visto todo, y llegó la pandemia. Todo se frenó en seco a nivel mundial, algo sin precedentes en nuestro sector. Hemos aprendido que el ser pequeño te hace ser más ágil y resiliente. La fortaleza de la micro empresa es extraordinaria. Nuestro sector ha sufrido mucho, después de tantos años aportando a la economía de nuestro país es de justicia que sea tratado como merece a la hora de recibir ayudas y de implementar mecanismos de apoyo para lograr cuanto antes una pronta recuperación. Sin duda hay necesidad de compensar a un sector que en pro del bien general ha sufrido mucho.

En estos momentos convulsos como los que estamos viviendo en nuestro sector podemos decir que los alojamientos Rusticae son unos privilegiados al estar en el nicho del turismo que antes ha notado la recuperación ya que ahora más que nunca la tendencia de los viajeros es buscar lugares menos masificados y experiencias auténticas en entornos naturales y únicos. Autenticidad en estado puro. •

**ESCANEA ESTE  
CÓDIGO PARA  
CONTINUAR CON  
LA EXPERIENCIA  
ONLINE**



<https://bifurcaciones.io>

# Entrevista a tres

## FORMACIÓN Y EMPLEO EN EL TURISMO ESPAÑOL

Entrevistados por: **Martín Sacristán**  
Periodista y escritor, editor de Bifurcaciones.

 **Martín Sacristán**

Debatimos con Javier Jiménez, fundador de la Escuela de Negocios Turísticos FORST, con su directora Alejandra Peláez, y con Xavier Martín, creador del portal de empleo líder en turismo y hostelería Turijobs.

En esta entrevista hemos hablado acerca de la situación actual de nuestro país, teniendo en cuenta nuestro ranking dentro de las potencias turísticas líderes del mundo.

Se ha recalcado la importancia de la digitalización y sostenibilidad del sector turístico así como de qué evolución va a tener en los próximos años debido a la pandemia.

## MEJORANDO LA EXPERIENCIA DEL TURISMO GRACIAS A LA TECNOLOGÍA



**Juan Jesús Velasco**

Ingeniero de telecomunicación y MBA.

Escanea este QR

Dirige una aceleradora de startups en Sevilla y colabora como docente en escuelas de negocio y programas de innovación. Colabora con Xataka escribiendo sobre startups y, anteriormente, ha colaborado con eldiario.es, ThinkBig, TecnoXplora e Hipertextual.

 **Juan Jesús Velasco Rivera**

Uno de los principales motores de la economía en España ha sido tradicionalmente el turismo - y cuando la tormenta de la pandemia termine seguirá siéndolo -. Según los datos del PIB, entre 2017 y 2019, el turismo ha supuesto alrededor del 12% de la actividad económica del país y en muchas regiones y ciudades, la contribución del turismo a la economía es aún más relevante.

Cualquier sector está obligado a revisar su propuesta de valor de manera continua porque aparecen nuevos competidores y nuevas propuestas y formas de competir y, evidentemente, el turismo no es ajeno a estas dinámicas del mercado - y no solo por la pandemia y la COVID-19 -.

Hoy en día vivimos un cambio en modelo que abandona el turismo masas hacia el turismo de experiencias, pasamos de paquetes cerrados y estándares hacia experiencias personalizadas donde el viajero busca libertad o la capacidad de planificar su viaje hasta el más mínimo detalle. En consecuencia, cambiamos las guías de viaje tradicionales por apps y por toda la información que está disponible en Internet.

El turismo está cambiando, y una de las palancas de la transformación es la tecnología que abre nuevos canales de venta a las empresas turísticas, permite acceder a nuevas propuestas y, sobre todo, nos abre las puertas a experiencias singulares que hacen únicas nuestras vacaciones y viajes y, por tanto, nos generan ese ansiado recuerdo inolvidable.

### Las alternativas y posibilidades que abre la tecnología.

Una de las cosas que más me han llamado la atención en esta transformación del sector turístico es cómo algunas aplicaciones y servicios tecnológicos han permitido cambiar la percepción que teníamos de determinados servicios.

Hace unos años, seguramente, el irnos a pasar las vacaciones a un camping lo habríamos asociado a unas vacaciones low-cost, a un festival de música, o a las vacaciones de unos estudiantes universitarios. ¿Podemos dormir en la naturaleza o en un entorno natural con las prestaciones y servicios de un hotel de lujo? En esto consiste el **glamping**, es decir, el «camping con glamour»; un cambio sustancial en la propuesta de valor de un camping tradicional que se orienta a un segmento de clientes distinto, con mayor poder adquisitivo, con mayor capacidad de gasto y que busca algo diferente.

Esta transformación del modelo de camping es la que la startup **Kampaoh** propone a los campings tradicionales, dedicando parcelas para ser transformadas en productos premium que generen una mayor rentabilidad y atraigan a un nuevo tipo de clientes.

Esta vuelta de tuerca en el modelo de negocio es un buen ejemplo de la estrategia de los océanos azules que plantean los profesores **W. Chan Kim y Renée Mauborgne** de la escuela de negocios INSEAD, donde se propone buscar un nuevo espacio competitivo gracias a competir con un nuevo enfoque de la propuesta de valor y, de esta forma, explotar un nuevo nicho de mercado.

En este segmento es donde operan portales consolidados como **GlammingHub**, uno de los líderes en este vertical, y donde también se han ido acercando canales de reservas generalistas como **Booking.com** e, incluso,



 **Javier Jiménez Pastor**



 **Alejandra Peláez Castillo**



 **Xavier Martín Canals**

### ESCUCHA LA ENTREVISTA COMPLETA EN FORMATO PODCAST ESCANEANDO ESTE CÓDIGO QR



los hoteles se aproximan también a estas experiencias y un buen ejemplo de ello es **Vivoood**.

Si el glamping ha transformado la percepción que teníamos del camping o los alojamientos en la naturaleza, el turismo de caravanas también ha vivido una gran revolución en el último año aunque, eso sí, en parte debido a la pandemia.

Las rutas por caravana y con furgoneta camper también han vivido un ascenso y un cambio de percepción por parte de los viajeros. Ha pasado de ser un turismo low-cost, a una experiencia que nos permite conocer el interior de España, buscar experiencias fuera de las aglomeraciones y viajar a nuestro aire.

Esta apuesta por parte de los viajeros está suponiendo un motor económico para la llamada «España vaciada» y son muchos los pueblos que están viendo cómo este turismo activa sus comercios o su hostelería y se embarcan en generar zonas de estacionamiento para este tipo de vehículos y, de esta forma, atraerlos a sus destinos.

¿Y hay una oferta turística de calidad en este segmento? ¿Hay interés por parte de los viajeros que apuestan por este tipo de turismo de interior? Esta es la oportunidad que está explotando **Vanwoow**, una startup que nació en Barcelona con el objetivo de ser la referencia para los aficionados a las autocaravanas que buscan experiencias, información de valor y hacer algo distinto. Y de paso poner también en el mapa el atractivo y oferta turística de estos pueblos que, seguramente, no salen en las guías convencionales de viaje.

Y si alguien puede pensar que no hay tanto interés en este tipo de turismo, Diputaciones provinciales como la de Málaga o comarcas como la Seu D'Urgell están apostando por este turismo y están dotando a sus municipios de infraestructuras de soporte para atraerlo y, de esta forma, reactivar la economía.

### Las experiencias personalizadas y los recuerdos inolvidables.

Hace algunos años asistí a una reunión en la que también estaba un chef con Estrella Michelín y, en el transcurso de la reunión, comentó una cosa

que se me quedó grabada: «yo no soy de cenar, le doy a la gente un recuerdo».

En el fondo, cuando viajamos y nos vamos de vacaciones, buscamos cambiar la rutina y generar también recuerdos en base a las experiencias vividas y, evidentemente, buscamos experiencias únicas y aquí es donde entra en juego la personalización.

Casi sin darnos cuenta, cada vez que planificamos un viaje y miramos guías o revisamos las experiencias o comentarios de blogs y plataformas de reservas, estamos generando una experiencia personalizada.

De hecho, cada vez es más habitual encontrar planificadores de rutas que se apoyan en nuestros gustos y aficiones para generar, automáticamente, rutas personalizadas y alineadas con lo que nos interesa y nos gusta.

Un buen ejemplo de esta tendencia en la generación de rutas personalizadas es **MyStreetBook**, una aplicación móvil que se apoya en algoritmos para generar rutas personalizadas por las ciudades basándose en nuestros intereses. Dicho de otra forma, es como si un guía nos preguntase qué nos gusta y, tras dichas preguntas, nos llevase de ruta por la ciudad para enseñarnos aquello que nos divierte y evitar todo aquello que nos aburre.

Pero para generar una experiencia personalizada, diferencial y con un guía, no necesitamos depender de un algoritmo, podemos acceder a un servicio premium con un guía que nos acompañe en una ruta por Europa, por Cuba o por España.

Esta es la propuesta que ofrece **MOGU**, una plataforma que digitaliza la relación entre tour-operadores, guías turísticos y viajeros que forman parte de un paquete cerrado y, por tanto, viajan en grupo. A través de su app, MOGU conecta a los viajeros con los guías previamente al viaje para que así, puedan transmitir sus preferencias y se pueda personalizar la experiencia y, además, hace las veces de audioguía y de plataforma para conectar a los viajeros que forman parte del mismo grupo.

Y si, tradicionalmente, las audioguías pueden llegar a ser aburridas porque dejan poco margen a la libertad del visitante, **Aumentur** también apuesta

por la personalización y por la libertad del visitante con una aplicación que sustituye folletos y audioguías por contenidos dinámicos que combinan texto, vídeos o realidad aumentada y que nos permite tener en nuestra mano la guía de cualquier museo, ruta turística o exposición.

#### Una manera distinta de viajar.

La tecnología aplicada al turismo es, sin duda, una de las claves que nos permite ofrecer una propuesta de valor distinta a los visitantes.

¿Es un turismo más inteligente? Aunque «turismo inteligente» sea una expresión que se utiliza mucho, yo diría que la tecnología es un factor diferencial que permite hacer las cosas de otra manera, llegar a otros segmentos de público y ofrecerles un recuerdo y una experiencia inolvidable (que al fin y al cabo, de eso se trata). •

## HECHO CON



<https://1hv.co>

**BIFURCACIONES** es un espacio de pensamiento y opinión sobre el presente y el futuro digital de la sociedad. Su objetivo: explorar la intersección entre lo tecnológico y lo humano y compartir propuestas, ideas y reflexiones que amplíen los límites de nuestras expectativas.

## TRABALENGUAS TURÍSTICOS EMOCIONALES



Pedro Jareño

Escanea este QR

Aunque su título dice que es Periodista, lleva ya más de 15 años vinculado a la tecnología, a la innovación y al Turismo. Emprendedor ya en serie, es cofundador de minubey moty, ha sido director del área de Startups de Microsoft y hoy es Enterprise Account Director del área de Talent Services de LinkedIn en España, trabajando mano a mano con grandes corporaciones (incluidas unas cuantas del sector turístico) y ayudándoles en sus estrategias de Talento y Desarrollo. Es también mentor en diferentes aceleradoras de Startups, lo que le permite seguir aprendiendo de los emprendedores que tanto admira y seguir conectado a su ecosistema natural.

Pedro Jareño Algobia

Hoy (quien dice hoy, estimado lector, dice ese momento en el que estoy redactando este artículo, no nos vamos a engañar) me ha pasado algo maravilloso. Estaba revisando el contenido de LinkedIn (juro que esto no es spam y que este artículo no está patrocinado por mi empleador) cuando me ha llegado un mensaje privado. Un mensaje firmado por una persona del sector turístico. Una persona del sector turístico que conocí hace casi 15 años y a quien hace más de un lustro que no veo. Yo era entonces un joven loco emprendedor (salvo en el primer adjetivo, la verdad es que no he cambiado tanto) que formaba parte de un maravilloso proyecto que seguramente se adelantó a su tiempo gracias a su inigualable

equipo; y ella era (es) la máxima responsable de un destino turístico. Con los años, frente a nuestros interlocutores (que aspirábamos a que se convirtieran en clientes) pasamos de ser esos que hablaban de cosas que nadie entonces entendía (ni nosotros, tampoco nos engañemos en este punto) a ser “los primeros que nos hablasteis de esas cosas que ahora todos queremos hacer”, según nos fueron comentando más adelante. Y con los años, también, esa relación de cliente-proveedor generó un vínculo especial. Intangible.

Su mensaje (por bello) me ha sonrojado. Mucho. (Gracias). Me hablaba de ternura, de aprecio y de nostalgia. De ausencia. En resumen: de emociones. De lazos. De sentimientos.

Sin saberlo, claro, me ha dado el argumento para este artículo.

Llevo ya muchos años hablando a menudo de la importancia de las personas en mi vida. En lo personal y en lo profesional. De lo afortunado que soy de haberme podido rodear de gente tan especial. Y de lo afortunados que somos, en Turismo, de poder estar rodeados de tanta gente de este mismo calibre. Y de satisfacer a otras tantas.

No por manido este tema es menos relevante hoy. Más bien al contrario. Tras año y medio de sufrimiento, de aislamiento inevitable y de separación física, hemos vuelto a entender la relevancia exponencial de lo palpable, de lo real, de lo auténtico; de lo humano.

Y, amigos, el Turismo es eso. Lo ha sido siempre. Lo malo es que tardamos demasiado en darnos cuenta. El Turismo nunca fue de los Gobiernos. Ni de los destinos. El Turismo nunca fue de las marcas. Ni de los hoteles, ni de las aerolíneas, ni de los turoperadores. El Turismo fue, es y será de las personas. Y, sí, las personas son los turistas. Los viajeros. Pero las personas también son las gobernantes, los responsables de los destinos, los directores de los hoteles, las CEOs de las empresas, los camareros, los auxiliares de vuelo. Y tantas otras. El Turismo somos nosotros. Todos. Colectivamente y, sobre todo,

como individuos. Y los individuos, ojo al dato, son una acumulación masiva de emociones. Dicen que somos tres cuartas partes de agua. Será verdad, claro. Pero poco se comenta que somos 100% animales emocionales.

Hace ya muchos años, en un fantástico evento turístico en Calpe, se me ocurrió poner en una diapositiva algo así como: “Para cada viajero, las vacaciones son su mejor momento del año”. Me parecía entonces y me parece hoy algo clave. En el Turismo, los productos que consumen los clientes son (aquí sí) de verdad experiencias. Son sus recuerdos más memorables. Los que siempre les acompañan. Son muchas las cosas que consumimos que se nos olvidan inmediatamente y, sin embargo, los productos o servicios turísticos que consumimos (desde la elección del propio destino en sí hasta el propio producto último palpable) nos acompañan para toda la vida porque forman un todo: un viaje. Un para siempre. Vender producto turístico es, por tanto, un privilegio.

Aquel mensaje resonó bastante. Y creo que es un gran momento para recordarlo porque nos encontramos justo saliendo de su némesis, del peor momento; y no sólo del año. El peor momento que hemos vivido las diferentes generaciones que convivimos en este preciso instante en este particular planeta.

¿Seremos capaces de ayudar a los individuos como nosotros a salir de su peor momento y permitirles vivir su mejor momento del año? ¿Seremos capaces de facilitar, permitir y transformar la industria para permitir a los profesionales del sector salir de su peor momento, vivir así su mejor momento y ayudar por tanto a los clientes a vivir su mejor momento?

Sí, parece un trabalenguas. Dice la RAE que trabajenguas es una “palabra o locución difícil de pronunciar, en especial cuando sirve de juego para hacer que alguien se equivoque”. El Turismo, a veces, también me lo parece. Evitemos equivocarnos esta vez. Resolvámoslo. Estamos a tiempo. Y hay talento. Potenciémoslo. •

Continúa la experiencia digital escaneando este código QR:



<https://bifurcaciones.io>



Papel ecológico

Comprometidos con el medio ambiente.

*“De qué le sirve al hombre alcanzar la luna si acaba perdiendo la tierra.”*

-François Mauriac

