ESPAÑA, LA EXCELENCIA COMO DESTINO

TRANSFORMACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

ABRIL 2021



Gonzalo Gimeno

Jimmy Pons

Juan Costa

Antonio López de Ávila

Ainhoa Raso

turium.es

CARTA DEL PRESIDENTE



Ignacio Ybarra

PRESIDENTE DE VOENTO

Hemos sido testigos de cómo, en los últimos diez años, el mundo ha cambiado más que en el último siglo. También en nuestro sector, el del periodismo y la comunicación. Un tiempo en el que hemos aprendido que los mejores antídotos ante la incertidumbre, más allá de la resiliencia, son la creatividad, la innovación, la honestidad y el trabajo en equipo. Algo que puede aplicarse, también, a la situación que atraviesa el turismo español; el principal motor económico del país.

Ese sector cuya fuerza tractora nos ha ayudado a salir de otros periodos de recesión requiere, hoy, de todo nuestro apoyo y atención. Con este objetivo nace Turium, como una organización empresarial independiente que aúna la voz de la excelencia en nuestra oferta turística. Una iniciativa para trabajar juntos en la necesaria transformación de esta industria tan importante para el país.

La buena noticia, que las hay, y además a nosotros nos gusta contarlas, es que se trata de un sector tremendamente dinámico y con un importante efecto multiplicador. Es el momento de trabajar en el medio y largo plazo. Afrontando los cambios estructurales necesarios y desarrollando una nueva propuesta de valor tenemos una gran oportunidad ante nosotros.

Existe aún un importante potencial de crecimiento en España como destino. Nuestro patrimonio, el entorno natural o las *sencond cities* pueden ser un gran reclamo para el viajero que celebra el valor de lo local y que huye, más que nunca, de la masificación. Somos la cuna de uno de los idiomas más ricos del mundo; nuestra gastronomía es referente mundial; contamos con una generación de artistas, músicos, diseñadores y artesanos con una creatividad desbordante. Tenemos mucho que ofrecer. Y, más allá del mercado intraeuropeo, Estados Unidos, Canadá, Japón, India o China son importantes focos de oportunidad.

Es el momento de apostar por la especialización de nuestros destinos. España cuenta con argumentos de sobra para liderar el segmento de los destinos inteligentes, de excelencia turística. Tenemos que pisar el acelerador de la digitalización, aprovechemos los avances que nos brinda: la inteligencia artificial y el uso de datos para conocer mejor, y con antelación, los intereses de nuestros potenciales clientes, el *machine learning* para optimizar la toma de decisiones, los nuevos métodos de transacciones seguras, o todas las ventajas del Internet de las cosas.

Hay que dejar de mirar atrás, integrar lo aprendido y aplicarlo para reactivar el turismo y para que, con visión de futuro, creemos un modelo más sostenible y rentable. Somos un país experto en remontadas y este es un momento de los que, literalmente, hacen historia. Y estamos juntos en ello.

Estoy seguro de que el viaje que hoy comienza llegará a buen puerto; un puerto como el de Ítaca, en el que la excelencia será nuestro destino común.

PRÓLOGO

Vivimos un momento en el que el mundo atraviesa una de las crisis más importantes de su historia. Tras una convulsa década de inicio de siglo nos topamos con una pandemia que ha supuesto, más allá del drama sanitario, un punto de inflexión en ámbitos tan diversos como la política, la economía, la ética, la tecnología, la ecología o el turismo; uno de los sectores que más duramente ha sufrido sus consecuencias. Y es, precisamente, **en estos meses de cambios transcendentales cuando nace Turium**, un proyecto tan apasionante como necesario, cuyo objetivo es contribuir de forma activa en la profunda revisión que debe afrontar la industria turística española.

Un sector que, durante años, ha sido aclamado internacionalmente y que ha liderado los rankings de competitividad. Pero el mundo de 2021 nada tiene que ver con el de 2019, cuando recibimos a más de ochenta y tres millones de viajeros. **Ni el mundo es el mismo ni lo son los viajeros**.

Decía el filósofo y sociólogo francés Gilles Lipovetsky, en su libro *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*, que en la última década habíamos asistido al nacimiento del *homo consumericus*; un turboconsumidor desatado, con gustos imprevisibles, al acecho de nuevas experiencias emocionales, de nuevas marcas... Un individuo que sucumbía al placer inmediato de la compra compulsiva para satisfacer su vacío vital. La voracidad con la que consumíamos moda, complementos, experiencias y viajes parecía insaciable. Hasta que la llegada de un inesperado virus paró el mundo y nos obligó a **replantearnos desde el sentido mismo de nuestra existencia al impacto, en forma de huella de carbono, de nuestras andaduras por el planeta**.

Estamos frente a unos cambios a nivel global sin precedentes que implicarán, también, el surgir de nuevas tipologías de usuarios, de clientes y, cómo no, de viajeros. Entender cómo somos en 2021 nos ayudará a anticipar cómo consumiremos o cómo y a dónde viajaremos en los próximos años. **El mundo tendrá nuevas normas y nuevos modos, pero sus habitantes seguiremos soñando con recorrerlo**. Aunque lo haremos de forma distinta, con una consciencia más plena. Todo lo aprehendido estos meses que han parecido años nos hará partir en búsqueda de experiencias que nos ayuden a darle un sentido más amplio a nuestra existencia.

Para comprender mejor este nuevo mundo en el que la **excelencia, la transformación digital y la sostenibilidad serán un credo común**, contamos con la visión de cuatro autores cuya trayectoria les avala de forma preclara.

Gonzalo Gimeno, Fundador de Elefant Travel, una de las agencias de viajes de lujo personalizados más relevantes del país, nos ofrece un relato en primera persona que ilustra, como pocos, **la evolución del concepto de excelencia en los últimos años**. Y nos habla, también sin tapujos, de las opciones que tenemos como destino si logramos capitalizar la ventana de oportunidad que nos brinda este singular momento.

Por su parte, Jimmy Pons, experto en transformación digital e investigador incansable, reflexiona sobre cómo la tecnología debe ser vista como un medio y como un fin. Y cómo aplicar la cultura *human centric* en un entorno gobernado por algoritmos cada vez más autónomos. Con una teoría de la evolución propia, Jimmy **relata el paso del *empresaurio* al *empresarial* como nuevo paradigma de liderazgo en el sector**.

Y, por último, en el capítulo destinado al papel de la sostenibilidad en nuestra industria, Juan Costa y Antonio López de Ávila, expertos en economía, turismo y ecología, avanzan las líneas maestras de cómo será **la era del turismo sostenible, la revolución de los DTI´s, del valor del capital ecológico y de las inversiones con conciencia**. Nada más y nada menos.

Las páginas que tienes por delante son un compendio de conocimiento, de ideas novedosas y de planteamientos capaces de inspirar más de un cambio de perspectiva... Son, en sí mismas, **un viaje transformador**.

Todos los caminos llevan a Turium. ¡Buena travesía!

Germán Jiménez

DIRECTOR GENERAL TURIUM



1

EL VIAJE HACIA LA EXCELENCIA

UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL CENTRADA EN EL VIAJERO

Gonzalo Gimeno



ÍNDICE

1. LA EXPERIENCIA ES EL VIAJE 6

1.1. La excelencia encontrada en un elefante 6

1.2. ¡Que vivan los 80 7

1.3. Perdemos clientes: se nos escapa la tortuga 8

1.4. La industria invisible 9

1.5. La década del propósito 10

1.6. No estamos de moda 11

1.7. ¿Una cesta de frutas de bienvenida? 13

2. LA DEFINICIÓN DEL PRODUCTO: ¿QUÉ QUEREMOS VENDER? 14

2.1. Una ventana al mundo 15

2.2. El servicio 15

2.3. La honestidad 16

2.4. La innovación 16

3. TENEMOS MUCHO CAMINO POR RECORRER, PERO ESTÁ LLENO DE OPORTUNIDADES 17

3.1. La formación como generadora de talento para el turismo 17

3.2. Coordinación público-privada 17

3.3. Una nueva legislación turística 18

3.4. Un ecosistema turístico más dinámico 18

3.5. Un sector más profesional y premium 18

3.6. La reconversión del canal de distribución 18

3.7 Un cambio cultural enfocado hacia los valores 19

4. HACIA LA EXCELENCIA: UN CAMINO SIN RETORNO 20

1. LA EXPERIENCIA ES EL VIAJE

En un sector en el que el destino es definido como «el viaje» y donde el producto es el centro de gravedad del universo turístico, la palabra 'experiencia' está siendo usada en la mayoría de las ocasiones como una simple muletilla de márketing. Porque ni el viaje ni el destino son la experiencia; todo lo contrario: son las experiencias las que hacen el viaje. Mi nombre Gonzalo Gimeno y soy un empresario español. No soy consultor ni profesor, ni vivo de dar conferencias, y mi conocimiento sobre el sector turístico no proviene del mundo académico ni del técnico, sino de mi experiencia empresarial de casi dos décadas en el mundo de los viajes de lujo. Con el análisis que van a leer en estas páginas no pretendo dar ninguna sesuda respuesta a la gran pregunta: ¿qué es la excelencia en el sector turístico? Solo voy a compartir, con toda humildad, lo que en estos últimos 18 años he ido observando y aprendiendo en este sector, que es lo que me ha llevado al lugar en el que hoy me encuentro.

1.1 LA EXCELENCIA ENCONTRADA EN UN ELEFANTE

En 2003 realicé un viaje fuera de las rutas tradicionales por Namibia en un viejo camión junto con cinco amigos, un *ranger* y un ayudante de campo con su rifle. En Damaraland el vehículo se averió, lo que nos impidió continuar la ruta. Dimos un aviso de rescate por radio, montamos el campamento y nos vimos obligados a pasar la noche allí. A la mañana siguiente, nuestro *ranger* nos animó a hacer una caminata para rastrear elefantes. Tras encontrar un rastro fresco, fuimos adivinando las señales hasta que en la distancia apareció un magnífico ejemplar.

A medida que nos acercábamos a él, la inquietud del elefante iba en aumento. Nos observaba levantando su trompa para percibir nuestro olor y, seguramente, también el del rifle que nos acompañaba. Cuando estábamos a una corta distancia de él, el elefante hizo una pequeña carga falsa hacia nosotros. Apremiados por el ranger, reculamos unos pasos e hIncamos la rodilla en señal de sumisión. El paquidermo hizo un par de cargas falsas más. El corazón nos latía muy deprisa pero, de pronto, toda la tensión desapareció: el elefante siguió mordisqueando ramas y hojas de un pequeño mopane y nosotros comprendimos que nos había dado permiso para estar junto a él.



En 2003 realicé un viaje fuera de las rutas tradicionales por Namibia en un viejo camión junto con cinco amigos, un ranger y un ayudante de campo con su rifle. En Damaraland el vehículo se averió, lo que nos impidió continuar la ruta. Dimos un aviso de rescate por radio, montamos el campamento y nos vimos obligados a pasar la noche allí. A la mañana siguiente, nuestro ranger nos animó a hacer una caminata para rastrear elefantes. Tras encontrar un rastro fresco, fuimos adivinando las señales hasta que en la distancia apareció un ejemplar.

A medida que nos acercábamos a él, la inquietud del elefante iba en aumento. Nos observaba levantando su trompa para percibir nuestro olor y, seguramente, también el del rifle que nos acompañaba. Cuando estábamos a una corta distancia de él, el elefante hizo una pequeña carga falsa hacia nosotros. Apremiados por el ranger, reculamos unos pasos e hIncamos la rodilla en señal de sumisión. El paquidermo hizo un par de cargas falsas más. El corazón nos latía muy deprisa pero, de pronto, toda la tensión desapareció: el elefante siguió mordisqueando ramas y hojas de un pequeño mopane y nosotros comprendimos que nos había dado permiso para estar junto a él.

1.2 ¡ QUÉ VIVAN LOS 80!

Corría el año 2003 y comencé haciendo un análisis de mercado. Lo primero que me llamó la atención fue el horario de apertura de las agencias de viajes. Por aquel entonces, las agencias abrían de 10 de la mañana a 8 de la tarde, cerrando de 2 a 5 en muchas ocasiones para comer. ¿Cómo podían entonces vender viajes si su horario de apertura era el mismo en el que sus potenciales clientes estaban trabajando? Tan solo quedaban los viernes por la tarde y los sábados por la mañana para poder recibir clientes cara a cara. Paseaba y veía sus escaparates, llenos de ofertas de todo tipo, con itinerarios, hoteles y billetes de avión hilados en bonitos paquetes prediseñados y presentados con mayor o menor arte con bonitas fotografías y mapas. Mirando con detalle estos programas, aparecía un precio precedido casi siempre por la palabra «desde» y seguido de unos largos textos en letra pequeña donde había que descifrar todo un código de palabras y saber algo de matemáticas para ir sumando las tasas, los extras y los 'incluye' y 'no incluye', sin poder llegar en la mayoría de los casos a ninguna conclusión sobre su precio final.

Fue el primero de los muchos viajes que he realizado por África. A mi regreso, movido por aquella experiencia, decidí cambiar mi vida radicalmente. Dejé mi carrera de 15 años en el mundo corporativo multinacional y fundé, sin ningún tipo de experiencia previa en el sector turístico, la agencia de viajes de lujo Elefant Travel. Creo que mi historia hoy sería catalogada como un ejemplo de transformational travel.



Entré en varias agencias y fui atendido con toda amabilidad por personas que inevitablemente me preguntaban: «¿Dónde quiere ir usted de viaje?». Una vez comentados los posibles destinos, se metían en su ordenador a extraer códigos, itinerarios, extras, medias pensiones, tasas, y toda una larga lista de conceptos mientras yo esperaba sentado ojeando los folletos de los mayoristas, que estaban perfectamente ordenados en sus expositores.

Cuando preguntaba algún detalle fuera de lo común, el comercial buceaba en sus catálogos intentando encontrar la posible respuesta y cuando le preguntaba si él había estado en el destino, la respuesta era siempre la misma: «No».

La conclusión que obtuve de todas aquellas visitas a las agencias de viajes fue inmediata: las agencias de viajes seguían ancladas en los años 80. Pero pensé que existía un tremendo potencial de agregar valor en todas las fases de la cadena y yo lo iba a aprovechar.

1.3 PERDEMOS CLIENTES: SE NOS ESCAPA LA TORTUGA

Analicemos por un momento el ciclo de compra de un cliente potencial cualquiera hoy en día. Primero comienza con una **fase emocional,** en la que la persona elabora la idea de que quiere hacer un viaje; esa idea surge en una conversación con amigos, a raíz de haber visto un documental o una película ambientada en un lugar concreto, o por una celebración especial que se aproxima. Y después sigue con la **fase del conocimiento:** el cliente comienza a informarse sobre las opciones, principalmente a través de redes sociales y búsquedas en internet, pero también hablando con gente cercana. A día de hoy, nuestro cliente raramente se acercará en esta fase a una agencia de viajes. ¿Por qué? Porque en su mente ya no existen. No son una opción. Hace mucho tiempo que **la experiencia del cliente en la agencia física se desconectó de la realidad**. Y esto no ha sido de un día para otro. Ha sido un proceso lento ante el cual hemos reaccionado muy tímida y complacientemente. Se nos escapó la tortuga.

En el viejo entorno, la publicidad se hacía en unos pocos medios, con una campaña centrada siempre en el producto –ya fuese Caribe, cruceros, o el 'Kenia mágica, extensión Zanzíbar– y, como ya mencioné antes, un gran reclamo de precio precedido por un «desde» y seguido de una larga letra pequeña. El cliente veía la campaña, se dirigía a un par de agencias para comparar opciones y precios, tomaba una decisión y compraba un viaje.

En el entorno actual, ese mismo cliente recibe estímulos y llamadas de atención constantemente desde múltiples plataformas –digitales y analógicas–, y ese proceso, que antaño era tan lineal, se convierte en una tela de araña donde todos los procesos ocurren a la vez. Se solapan la fase de consulta y la de toma de decisiones, convirtiéndose en un proceso de constantes impactos seguidos de microdecisiones en tiempo real. En la mayoría de las ocasiones, el cliente viene más informado que el propio comercial, cuya principal herramienta sigue siendo el catálogo o la programación.

Si a esto añadimos la facilidad de reservar servicios directamente con el proveedor final a golpe de clic y el hábito ya profundamente arraigado de comprar online, ¿dónde quedan los mayoristas y las agencias de viajes a pie de calle y su 'Kenia mágica'? ¿Qué ha pasado? El canal de distribución no ha evolucionado, mientras que aerolíneas y hoteles, y cada vez más proveedores de servicios en destino, han sabido acercarse al cliente directamente.

Hoy en día, cualquier cliente puede, con muy poco esfuerzo, reservar su billete de avión y personalizar sus extras a bordo, reservar sus traslados al aeropuerto desde su aplicación móvil, elegir su hotel o apartamento basándose en las recomendaciones de otros clientes, reservar experiencias según sus gustos y aficiones en el destino (un curso privado, una visita en bicicleta eléctrica o incluso conocer gente local a través de aplicaciones sociales) y estar totalmente al día sobre los restaurantes y lugares de ocio de moda de la ciudad que vaya a visitar. Todo ello ayudado por su traductor digital automático, instalado por supuesto, en su teléfono móvil. En estas condiciones, el cliente encuentra su camino hacia la excelencia en su viaje de forma autónoma, cubriendo la mayoría de sus requisitos por sí mismo. ¿Se ha planteado en algún momento este cliente acudir a una agencia de viajes? No.

1.4 LA INDUSTRIA INVISIBLE

Esto es lo que defino como la industria invisible, un volumen de negocio que no deja de crecer con una gran parte no auditada ni medida (solo se monitorizan transporte y alojamiento). **Un segmento que no está presente en nuestras grandes y pomposas ferias turísticas** ni representado por asociaciones ni instituciones de ningún tipo. En esta democratización del turismo, lo más interesante es la incorporación de clientes a este segmento invisible, que no son clientes descontentos con su experiencia en las agencias, sino clientes a los que ni siquiera se les pasa por la cabeza consultar con una agencia de viajes, cuando quieren planificar su viaje o sus vacaciones, ni tampoco con su web.

Es ahí donde el cliente encuentra por sí mismo la excelencia turística, ya que es él, y no el mercado, quien posiciona el listón de la excelencia.

El sector de las agencias de viaje ha perdido de vista al cliente y ha seguido poniendo el producto en el centro de su modelo de negocio, dejando al cliente como un elemento externo que eventualmente interactúa con el producto, beneficiándose de los vientos de cola de la estacionalidad de los destinos, de los calendarios de vacaciones laborables y escolares y de las campañas de precio. **Un modelo más reactivo que proactivo con el que el cliente cada vez se identifica menos**. Podríamos decir que ha sido un lento camino, pero no tanto de pérdida de la excelencia como de pérdida del cliente.

El gráfico de la pagina siguiente es un documento elaborado por Elefant Travel para la formación de su equipo comercial. En él intentamos describir la evolución de la cadena de valor en la industria turística desde los años 70 y 80, y nos aventuramos a proyectar la evolución de los diferentes bloques y eslabones en la industria, independientemente de su canal de distribución. **Dentro de la tendencia hacia la hiperpersonalización, vemos cómo el cliente ha ido demandando experiencias como elemento de customización de su viaje**, para evolucionar hacia la necesidad de servicios de ocio como pueden ser la gestión de la compra de entradas a espectáculos, las reservas en restaurantes, la organización y celebración de eventos familiares y un largo etcétera. A día de hoy, el cliente puede realizar la mayoría de estos servicios por su cuenta en el segmento de la industria invisible.



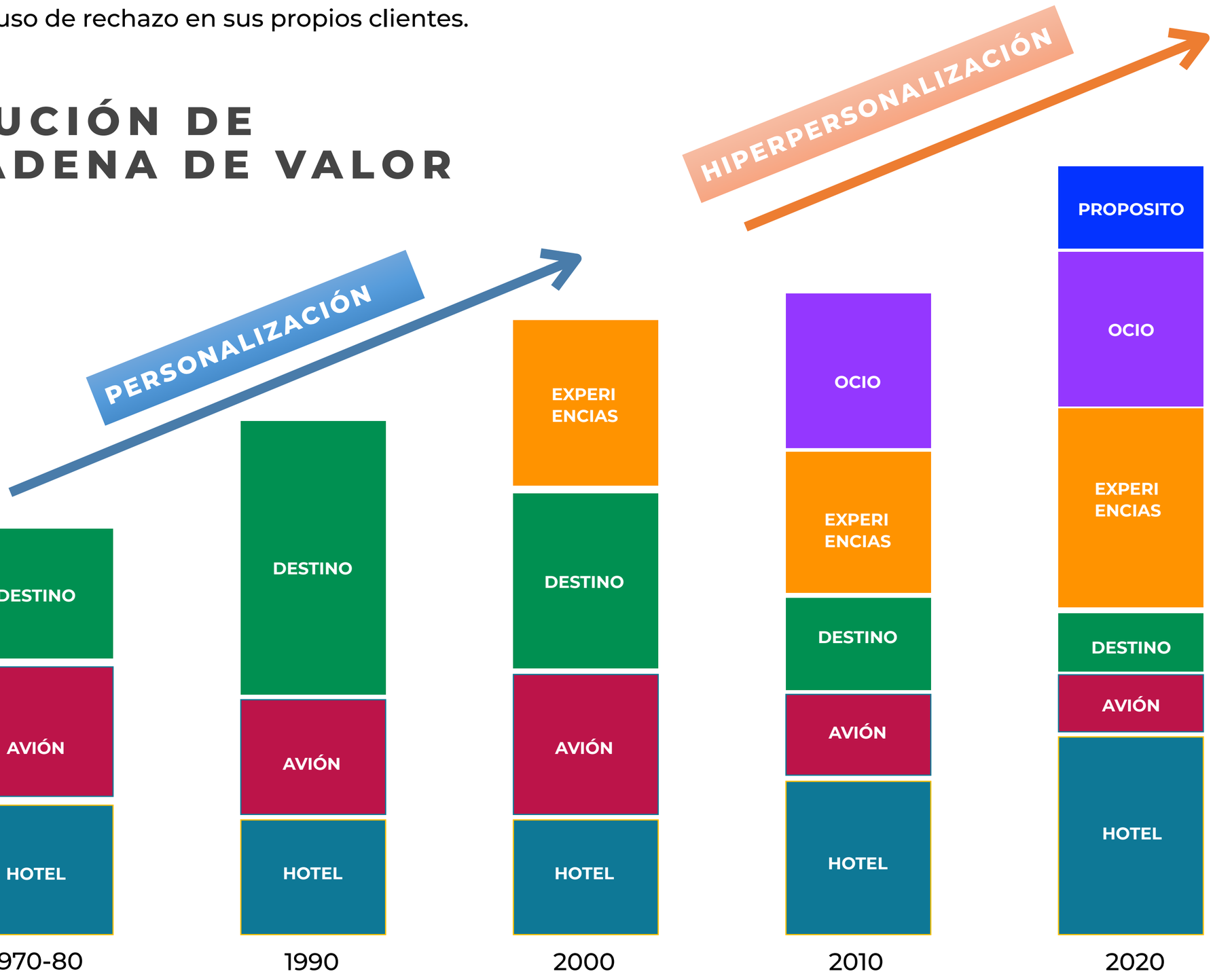
1.5 LA DÉCADA DEL PROPÓSITO

En esta década, la de los años 20, vemos cómo aparece un nuevo bloque que con el tiempo irá cobrando más relevancia y que se acabará fundiendo con el resto. Es el **'propósito'**. Tradicionalmente la industria ha definido un viaje de ocio como vacacional, metiendo en ese cajón de sastre todo aquello que no fuese MICE o Corporativo. Pero la realidad es que el cliente no piensa ni actúa de esa manera. **Cada viaje obedece a un propósito y el destino es cada vez menos relevante 'per se' y el propósito del viaje comienza a ser la primera variable de discriminación**. Siguiendo este gráfico, nuestro tradicional 'Kenia mágica, extensión Zanzíbar' se encontraría entre los años 80 y los 90, con ya 30 años de retraso en la cadena de valor.

El vuelo, se ha ido convirtiendo en un elemento base del viaje, donde el cliente busca el mejor precio posible. Las aerolíneas han hecho sin duda un esfuerzo en la segmentación del mercado, potenciando un mejor servicio a bordo, una mayor oferta a través de las clases Economy Premium, pero ofreciendo unos servicios de pago como la selección de asientos, el pago por equipaje o el auto-check in, generando una percepción de menor servicio e incluso de rechazo en sus propios clientes.

La práctica generalizada del overbooking, que hemos llegado a ver hasta en las clases business en los últimos años, tampoco contribuye a proyectar una imagen de excelencia en la mente de los usuarios. En cambio, **la gran segmentación y desarrollo en la hotelería a nivel mundial, ha hecho que el alojamiento se convierta en un factor cada vez más relevante en la elección de un viaje**. Los criterios '5 estrellas Superior' ya no son el indicador de calidad que una vez fueron, una nomenclatura relegada al sector de la touroperación y los folletos de temporada. Los hoteles independientes van ganando cada vez más cuota en el segmento de la industria 'invisible', no presentes en los grandes sistemas de reservas ni en las agencias de viaje online (OTA).

EVOLUCIÓN DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: Elefant Travel

1.6 NO ESTAMOS DE MODA

Hablemos de producto estableciendo un paralelismo con el mundo de la moda. La moda es uno de los sectores más competitivos y dinámicos en función del diseño de sus productos. Y es un sector donde, al igual que en el turismo, España tiene mucha relevancia. La moda no solo tiene que cambiar sus catálogos año a año, también temporada tras temporada, y debe invertir ingentes cantidades de dinero en sus campañas publicitarias en todas las plataformas posibles. Además, su espacio físico, la tienda, es parte de la experiencia de compra donde la marca interactúa cara a cara con el cliente y donde el producto toma su máxima relevancia. La producción del producto se realiza en lugares lejanos y la integración de procesos con los diferentes proveedores son claves para una gestión eficiente de la logística. **Siempre he mirado hacia la industria de la moda para inspirarme, pues veo en ella muchos paralelismos con el sector turístico**. La moda es una industria que se reinventa constantemente, que opera a nivel mundial pero con estrategias adaptadas a la realidad local de cada mercado y es de las más dinámicas y competitivas del mundo. Sin duda, su modelo está guiado por la excelencia, en todas las fases de la cadena de valor de su negocio.

Cuando tomo conciencia del impacto en la economía española de ambas industrias (un 2,8% del PIB la moda y más de un 10% el turismo), no puedo dejar de pensar en el tremendo potencial de desarrollo que aún tiene el camino de la excelencia en el sector turístico.

Sigamos inspirándonos en la industria de la moda. Podríamos decir que como en otras industrias, la pirámide de valor se construye desde una base donde las marcas trabajan con una amplia gama de producto, tremendamente diversificado, a un precio muy competitivo, totalmente dependiente de la generación de altos niveles de volumen y con unos márgenes cortos. Podríamos comparar aquí a marcas de grandes grupos textiles con gran presencia, con los grandes mayoristas con agencia a pie de calle y con un modelo de negocio similar. En un caso, **la capacidad de construir grandes marcas bajo cuyo paraguas se ha impulsado una expansión internacional apoyadas en las sinergias de su modelo de negocio de volumen, podría ser sin duda una fuente de discusión e inspiración para algunos grandes grupos turísticos españoles.**

En nuestro caso, nuestra industria hotelera ha sido, sin duda, un referente en la expansión internacional española, pero a nivel nacional en ciertas regiones ha supuesto, como destino receptivo, ser muy dependientes de los volúmenes aportados por los grandes grupos alemanes y británicos. Esta vulnerabilidad generada por la dependencia quedó demostrada, especialmente en Canarias, con la quiebra de un gran operador europeo (Thomas Cook). En los próximos años, será previsible ver una gran concentración en este segmento del mercado, buscando mayores eficiencias y sinergias. Pero la pregunta de fondo seguirá presente: ¿Está este modelo destinado a desaparecer?



El siguiente nivel de la pirámide podrían ser las marcas de ropa que, aún dependiendo del volumen de ventas, son capaces de conseguir que el cliente pague un precio superior a cambio de vestir una marca concreta. Son marcas con una identidad y un posicionamiento fuerte, e incluye las boutiques con marca propia. Su catálogo de producto es más reducido y con un cierto grado de especialización y una fuerte identidad propia. En el caso de nuestra industria turística, los únicos que han llegado a este nivel son los sectores de la hotelería mediana y los pequeños hoteles boutique. **En los últimos años, algunas agencias de viaje están siguiendo este modelo apostando por la creación de marca, y una ampliación de capilaridad en sus canales de distribución a través de la apertura de tiendas propias en ubicaciones 'premium' con foco en la experiencia del cliente** en tienda y con mayor o menor esfuerzo de venta online. Siguen contando con un departamento de producto centralizado o equipos especializados por región geográfica. Realizan un esfuerzo en crear una relación entre la marca y sus clientes con diversas acciones de márketing y relaciones públicas, y aprovechan las redes sociales de forma muy activa. Uno de los mayores retos que presentan para poder mantener su promesa de marca es la formación en producto de sus equipos comerciales. Su modelo de negocio es muy dependiente del volumen y esto les lleva a ampliar de forma constante su red de distribución e incluso la integración vertical en ciertas áreas de su negocio cargándose de estructura.

En un nivel más alto pero más reducido de la pirámide se encontrarían las marcas de moda de lujo tradicionales, donde el catálogo de producto es reducido, las ediciones limitadas son frecuentes, la experiencia en tienda es clave para el cierre de la venta y la calidad y la excelencia son parte del ADN de todos sus procesos. **La hotelería ha sabido posicionarse en este segmento y ha sido siempre la punta de lanza del lujo turístico en España (las clases superiores de las aerolíneas, los programas de fidelización...), pero los canales de distribución, como las agencias de viaje, aún no han dado el paso**. Es quizás en este segmento donde el potencial cliente se encuentra más desamparado. O, dicho de otra manera, donde existe una gran oportunidad de mercado.

Pero el nivel aún más alto de esta pirámide, siguiendo con el paralelismo de la moda, serían las modistas y los sastres, los grandes diseñadores de moda que trabajan solo por encargo, donde desaparece la necesidad de tener un catálogo, una temporada concreta, el precio, e incluso la tienda en muchas ocasiones. Sus ateliers no se encuentran de cara al público, su modelo no depende del volumen y su valor reside en el diseño propio, la calidad y la perfecta personalización. **En los últimos años comienzan a proliferar un nuevo concepto de agencia de viajes a medida que opera de una forma similar a un sastre a través de sus *travel designers*.** Su esfuerzo se centra en construir un nombre propio y en la captación de clientes de mayor poder adquisitivo, ofreciendo un servicio superior. En este segmento podríamos encontrar empresas de aviación privada, de alquiler de villas exclusivas, empresas de chárter de embarcaciones, empresas receptivas especializadas en lujo y excelencia, algunas agencias de viajes españolas principalmente emisoras. **Es en este pequeño nicho de mercado donde podemos observar una cultura de la excelencia ampliamente implementada, y no me refiero solo al poder adquisitivo de sus clientes, sino a los modelos de negocio de estas agencias**.

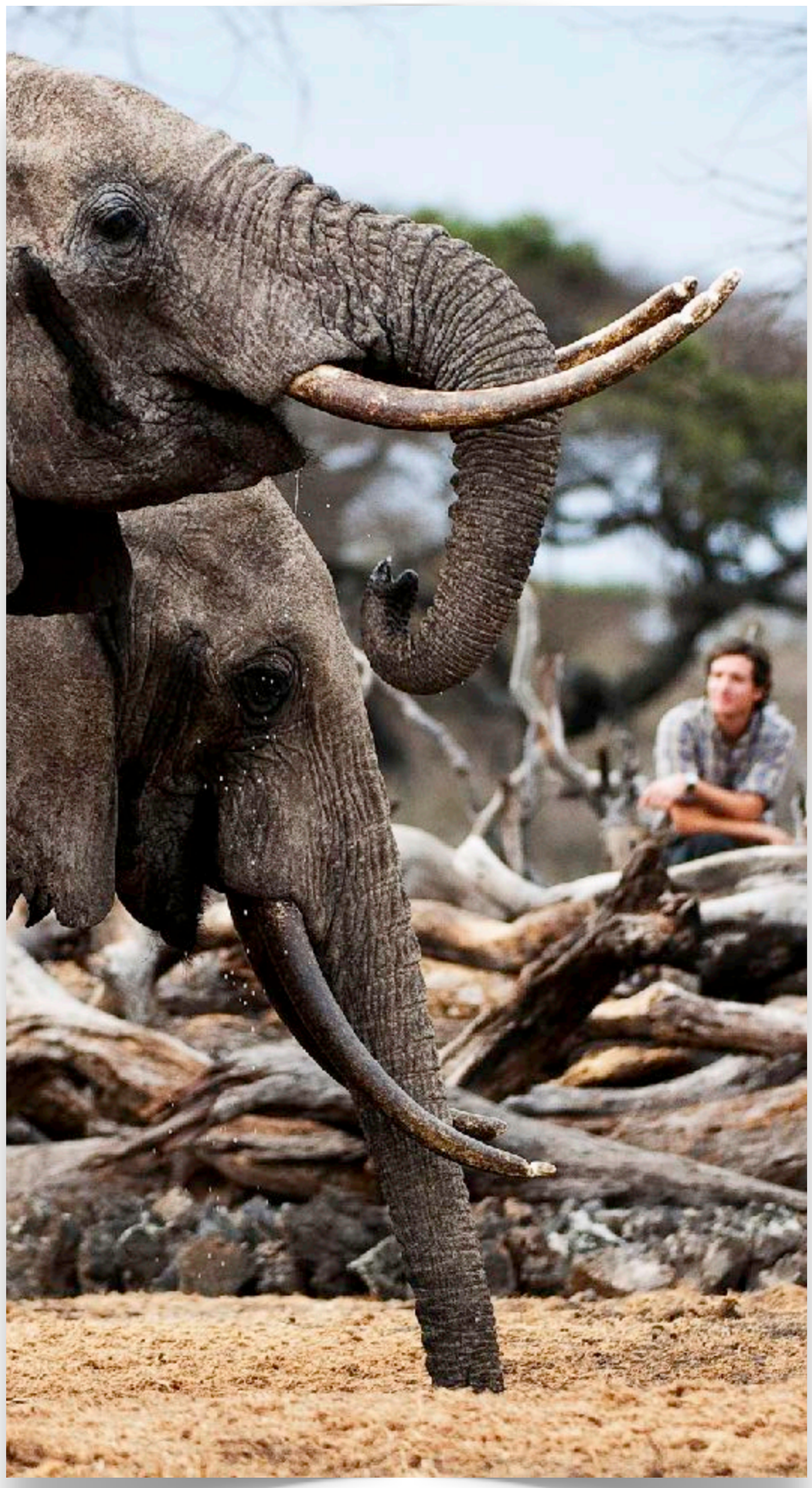


Con este paralelismo tan solo pretendo apuntar el camino hacia la excelencia en el sector turístico. Una excelencia entendida como una cultura donde el producto se hace a un lado para dejar pasar al cliente, situándole en el centro del modelo de negocio.

Permítanme expresar de forma contundente, la urgente necesidad de pasar de vender destinos a vender viajes. Inevitablemente, el producto final girará alrededor de un destino, pero el camino para llegar a este será muy diferente.

En Elefant Travel, nuestro equipo comercial pone siempre una pequeña regla antes de empezar una sesión con un cliente. Queda prohibido, durante la primera hora, decir el nombre de un país. Con este ejemplo, se pretende solamente arrancar el destino del centro de una conversación, ponerlo a un lado y dejar ese espacio para el cliente.

Una era donde todo tiende hacia la hiperpersonalización, donde el acceso a la información es inmediato e infinito, donde la tecnología es cada vez más barata y accesible y donde el acceso a las personas y las transacciones es rápido, choca con la idea de un producto rígido enlatado.



1.7 . ¿UNA CESTA DE FRUTA DE BIENVENIDA?

La cesta de frutas es uno de los grandes enigmas de la industria turística. Muchas veces nuestros clientes nos preguntan a qué se debe. En sus inicios estoy seguro que tuvo un sentido y un propósito y el cliente, sin duda, lo debió percibir como un valor añadido. Hoy en día, esta tradición se sigue manteniendo en muchos hoteles, generando la misma pregunta que la fruta escarchada en las tartas: ¿Alguien se la come?

Si bien la cesta de frutas pudo ser un ejemplo de excelencia turística en el pasado, el hecho de que aún siga presente en muchos hoteles intentando cumplir la misma función es un preocupante indicador.

Hace unos años, el director comercial de una conocida cadena de hoteles asiáticos nos visitó en la oficina y nos trajo un pequeño osito de peluche. Su discurso comercial fue cómo al llegar al hotel una familia con niños pequeños, tenían un formulario de check-in especial para los niños que debían rellenar con su nombre y apellidos, con su comida favorita, con el idioma en que preferían ser tratados... Y el mismo director del hotel, al recibir el formulario, se agachaba y les daba un osito de peluche a los niños explicándoles que aquel era el oso del hotel y que les acompañaría durante toda su estancia. Esta pequeña anécdota que le cuento sirve como ejemplo para explicar que esa acción tenía como único objetivo fidelizar a los padres, quienes inevitablemente quedarían felices.

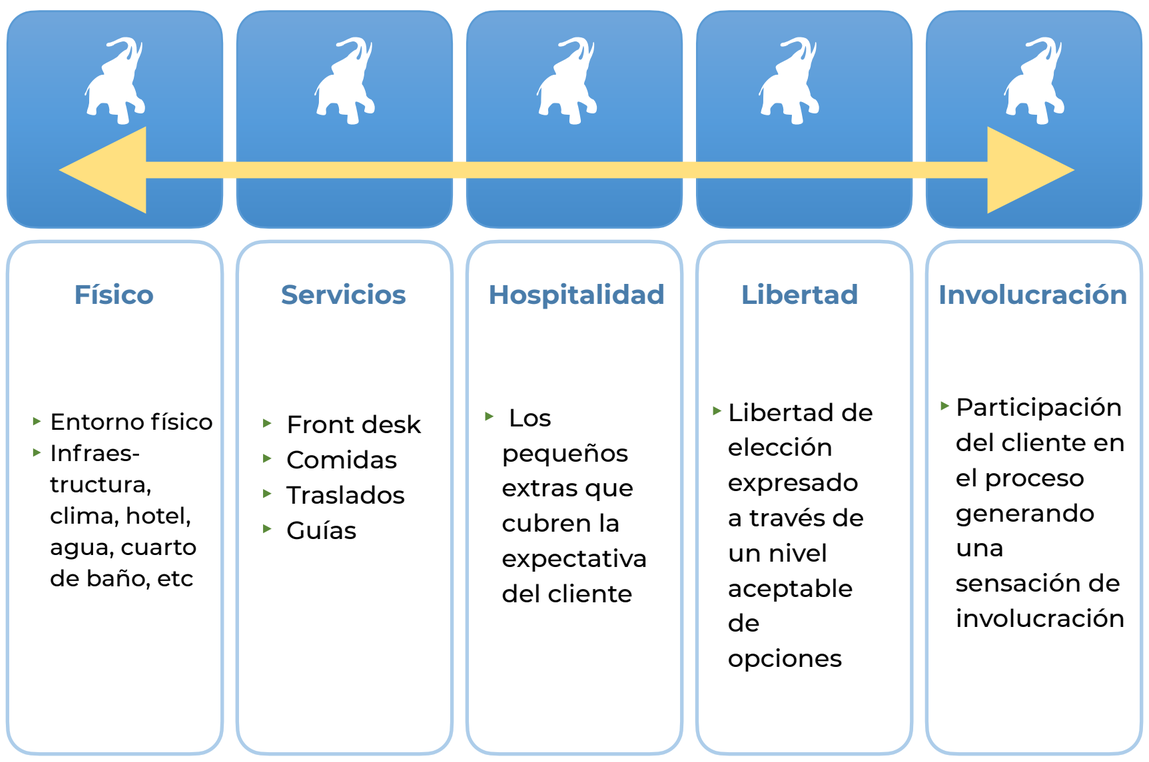
La industria hotelera, y su parque de establecimientos, ha evolucionado infinitamente estos últimos años en el conocimiento del cliente y, junto con las aerolíneas, es uno de los sectores más digitalizados e innovadores. Pero piensen hace cuánto dejaron de poner una cesta de frutas en las habitaciones.

2. LA DEFINICIÓN DEL PRODUCTO: ¿QUÉ QUEREMOS VENDER?

Toda la larga introducción anterior se resume en un único precepto que, en cualquier eslabón de la cadena de valor turística, se debe cumplir de forma obligatoria: hay poner al cliente, y no al producto, en el centro del modelo de negocio y de todos los procesos. Si no lo hacemos así, correremos el riesgo de caer en el equivalente a la cesta de fruta.

La definición de producto en nuestra industria es cada día más difusa. El concepto del 'viaje combinado' enlatado en un paquete turístico tiene los días contados. El cliente requiere diferentes niveles de producto, de servicio y de compra; tan dinámicos y variables como tipo de clientes existan. Podríamos definir este comportamiento como 'bricolaje', ya que el cliente realiza una parte de la compra de servicios a través de unos canales formales y otra a través de canales informales y en momentos diferentes.

Por ello, **es cada vez más importante integrar al cliente en la fase de diseño del producto a través de los conceptos de libertad e involucración**. En Elefant Travel es el cliente quien diseña su propio producto, guiado y asesorado por nosotros. En este proceso, que intento resumir en el siguiente gráfico, generamos una experiencia en el cliente totalmente diferente. Le sacamos fuera de la figura de 'comprador' y le otorgamos el papel de 'protagonista' en la medida que elija y desee. En este modelo, es el cliente el que elije su propia cesta de frutas.



Fuente: Elefant Travel

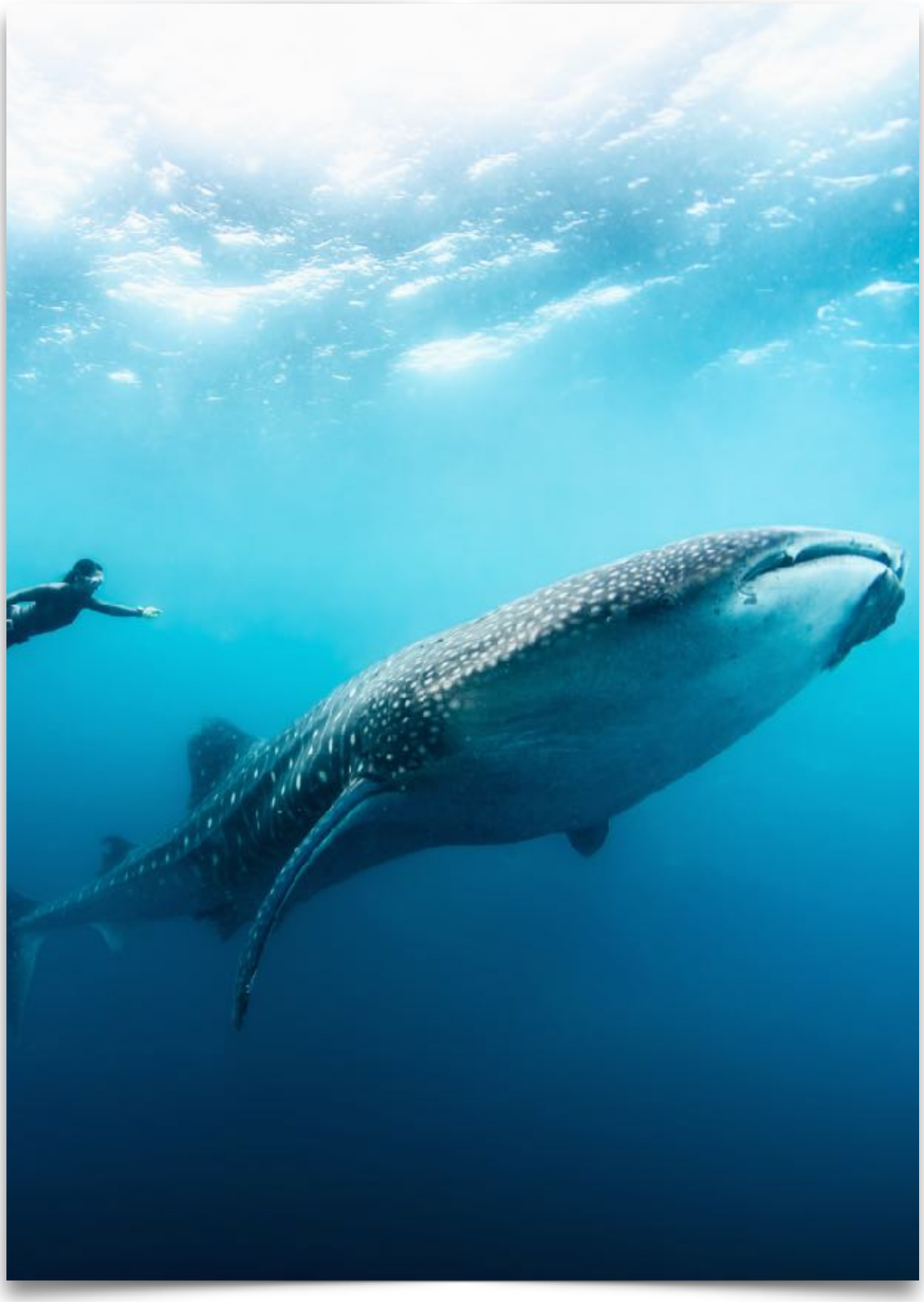


Este proceso progresa desde la parte más física del producto, hacia la involucración en la toma de decisiones. Está directamente relacionada con el menor control en la gestión del producto por parte de la agencia de viajes (nuestro caso), mientras **aumenta el nivel de involucración del cliente tanto con el producto como con nuestra empresa y marca. Esto hace aumentar su percepción de valor intangible y disminuye así la capacidad de una valoración empírica del producto y su precio**. En este proceso, el cliente en ningún caso pasaría a realizar procesos y tareas anteriormente realizados por el proveedor de servicios, ya que generaría un efecto contrario y una percepción de pérdida de calidad de servicio.

Hoy, con las herramientas tecnológicas disponibles, no sería difícil incorporar este proceso a nuestros departamentos de producto. De esta forma, sería posible integrar al cliente en el mismo proceso de excelencia en la creación de producto sin mencionar el ingente estudio de comportamiento, hábitos y usos que recibiríamos de forma constante ayudándonos a anticiparnos a tendencias y necesidades en tiempo real e identificar nuevas oportunidades.

2.1 UNA VENTANA AL MUNDO

Mi equipo comercial y yo batimos nuestro propio record en 2019, viajando más de 300 días al año. Éramos siete personas viajando por todo el mundo para poder diseñar viajes a la medida de nuestros clientes, con colaboradores y servicios previamente auditados, que se ajustaran a nuestro nivel de calidad y servicio. Durante más de una década hemos recorrido más de 80 países teniendo la oportunidad de conocer a quienes nosotros consideramos como los mejores, por todo el planeta.



En nuestros inicios, nos llamaba mucho la atención ver hoteles, campamentos y servicios, que pedían 1.500 dólares por persona y noche; a veces incluso el doble, por la entrega de un servicio. Con esto, no pretendo decir que todo lo que no se encuentre en esos niveles de precio no sea un servicio de calidad. Tan solo pretendo apuntar hacia una lógica. ¿Por qué un cliente está dispuesto a pagar un precio aparentemente tan alto por un servicio? ¿Cómo llega el cliente a ese producto en concreto? y ¿cómo regresa el cliente después de haberlo disfrutado? Es obvio pensar que agregan un valor, pero **lo más relevante es que, para poder hacerlo, tienen una profunda cultura de la excelencia integrada en el ADN de su modelo de negocio conjugando servicio, honestidad e innovación, siempre dentro de los parámetros de la exclusividad.**

2.2 EL SERVICIO

Aguas Arriba Lodge es una casa familiar de seis habitaciones, totalmente construida en madera, situada en El Chaltén, en la Patagonia argentina. Tras aterrizar en el aeropuerto de El Calafate hay que realizar un viaje en coche de dos horas por una carretera recientemente asfaltada y continuar durante otros 20 minutos en lancha. El lodge es rústico, simple, pero con un aire tremendamente acogedor. A llegar, sus dueños, un encantador matrimonio, te reciben personalmente y se sientan contigo para diseñar todo lo que vayas a hacer durante los siguientes días. Dispones de un guía privado por habitación las 24 horas del día y cada actividad se personaliza para cada huésped.

El lodge ha recibido previamente de la agencia de viajes que hizo la reserva un largo listado con las preferencias, gustos y hábitos de cada huésped.

Todo está ya preparado. ¿Su precio? De 1.000 a 1.500 dólares por persona y noche dependiendo de la temporada. La rentabilidad nos la podemos imaginar. Podría seguir durante unos cuantos párrafos más describiendo el entorno natural y la hiperpersonalización del servicio y la estrategia de comercialización de Aguas Arriba Lodge, pero **no puedo evitar preguntarme cada vez que vuelvo de mis viajes, ¿por qué no tenemos esto en España?** Me atrevería a decir que seguramente lo veríamos como una oportunidad más de turismo rural, con suerte a 150-200 euros la noche. Sin duda España, sobre todo la llamada ‘España vaciada’, tiene una importante oportunidad por delante en el camino hacia la excelencia turística.

2.3 LA HONESTIDAD

En África existen decenas de campamentos de lujo con precios que oscilan entre los 750 y los 1.500 dólares por persona y noche, centrados el desarrollo de áreas de conservación a través de licencias de explotación de 20 a 30 años de duración, de la mano de los gobiernos locales. Más allá de los parques nacionales y su creciente masificación, estas áreas de conservación son un modelo de integración del turismo responsable con la generación de empleo para las comunidades locales, servicios sanitarios, educativos e infraestructura, además de la protección de grandes espacios naturales y su fauna. Great Plains Conservation ha sabido desarrollar este modelo inicialmente en Botsuana, atrayendo a National Geographic para la realización de sus documentales en sus concesiones y después expandiéndose a Kenia y Zimbabue. Además, ha desarrollado un programa pionero para la conservación de rinocerontes financiado íntegramente con los ingresos generados por su actividad de explotación turística, que a su vez ha generado más demanda para sus alojamientos y permitido a lo largo de los años una expansión e incremento de precios. **Sigo pensando en multitud de lugares en España, siendo uno de los países de Europa con mayor diversidad y retos ecológicos, donde existe una oportunidad de desarrollo de un turismo de calidad y responsable alrededor de nuestra naturaleza.**

2.4 LA INNOVACIÓN

Oceansky Cruises es una empresa sueca en la que participo como director de márketing y de la que tengo el honor de ser su embajador global para países de habla hispana. Su objetivo es crear una aerolínea sin aviones, trayendo una transformación a la industria aeronáutica y una alternativa sostenible al mundo de la aviación a través de grandes dirigibles de pasajeros. **Recuperar a los gigantes que una vez surcaron los cielos aúna el pasado y la tradición con la innovación a través de la excelencia**. El primer viaje será al Polo Norte geográfico, aterrizando en la zona cero del cambio climático para mandar un fuerte mensaje al mundo sobre la necesidad de desarrollar una industria turística sostenible. Además, será la primera vez en la historia que un dirigible aterrizará en el Polo Norte. El dirigible volará semanalmente entre marzo y octubre, contará con ocho suites y se diseñará una experiencia única para sus pasajeros. En los próximos años, la flota de dirigibles irá creciendo para cubrir diferentes áreas del mundo y crear un nuevo segmento con nuevos valores en la industria turística global. El precio de una suite es de aproximadamente 200.000 dólares y Elefant Travel fletará el primer chárter al Polo Norte del mercado Español generando un nuevo segmento en la industria turística.



© VISUALITATION: KORT X THOMSEN

3. TENEMOS MUCHO CAMINO POR RECORRER, PERO ESTÁ LLENO DE OPORTUNIDADES

Con estos ejemplos, y teniendo España la posición de destino receptivo que tiene a nivel mundial, pretendo señalar la excelente oportunidad que tiene el mercado Español para su desarrollo hacia un modelo de valor, creando nuevos nichos y segmentos, desde una revisión de nuestro sector con nuevos ojos, más atrevida y rompiendo algunos esquemas establecidos. Una visión donde la excelencia sea el hilo conductor que nos lleve hacia una mayor generación de valor en todos los eslabones de la industria. **Un modelo de excelencia que colectivamente, trabaje hacia el enriquecimiento y la evolución de la marca España, nuestras empresas y nuestros clientes**.

Tenemos grandes retos y oportunidades por delante en todos los niveles de la industria turística, pero el mayor de todos es **evolucionar de un modelo turístico basado en el volumen hacia uno basado en el valor,** a través una mayor y más ambiciosa cultura de la excelencia, donde la economía digital sea preponderante.

3.1 LA FORMACIÓN COMO GENERADORA DE TALENTO

Empezaría hablando de la necesidad de mejorar a nivel institucional la generación de talento turístico desde la universidad. La formación de los futuros profesionales del sector ha de ser actualizada y preparada para un nuevo escenario.

La cultura de la excelencia puede ser instruida desde el inicio, junto con un currículo actualizado y mucho más ambicioso que el actual. El 10% de nuestro PIB debería de ser razón suficiente para justificarlo y demandarlo.

3.2 COORDINACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

La creación de grupos de trabajo conjunto entre universidades, instituciones públicas y el sector privado como ya ocurren en otros sectores y en otros países para llevar a una de las industrias que más puestos de trabajo directos e indirectos genera, a un nivel superior. **Una colaboración institucional estrecha apoyando una muy necesitada área de I+D en el sector turístico.**



3.3 UNA NUEVA LEGISLACIÓN TURÍSTICA

Si bien arduo y complejo, una revisión y actualización de la actual legislación en diferentes áreas del turismo sería sin duda beneficiosa, buscando una legislación moderna y dinámica más acorde a la dinámica actual del comportamiento del cliente final y que sirva como plataforma de futuro crecimiento y expansión. Una legislación que a día de hoy, sigue pensada para el antiguo modelo tradicional minorista – mayorista – receptivo – aerolínea y a la cual se le escapa entre los dedos la nueva realidad de comportamiento del cliente y de los diferentes operadores de la industria.

3.4 EL SERVICIO

Una mayor integración en la relación entre todos los eslabones de la cadena de valor turística que vaya más allá del modelo comisionista evolucionando hacia **un modelo de ecosistema sectorial dinámico dando un paso más allá de la actual relación cliente-proveedor**.

3.5 UN SECTOR MÁS PROFESIONAL Y PREMIUM

Un camino hacia la *premiumización* y la constante agregación de valor, con el objetivo de la paulatina subida de precios, la mejora de márgenes, recursos y salarios que repercutirían en la mayor profesionalización del sector. Podríamos expresar este punto con la siguiente pregunta. ¿Cómo es que un hotel en Londres, París o Roma, puede cobrar por un servicio similar casi el doble que uno en Madrid o Barcelona? ¿Es realmente debido, tan sólo, a un mayor coste de mano de obra, precio del suelo e impuestos? ¿Por qué la llegada de tres grandes marcas de hotelería de lujo internacional a Madrid en 2021 causará previsiblemente una subida de precios en toda la ciudad? Sin duda esto hará que **la ciudad de Madrid y su marca, se posicionen en los próximos años como una capital europea de moda y será un grandísimo dinamizador de las regiones colindantes.** Aprovechemos la oportunidad sin olvidar que sin las grandes marcas de lujo internacionales, seguramente no la tendríamos.



3.6 LA RECONVERSIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Es necesaria la reconversión del canal de distribución minorista de agencias de viaje en muchos aspectos, pero sobre todo hacia una cultura de experiencia de cliente completa. Gracias al Covid19, tenemos una ventana de oportunidad corta mientras exista incertidumbre e inseguridad en el cliente a la hora de viajar. Ahora más que nunca en los últimos años el cliente vuelve a las agencias buscando información, seguridad y asesoramiento. Es una oportunidad única para generar una experiencia diferente a la que el cliente esperaría que el canal no se puede permitir desaprovechar y debe de utilizar como el inicio de un cambio.

3.7 UN CAMBIO CULTURAL ENFOCADO HACIA LOS VALORES

Y por último, me gustaría **apuntar hacia un cambio cultural desde el valor, hacia los valores.** Durante estos años de pandemia, asistimos a la aceleración de diversas tendencias a las que debemos prestar atención desde nuestra industria. Como todo, una amenaza suele tener una cara de oportunidad según desde donde se mire. La masificación de los destinos, causada por el modelo basado en grandes volúmenes y márgenes cortos, estaba siendo ampliamente debatida antes de la pandemia sin haber llegado a ninguna solución. **Si continuamos con ese modelo, en algún momento nos tendremos que enfrentar al debate de la "gentificación" y su huella medioambiental, el daño colateral a las economías locales, la huella de carbono del transporte aéreo, el impacto de los grandes cruceros y un largo etc**... Palabras como la sostenibilidad están siendo ampliamente abusadas y presentadas por la industria fuera de contexto, formando ya parte de la llamada "lavadora verde" donde todo lo que se meta en ella sale "verde ecológico" por el otro lado. Los consumidores están huyendo de las grandes campañas huecas que dejan a las marcas vacías de esencia. **Si somos capaces de aportar valores desde nuestra industria podremos anticiparnos a lo inevitable. Que el cliente, viajando por su cuenta (la industria invisible), perciba que está siendo más "ecológico" que viajando a través de la industria visible y su "lavadora verde"**.

También se está acelerando la tendencia hacia la autenticidad, hacia lo local, la cultura popular, lo menos frecuente y lejos de los iconos tradicionales como lo fueran los monumentos o museos estrella de cada lugar. Aquí España tiene una oportunidad única gracias a su ingente diversidad y riqueza cultural.

Para ello, la generación de contenido relevante alrededor de valores concretos, será la herramienta de comunicación más potente. **La estrategia de vuelta a la honestidad, embelleciendo el producto más desde los valores que desde photoshop.** El contenido será la herramienta clave para contextualizar cualquier propuesta comercial y hacerla relevante para el cliente.

Nos encontramos en un momento muy especial en la historia del turismo. Nos asomamos a una nueva revolución tecnológica con la implementación de las redes 5G, el desarrollo de la IA, la cultura del "gaming" y la consolidación en un futuro próximo de las criptomonedas. En pocos años, un avatar podrá acompañar a un cliente en un entorno digital a elegir su habitación de hotel personalmente en calidad de video 8K, hablándole en el idioma que el cliente elija de forma automática, accediendo a todos sus datos de consumo digital para anticiparse a sus gustos y hábitos, eligiendo de forma automática el desayuno para él, y permitiéndole pagar en una moneda virtual en el mismo momento. **Al igual que nuestros clientes tienen ya perfiles digitales, pronto nuestros equipos comerciales también serán perfiles digitales que hablarán todos los idiomas, y podremos acceder a clientes en todo el planeta sin salir de…. ¿Matrix**? Demasiado futurista o no, el camino hacia el cliente y la experiencia amplificada que podamos generar es la clave.



4. HACIA LA EXCELENCIA: UN CAMINO SIN RETORNO

Y en este escenario que hemos dibujado, ¿dónde queda el folleto de 'Kenia mágica, extensión Zanzíbar'?

Si realmente estamos dispuestos a emprender un camino hacia la excelencia, debemos de tener claro que es un camino que no tiene fin. La excelencia es ante todo una cultura, que parte de una (sana) insatisfacción constante que alimenta la creatividad y la innovación, que debe de tener al cliente en el centro y anticiparse constantemente a este.

En ocasiones me he llegado a preguntar si España fue la precursora del turismo internacional a gran escala. La ruta de los galeones de Manila cruzaba el Pacífico hasta las costas de México, para después de cruzar todo el país, volver a embarcar hacia Cuba, Canarias y Sevilla de forma habitual. Imagino la complejidad de esos trayectos que cruzaban medio mundo llevando cultura, comercio, y los sueños de miles de personas a bordo, conectando medio mundo durante siglos. Para mi es una demostración de la excelencia puesta en práctica para hacer lo que podría parecer imposible, realidad.

No me cabe ninguna duda que España está hoy mejor dotada que en siglos pasados para continuar con un nuevo impulso y dar el siguiente paso para seguir siendo una de las industrias turísticas líderes en el mundo.

Turium será sin duda una excelente plataforma y punto de encuentro para reunir el mejor talento Español alrededor de un objetivo común: la excelencia.



2

DIGITALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

LA EVOLUCIÓN DEL 'EMPRESAURIO' AL 'EMPRESENNIAL'

Jimmy Pons



ÍNDICE

1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL NO ES SOLO DIGITALIZACIÓN 23

1.1. Un vistazo al pasado: de la web 1.0 a web 3.0, la tokenización del mundo ya ha empezado 25

1.2. El presente: del ‘customer centric’ a la cultura ‘human centric’ 27

2. BASES PARA DESARROLLAR UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL 30

2.1. El cliente final como centro de todo 31

2.2. Metodologías ágiles 31

2.3. Innovación 32

2.4. Sostenibilidad 32

2.5. Economías de color en la era digital 33

2.6. Cultura digital 33

2.7. Tecnologías exponenciales 34

2.8. Negocio digital. 34

2.9. Análisis de negocio 34

3. EL FUTURO: TECNOLOGÍA, DIGITALIZACIÓN, NEONOMADISMO Y EL 'BOOM' DEL BIENESTAR 35

3.1. La sociedad postcovid-19 37

3.2. El ‘boom’ del ‘mindful travel’ 39

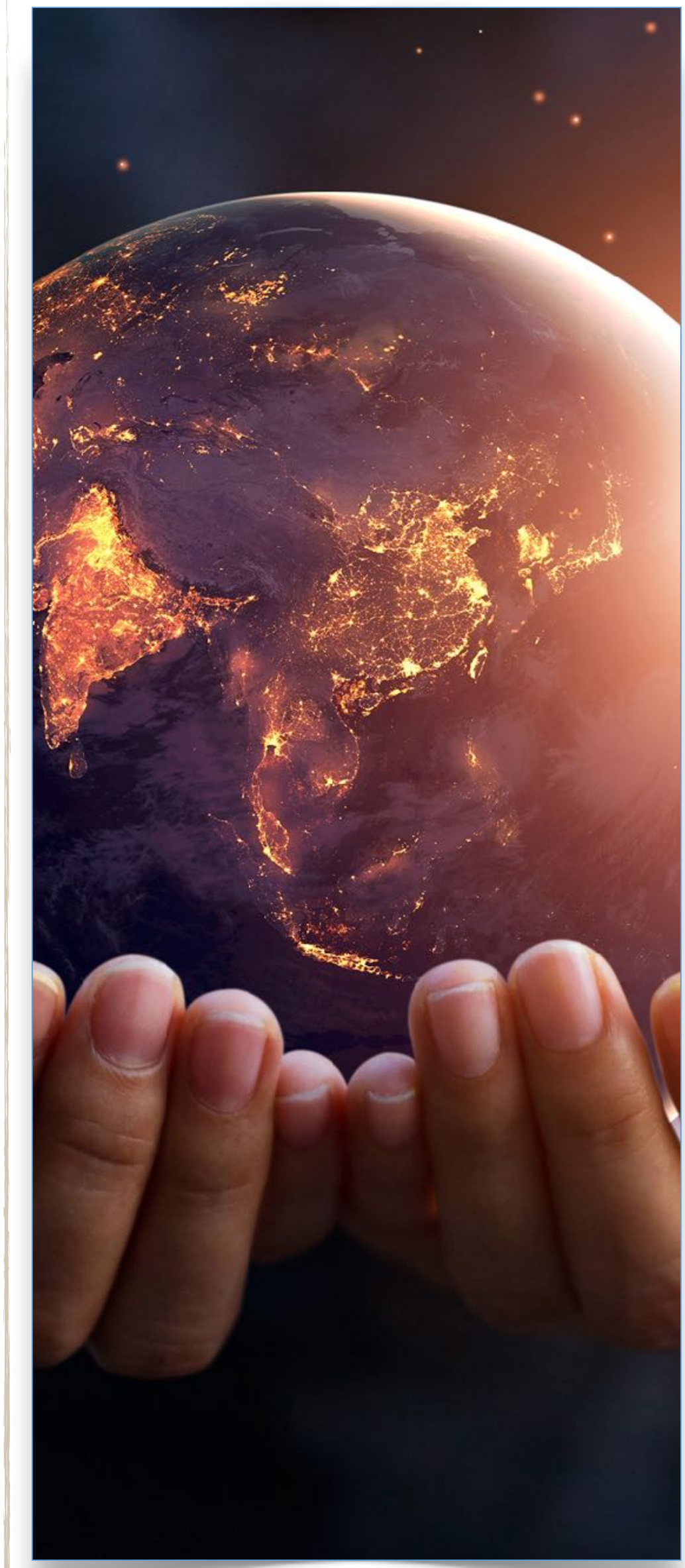
3.3. El uso de tecnologías transformadoras para potenciar el bienestar humano en el turismo 41

1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL NO ES SOLO DIGITALIZACIÓN

Uno de los errores que solemos cometer cuando vemos el término 'transformación digital' es que enseguida pensamos solo en tecnología, en inversión y en máquinas que en muchos casos no entendemos, que cuestan dinero y que en realidad todavía no están del todo afinadas para cumplir lo que prometen: *chatbots* que no tienen respuestas, GPS que te llevan al lugar equivocado, constantes caídas y fallos en el sistema... De hecho, si hacemos un análisis del uso real que le damos a nuestros smartphones o a nuestros ordenadores nos daremos cuenta de que la mayoría de funcionalidades prácticamente nunca se usan.

Esta R-evolución digital, si la vemos como usuario, está siendo dominada por empresas que hace veinte años ni siquiera existían. Nos conocen mejor que la madre que nos trajo al mundo y disponen de máquinas de espionaje que pueden llegar a manipular a la sociedad. La transformación digital es un arma de doble filo que deberemos abordar sin demasiada demora, pero siempre teniendo en cuenta todos los factores. La tecnología es una herramienta no un fin y hasta hoy, los que hacen posible que funcione somos los humanos. Al menos hasta que la singularidad tecnológica nos demuestre lo contrario y todas estas tecnologías futuristas sean una realidad, funcionen de verdad y estén adoptadas por todo el conjunto de la humanidad.

Para la mayoría de empresas, y en especial para las del sector turístico, la transformación digital es esa gran asignatura pendiente. Podríamos hacer el símil de cuando uno se propone ir al gimnasio: al final son pocos los que dan el paso y la gran mayoría suelen optar por el recurrente «el lunes empiezo». Pues con la transformación digital en las empresas ha pasado igual: mucha planificación de reuniones para empezar a trabajar el tema, pero siempre había algún fuego de última hora que apagar, quedando en un segundo plano. Hasta la pandemia, para muchos no era una prioridad.



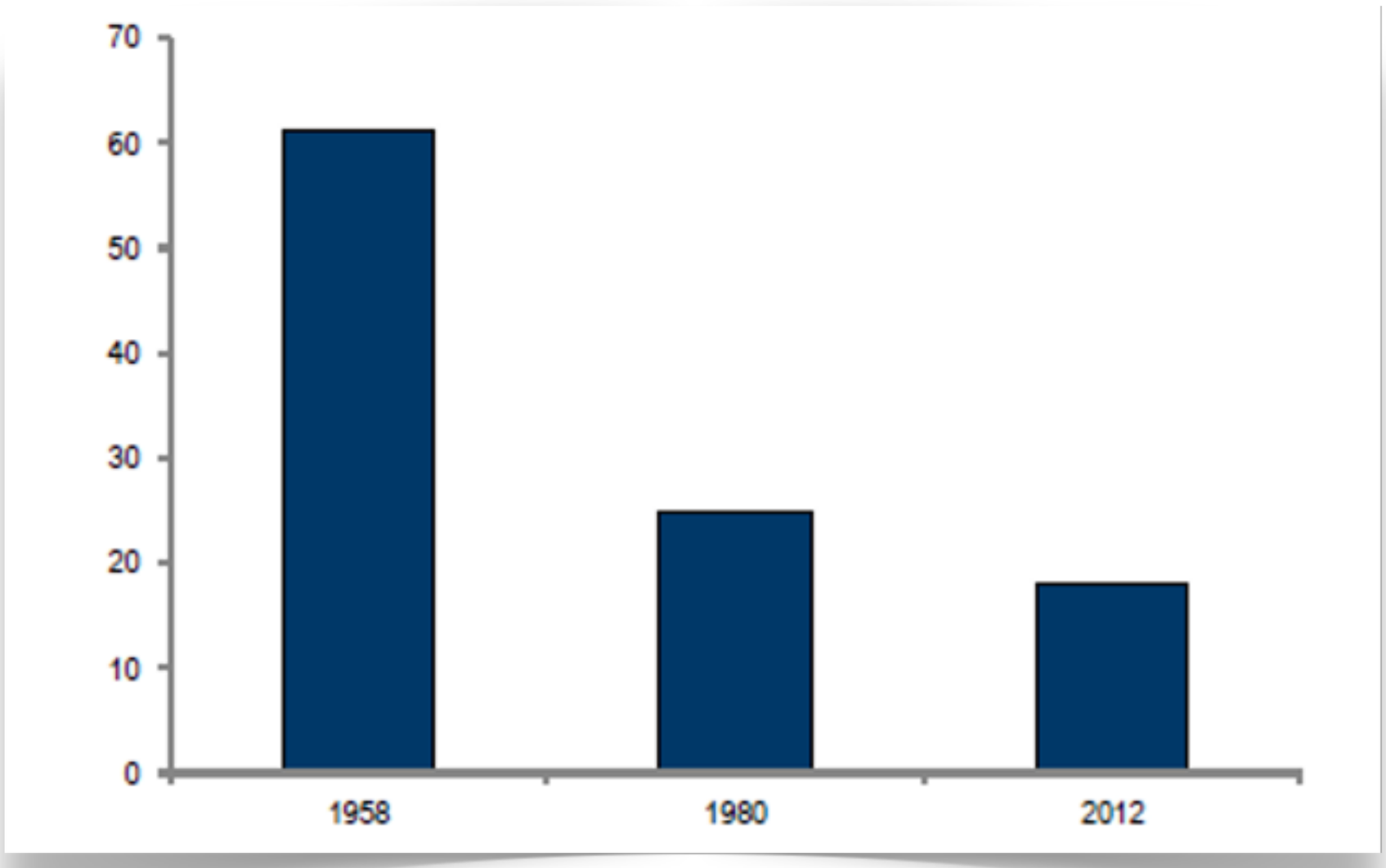
La transformación digital no llega de golpe y te sacude: se acerca por la espalda, sigilosamente. De repente un día te das cuenta de que las cosas ya no funcionan como antes, y entonces ya es demasiado tarde, porque la adaptación necesaria es tan brusca que hace tambalear a cualquier organización de arriba a abajo. Proyectos como UBER, Airbnb o Bla Bla Car, sustentados en la innovación, han hecho tambalear modelos de negocio que se veían inamovibles, con sus zonas de confort prácticamente blindadas.

En realidad llegamos tarde a la transformación digital. En entornos de innovación y donde se crea el futuro, ya se habla de automatización de procesos y de cómo las tecnologías avanzadas cambiarán no solo como hacemos las cosas, sino que modificarán los productos turísticos, los modelos de negocio y cómo nos adaptamos a ellos. Pero sobre todo nos cambiarán a nosotros mismos. Si el turismo es igual a sociedad, a las empresas turísticas no les tocará más remedio que «innovarse o morir». Sí, sí: morir. Algunos estudios confirman que la vida de las empresas es cada vez más corta, un promedio de 15-20 años según Credit Suisse. (1)

El reto es grande, pero no imposible, aunque muchas empresas llegan con retraso. La gran dificultad radica en que los que tienen que liderar esa transformación, tanto en el mundo sectorial como empresarial, tienen una mentalidad analógica y poco ágil, lo que dificulta enormemente la adaptación a las necesidades que nos exige el siglo XXI. Si además de esta mentalidad analógica, prácticamente ya obsoleta, gestionamos las empresas solo mirando por el retrovisor (es decir, cuánto ganamos el pasado año frente a cuánto estamos ganando hoy) se hace difícil mirar al futuro con optimismo.

Hay que saber viajar al pasado para ver lo que no hicimos, volver al presente para poner en marcha cuanto antes las necesidades más inmediatas y, sobre todo, tener visión de futuro para ir preparándonos para que una vez más el cambio no nos pille desprevenidos, sino trabajando. Tenemos que ser conscientes de que la situación actual será cada vez más exigente y que los clientes se digitalizan cada vez más rápido, especialmente los que pertenecen a generaciones que ya nacieron con Internet en la palma de su mano.

VIDA MEDIA DE LAS COMPAÑÍAS DESDE LOS AÑOS 60 HASTA HOY



Fuente: Credit Suisse

1.1 UN VISTAZO AL PASADO: DE LA WEB 1.0 A WEB 3.0, LA TOKENIZACIÓN DEL MUNDO YA HA EMPEZADO

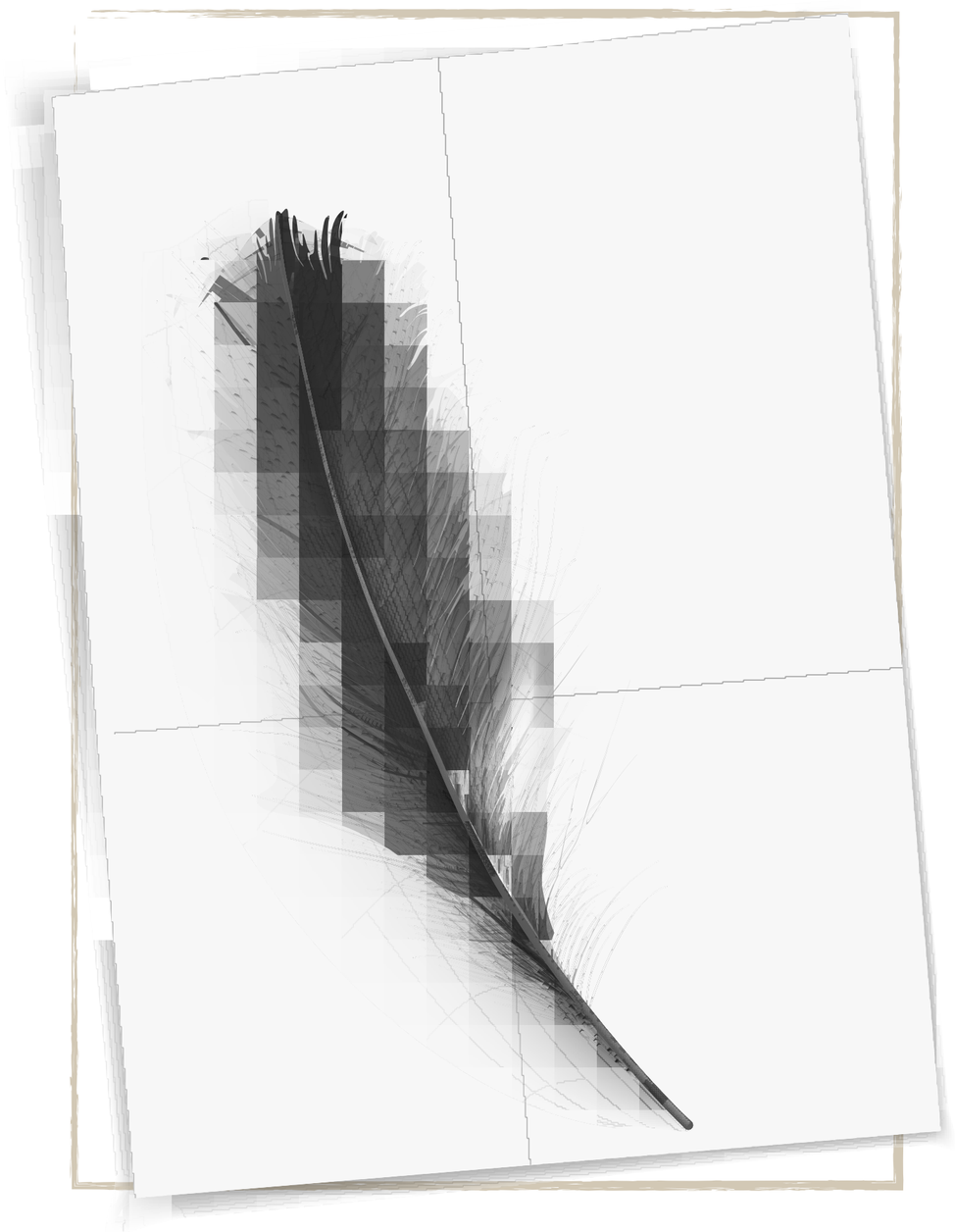
Como este informe va del mundo de los viajes, echemos la vista atrás y hagamos un viaje relámpago al pasado, porque saber de dónde venimos siempre ayuda a tomar una perspectiva realista para afrontar el presente y el futuro con éxito.

Volvamos a los tiempos donde los departamentos de marketing eran prácticamente inexistentes y las reuniones sobre el tema duraban muy poco. A un tiempo en que alojamientos, mayoristas, minoristas, receptivos y transportistas jugaban todos un papel más o menos equilibrado. A un momento en que los clientes todavía no estaban tan viajados y apenas tenían acceso a la información y en que los *influencers* eran los críticos de hoteles, las revistas de papel y, por supuesto, las agencias de viajes con oficina a pie de calle. Pero llegó Internet y empezó a cambiarlo todo. Suavemente inició su camino la que hoy conocemos como la web 1.0: el catálogo de papel estaba disponible las 24 horas todos los días del año para quien tuviera una conexión y siempre que no se cayera Internet. Seguidamente llegó la era de la web 1.5, la del comercio electrónico, en la que venderle directamente al cliente ya era una posibilidad. Rápidamente, la democratización de la web dio paso a la web 2.0, y con ella llegaron los medios sociales y los nuevos influenciadores: blogueros, vídeoblogueros y podcasters competían con los medios de comunicación tradicionales por la atención de los consumidores. Nacieron los primeros *blogtrips* de la historia organizados por la Agencia Valenciana de Turismo y el mundo de la promoción turística entró en una fiebre 2.0 que todavía hoy resuena en la memoria de muchos 'empresaurios', que decían que las redes sociales eran solo una moda.

El gran cambio del sector vino con el uso masivo de los portales de comentarios, en los que el cliente tenía un altavoz para compartir sus experiencias con miles de personas. De la noche a la mañana, la calidad ya no era certificada solo por un auditor una vez al año bajo unas reglas marcadas por un sistema de calidad o un cliente misterioso. Ese fue un cambio demoledor, ya ninguna empresa podía esconder sus vergüenzas y el propio sector empezó a entender que Internet era una arma de doble filo y que si no cumplían con lo que prometían, empezarían a tener crisis de reputación *online*.

En esos años Tripadvisor era considerado por muchos el 'demonio'. Solo los que tenían altas valoraciones lo publicaban en el máximo de lugares posibles, porque eso ayudaba a vender y a mejorar su imagen. En ese momento, algunas empresas entendieron que su mejor herramienta de márketing era innovar, diferenciarse y tener un buen producto. Las más ágiles empezaron a trabajar la experiencia de cliente («no vendemos camas, vendemos experiencias», anunciaban), para que así los clientes contentos formaran parte de su equipo de márketing y les hicieran publicidad gratuita, lo que hacía que esas empresas ganasen posiciones en los rankings de reputación *online*.

Es conocida la filosofía del grupo Palladium: «Convertir a sus clientes en fans». En algunos de sus resorts, los clientes han montado de manera independiente algo parecido unos clubes de fans. Palladium Addicts, Unofficial Palladium o Fans de Palladium Punta Cana son grupos de Facebook y webs reales montadas por clientes de forma independiente en los que comparten su pasión por compartir sus experiencias en Palladium e incluso ayudan a otros viajeros a resolver sus dudas.



Y aunque el cambio se veía venir, lo que lo hizo explosionar fue la posibilidad de tener en la palma de la mano, gracias al móvil, todo lo que teníamos en el ordenador. La web 2.5 ya estaba aquí y había que ir pensando en una 'estrategia mobile', porque el smartphone había llegado. Y no solo para cambiar nuestro mundo; también para acelerarlo todavía más, modificando hábitos humanos que llevaban años ampliamente implantados.

Cuando uno mira hacia atrás, viendo la velocidad con que ha pasado todo y la falta de adaptación que han tenido las empresas, se da cuenta de que en realidad el mundo siempre ha cambiado. Lo único diferente hoy es la velocidad del cambio. Después de la web 2.5, estamos ahora en la era de la web 3.0, que es el siguiente nivel. Si es la primera vez que escucha este concepto, es recomendable que lea este texto hasta el final, porque el objetivo de este informe es que nos preparemos para el futuro próximo. En el texto verá que aparece muchas veces el concepto 'el futuro de hoy'; es la mejor definición para que comprendamos que el futuro llega muy rápido y apenas sin avisar. Seguro que si muchos pudieran volver a principios del año 2000 sabiendo lo que sabes hoy día sobre innovación y cómo Internet ha evolucionado, su estrategia sería bastante diferente.

El siglo pasado fue el de la calidad. El nacimiento del sello de calidad turística en Puerto de la Cruz (Tenerife) en los años 90, marcó el camino que muchas empresas y destinos han seguido como un mantra tibetano. «Queremos un turismo de calidad», repetían los políticos en los eventos turísticos. 30 años después ha llegado el momento de cambiar ya de mantra: la calidad se da por supuesta y quien pronuncie la frase «queremos un turismo de calidad», puede dar a entender que no la tiene.

Tampoco el cliente nada tiene que ver con el de hace 30 años: está más viajado, tiene más experiencia y dispone de acceso ilimitado a toda la información disponible en Internet; es más, muchas veces maneja más información de nuestra empresa que la que nosotros pensamos que existe, y esto es una desventaja para la propia empresa. Por lo tanto, primero debemos conocer quién es ese cliente, definir al *buyer* persona y ver cómo podemos adaptarnos a él. Ahora la gente ya no viaja por ir a un lugar concreto, sino que primero mira qué puede hacer en ese destino. Por ejemplo, cuando los clientes quieren desplazarse a otra ciudad para ir a un concierto de su músico favorito, no habrá viaje que valga hasta que no tengan asegurada la entrada. Lo que significa eso es que en un mundo de experiencias turísticas aumentadas, la cadena de valor ha cambiado. Y hoteleros, transportistas, agencias de viajes y medios de restauración tradicional tienen que entender que la mal denominada oferta complementaria (motivaciones, pasiones por las que viaja el cliente) es y será cada vez más una pieza clave en el sector turístico.

Para fomentar la calidad, desde hace tiempo se han venido desarrollando normas específicas amoldadas a las peculiaridades del sector turístico. En cambio, cuando una empresa quiere innovar o transformarse digitalmente no tiene mucha metodología que se adapte a la realidad de un sector poco dado a la innovación. De hecho, el sector se ha transformado de manera desordenada y más reaccionando que respondiendo a las necesidades que los clientes han ido marcando. La transformación digital de las empresas turísticas ha venido dada principalmente por dos aspectos: intentar vender sin intermediarios y comunicarse y hacer marketing directamente al cliente. Aunque lo cierto es que muchos solo han conseguido que el intermediario analógico ahora sea digital y que la comunicación digital no comunique nada diferencial. Vamos que están igual que antes, pero con más trabajo.

La transformación digital debería desarrollarse desde dos grandes aspectos: primero desarrollar una cultura empresarial desde lo digital y lo humano y, por otro lado, diseñar y aplicar un plan realista que ayude a la empresa a adaptarse sin prisas pero sin pausas.

1.2 EL PRESENTE: DEL ‘CUSTOMER CENTRIC’ A LA CULTURA ‘HUMAN CENTRIC’

Una famosa frase de Peter Drucker que podríamos adaptar a un lenguaje más castizo dice: «La cultura empresarial se merienda a la estrategia». Es decir, si tienes una estrategia pero nadie la sigue, al final no conseguirás nada. Por lo tanto, lo más importante aquí es implantar en la compañía una cultura que se adapte al mundo donde tiene que operar a través de un equipo cohesionado, bien engrasado y que funcione como un reloj. Al estilo de los equipos de los grandes fútbol ganadores, donde cada pieza es clave y cumple su función para conseguir grandes títulos.

Cada vez más empresas turísticas están empezando a trabajar temas como la experiencia de cliente. Algunas lo hacen desde los Customer Journey Maps o diseñando servicios a través de Service Blueprint; otras, reciclando al típico conserje de toda la vida y creando la figura del Guest Experience Manager. Son reacciones, más que respuestas basadas en la cultura empresarial. Y lo mismo ha pasado con la transformación digital: era algo que sabíamos que teníamos que hacer pero nunca se ha desarrollado desde la cultura empresarial, sino más bien reaccionando al ver que el cliente se estaba digitalizando o que nuestra competencia estaba moviendo ficha. En algunos casos se encargó el tema al responsables de los sistemas informáticos y en otros se contrató a una persona que venía del mundo digital. Pero la mayoría de las veces sin conectarlos con los otros departamentos de comunicación, marketing o comercialización de las compañías. ¿El resultado? Una experiencia digital del cliente nefasta y desconectada por completo de la marca de la empresa. Desgraciadamente, aún hoy seguimos pagando estos errores.

Aunque un poco al límite, todavía estamos a tiempo de repensar cuál es el camino que debemos seguir y si hemos tomado conciencia de que lo que necesitamos no es solo pura digitalización sino también una transformación en mayúsculas que tenga en cuenta a los clientes internos y externos. Lo mejor sería detenerse para reflexionar, repensar, reaprender, replantear, redistribuir y reconectar todo el sistema, diseñando una cultura empresarial que podamos ir implementando poco a poco. Sin prisas pero sin pausas.

Lo que está meridianamente claro es que una gestión empresarial desarrollada por un ‘empresaurio’ no nos vale. La mejor manera de identificar a ese perfil de empresario desfasado es porque tiene pensamientos y dice frases como estas:

- Si no está roto, no lo arregles.
- Si funciona, no lo toques.
- Tranquilos, nos vienen a comprar.
- Siempre lo hemos hecho así.
- Al trabajo se viene llorado de casa.
- Para cumplir con los números todo vale.
- Vamos a poner los pies en el suelo.
- Yo tengo muchos años de trabajar en el sector y nadie me va a enseñar nada..

La frase «tengo 30 años de experiencia en el sector» estaba bien cuando los currículos se hacían en formato Word y se mandaban por carta o correo electrónico. En el mundo actual, si llevas 30 años trabajando pero haciendo prácticamente lo mismo siempre, a eso no se le puede denominar ‘experiencia’, deberíamos llamarle antigüedad. Esto, en un mundo tan cambiante, ya no es suficiente; es más, acabará siendo un lastre para la empresa y para él mismo. Desde aquí reivindicamos la importancia de los años de antigüedad, pero asociados a una adaptación constante a la cultura *human centric*.

En el libro blanco de Turismo de Madrid, de 2008, realizado por la Cámara de Comercio de Madrid, en el capítulo de innovación ya se reflejaba que el sector hotelero precisaba de un sistema para ayudarle a desarrollar la innovación y, por ello, la transformación digital. Aún a día de hoy no tenemos mucha metodología para empresas; lo que se ha hecho es mucha labor para destinos con los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), que podría ser un buen principio si se integrara bien con las empresas y añadiese otros aspectos más amplios. Por lo tanto, necesitamos diseñar alguna metodología práctica y fácilmente aplicable para las pymes turísticas, que son la mayoría del tejido empresarial.

Antes que nada, en la empresa debe haber un cambio generacional o una apertura de mente para poder aceptar el cambio. No deberíamos poner únicamente en manos de responsables analógicos una transformación digital porque lo más probable es que acabe fracasando. Por lo tanto, aquí hablamos de no solo tener una cultura empresarial, sino de crear un ecosistema de innovación que ayude a mejorar la competitividad de las empresas turísticas.

Últimamente, y cada vez con mayor asiduidad, podemos encontrarnos en nuestro sector voces más que autorizadas que hablan de la importancia de aplicar la inteligencia emocional y las *soft skills* en el sector turístico. Para implantar una cultura *human centric* lo primero que tenemos que tener claro es que hay que cambiar la mentalidad de 'empresaurio' a 'empresennial' (empresario millennial) y trabajar con la filosofía de crear un entorno de trabajo donde nuestros clientes internos (los trabajadores) se encuentren satisfechos y motivados y se les facilite la posibilidad de innovar. Así, el talento humano que tanto estamos necesitando querrá estar en este entorno y nos ayudará a avanzar hacia el éxito empresarial. Porque tratar bien a la gente hace ganar más dinero a las empresas. Por lo tanto, aunque sea por interés propio y por egoísmo de la empresa, deberíamos seriamente plantearnos crear entornos donde el cliente final se sienta lo más feliz posible. Trabajadores felices = clientes felices = más beneficios económicos y empresariales.

CULTURA HUMAN CENTRIC

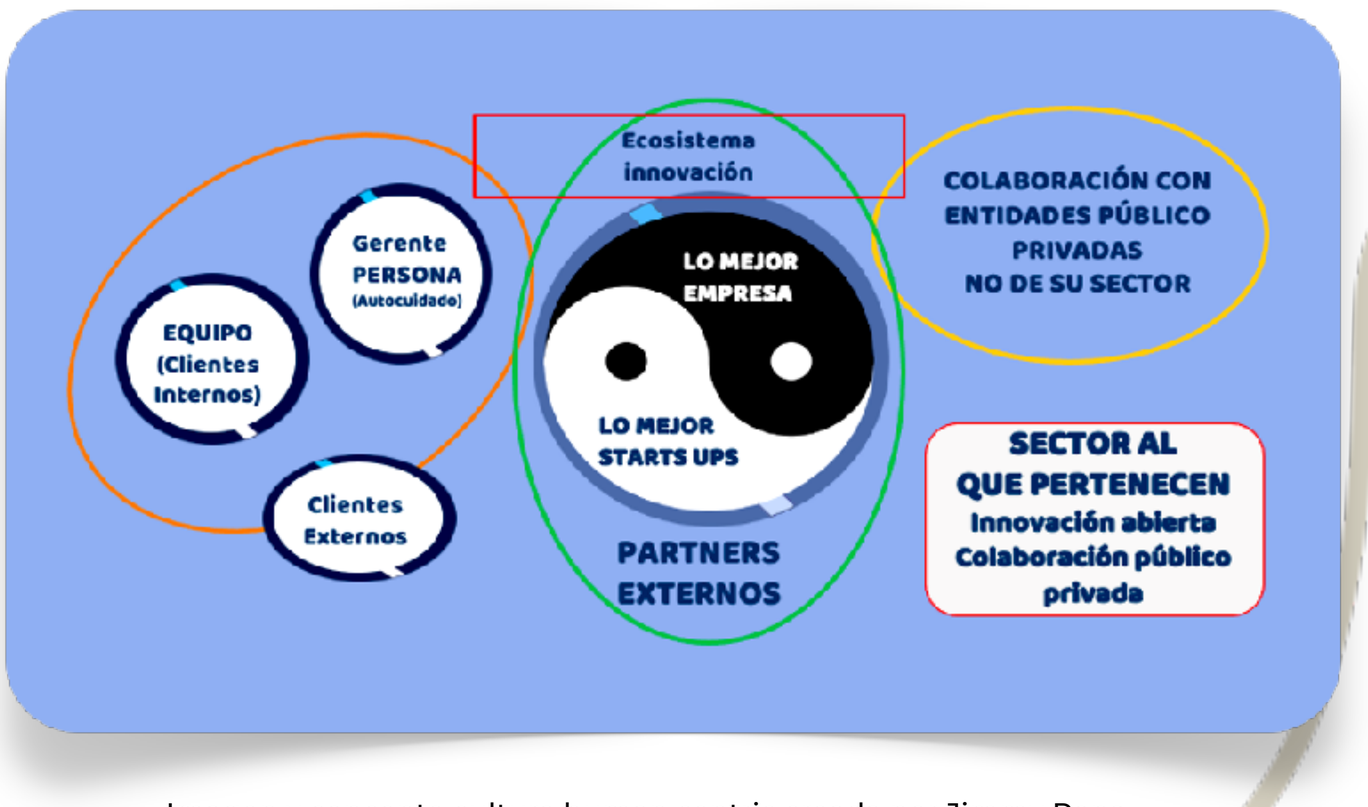


Imagen y concepto cultura human centric creada por Jimmy Pons

Estos son los aspectos que deberíamos tener en cuenta una vez hemos entendido cómo crear este ecosistema seguro de innovación:

- Primero hay que tener al **yo persona,** al líder que tiene que ser el guía del cambio hacia el *human centric*. Si eéll no lo tiene interiorizado y trabajado y está convencido, será difícil que lleve e barco a buen puerto. Él debe trabajar también desde el autocuidado: si él no está fuerte y preparado, poco puede dar de sí y liderar al equipo. (Círculo naranja)

- Después está el **equipo:** si no está bien creado, bien conjuntado y compensado y no hay mucha inteligencia emocional, compromiso y objetivos claros, es difícil que el proyecto tenga éxito. Aquí es necesario trabajar la experiencia de cliente interno y fomentar un entorno de trabajo favorable que expanda la innovación a través de la adaptación de los mismos diagramas que usamos para los clientes externos. Probablemente, el 'salario emocional' y el CHO (*chief happiness officer*) son conceptos al alza en el sector. (Círculo naranja)

- Debemos integrar de alguna manera al **cliente externo,** el cliente final que compra nuestros productos o servicios. Aunque de forma indirecta, él también forma parte de la cultura *human centric*. Como cocreador de producto, generando contenido o formando parte del equipo de marketing con sus buenos comentarios, generando contenido, tenerlo en cuenta es cada vez más importante. (Círculo naranja)

- La mezcla de lo mejor de la empresa sumada a la relación y colaboración con ***startups*** puede hacer que la innovación se desarrolle más rápidamente y extraiga lo mejor de los dos mundos. La experiencia y la innovación trabajando en conjunto de tú a tú. (Círculo verde)

- Si la empresa pertenece a un grupo empresarial, seguramente pueda encontar sinergias en **otras compañías de mismo grupo,** aunque sean de sectores diferentes. (Círculo naranja)

- Colaborar con **entidades públicas o privadas que no pertenecen a nuestro sector** ofrece otras visiones que ayudan a innovar y transformarse. Por ejemplo, ahora con la pandemia, colaborar con hospitales para tener espacios libres de virus, como hacen en los quirófanos. (Círculo amarillo)

- Colaborar con otras **empresas o entidades de tu mismo sector,** tanto públicas como privadas, desde la innovación abierta y la colaboración, siempre es beneficioso para todas las partes. 'Nosotros' siempre es mejor que 'yo'. (Rectángulo rojo)

- Los ***partners*** **externos que ya trabajan con la empresa** pueden ayudar y colaborar con el dueto empresa+startups desarrollando innovaciones que normalmente no suceden dentro de la compañía. (Círculo verde)



- Siempre resulta beneficioso desarrollar **proyectos de filantropía estratégica** en los que que, además de realizar un bien para la sociedad, la empresa encuentre algún tipo de beneficio indirecto. Ese beneficio se consigue, muchas veces, a través de la comunicación: las cosas se hacen, y si se hacen bien, se dicen solas. (rectángulos azules)
- Pasar de la Responsabilidad Social Corporativa a ser una empresa con propósitos reales relacionados con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas es una buena forma de innovar. Todo ello desde una posición honesta que huya del *greenwashig* y el *fake human touch*, actuaciones más típicas de los 'empresaurios' que de los 'empresennials'. (rectángulos azules)

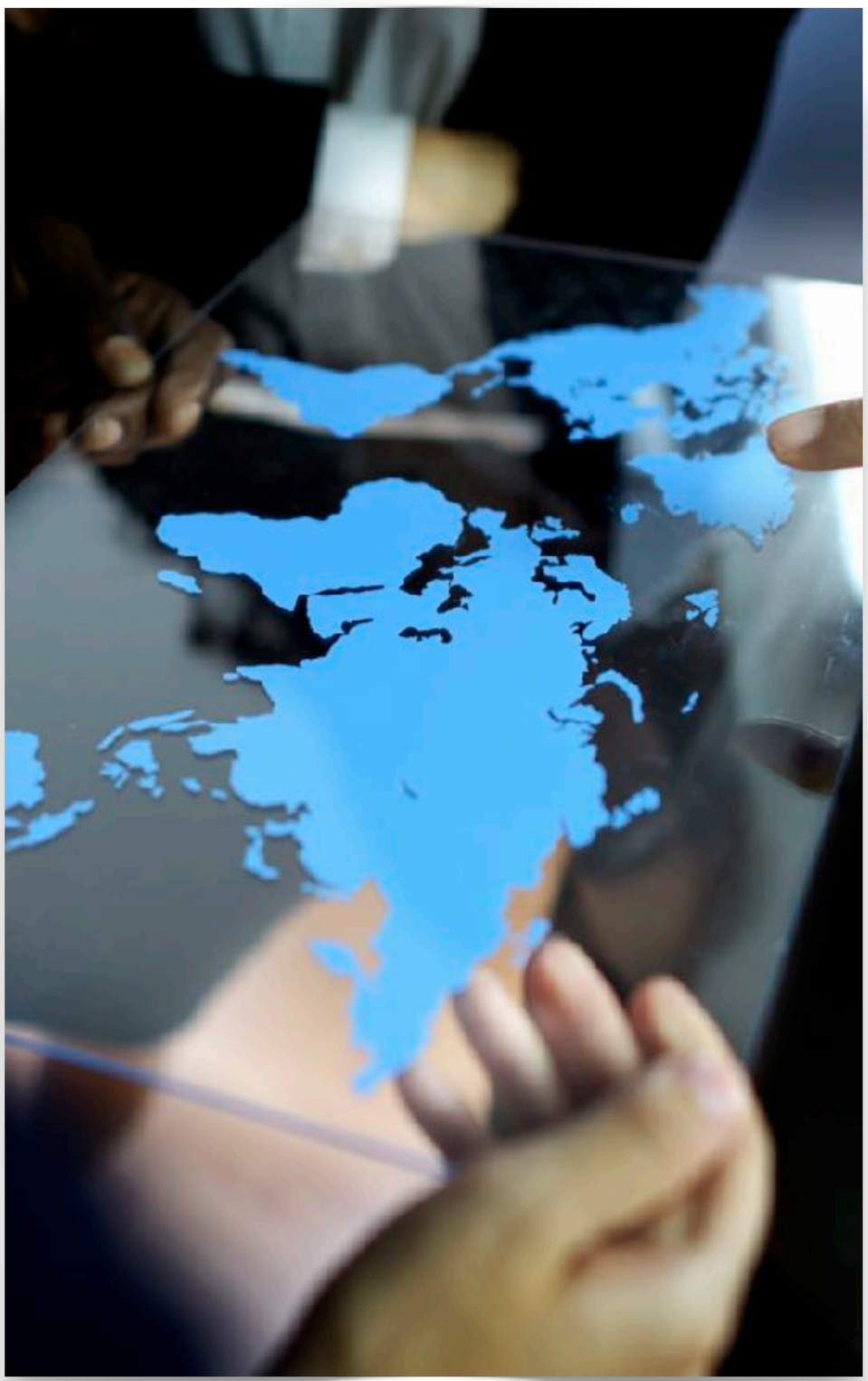
Estos serían los puntos a tener en cuenta en este esquema de cultura *human centric*. Las empresas que quieran empatizar con los clientes, seguro que podrán empezar a tener algunas pistas de cómo ir en esta dirección. Una vez tenemos trabajada la cultura empresarial, que son los cimientos, podemos empezar hablar de la parte digital de la cultura y cómo establecer un plan que sirva para desarrollar esa excelencia que trabajamos en este informe..

2. BASES PARA DESARROLLAR UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El objetivo del plan es mejorar la competitividad y capacidad de adaptación a los cambios exponenciales del mercado basándonos en un modelo sostenible y rentable, sin perder el foco en la reducción del *time-to-market*. Este plan consiste en la rápida adaptación del valor que ofrecen las empresas a las necesidades continuas y cambiantes de sus clientes y a las fuerzas del macroentorno que no son controlables. Si tuviéramos que definirlo en pocas palabras, se trata de practicar el agilismo y aumentar el grado de adaptabilidad en las empresas.

Es importante recalcar la diferencia entre la digitalización del mercado y la de la empresa. Mientras que los cambios exponenciales del mercado son resultado del uso de la tecnología e Internet, la implantación de la tecnología en la empresa no suele ser el factor clave en su proceso de transformación. La solución para las empresas pasa por implantar un modelo de empresa menos rígido y más adaptable a los cambios continuos del entorno.

Todo plan de transformación digital que se precie debe incluir los siguientes habilitadores de la transformación humana, verde y digital:

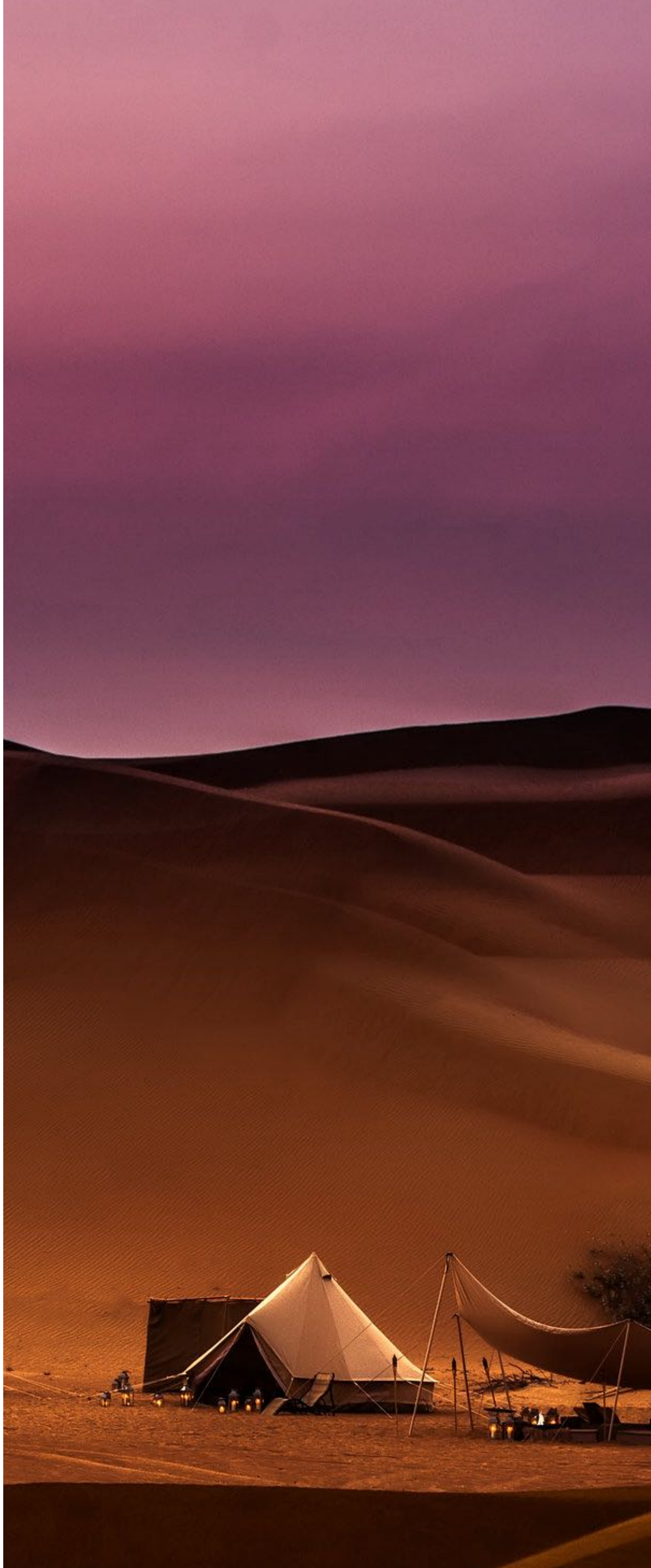


2.1 EL CLIENTE FINAL COMO CENTRO DE TODO

Este enfoque estratégico pone al usuario en el centro del negocio, dando a cada cliente final lo que necesita y se merece. Para ello hay que poner especial énfasis en la orientación al cliente externo, en ofertas personalizadas, en la comunicación digital, en los canales de venta y en la inteligencia de mercado. Basándonos en el principio de que el cliente final está en el centro, debemos plantear una estrategia basada en la definición de una segmentación muy precisa, en la escucha activa, en el diseño de experiencias expandidas y en la interpretación de los datos de las diferentes fuentes de información que obtenemos del usuario. Para implementar una estrategia *customer centric* es necesario conocer la satisfacción actual de los clientes, mantener actualizadas las bases de datos, segmentar, detectar nuevas necesidades, conocer qué canales existen para llegar a los clientes, y en definitiva, adaptarse de forma dinámica a los cambios de mercado. Hay que entender que la satisfacción de los clientes externos viene, en gran medida, por el buen hacer del cliente interno (empleado), por lo que debemos pensar en clave *human centric*: hay que tratar a los clientes externos como personas, no como el comensal de la mesa 21, el pasajero del asiento H21 o el huésped de la habitación 421.

2.2 METODOLOGÍAS ÁGILES

La transformación digital de la sociedad está forzando a las empresas turísticas a tener y mantener una velocidad de cambio y adaptación mucho mayor. Pero no tenemos que pensar únicamente en metodologías para desarrollar proyectos, sino también servicios, técnicas y herramientas que permitan trabajar en equipo, innovar, aprender, medir e interpretar. Para mejorar la adaptación al cambio es necesario implantar nuevas metodologías de trabajo que mejoren la eficiencia y el trabajo en equipo. Existen muchas metodologías (RoundCube Canvas, Lean Startup, Scrum, CX, CRM) y diseños de procesos que permiten a las empresas turísticas a adaptarse con más rapidez a las condiciones de mercado.



2.3 INNOVACIÓN

El mayor reto es entender que la innovación no es simplemente implantar tecnología o utilizar una técnica creativa; la innovación es cultura de empresa, y como tal, debe estar presente en todas las áreas funcionales y de negocio. Para que la innovación forme parte del ADN de la organización es necesario liderazgo, crear un ambiente estimulante, trabajar en equipo, utilizar herramientas y métodos visuales, formar a los empleados en alguna de las técnicas creativas existentes y medir su impacto. La empresa tiene que ver la innovación como una palanca de cambio, pero el problema radica en que la empresa no suele tener un modelo o ecosistema para gestionar la innovación turística, como ya hemos comentado anteriormente en la cultura *human centric*. Una de las mejores herramientas para la innovación son los *10 tipos de innovación de Doblin* (2). Empresas y entidades han visto esta necesidad y han empezado a desarrollar laboratorios de innovación, como por ejemplo el Living Lab Hotel, en Gran Canaria, o la escuela Les Roches Marbella, con su laboratorio de ideas.

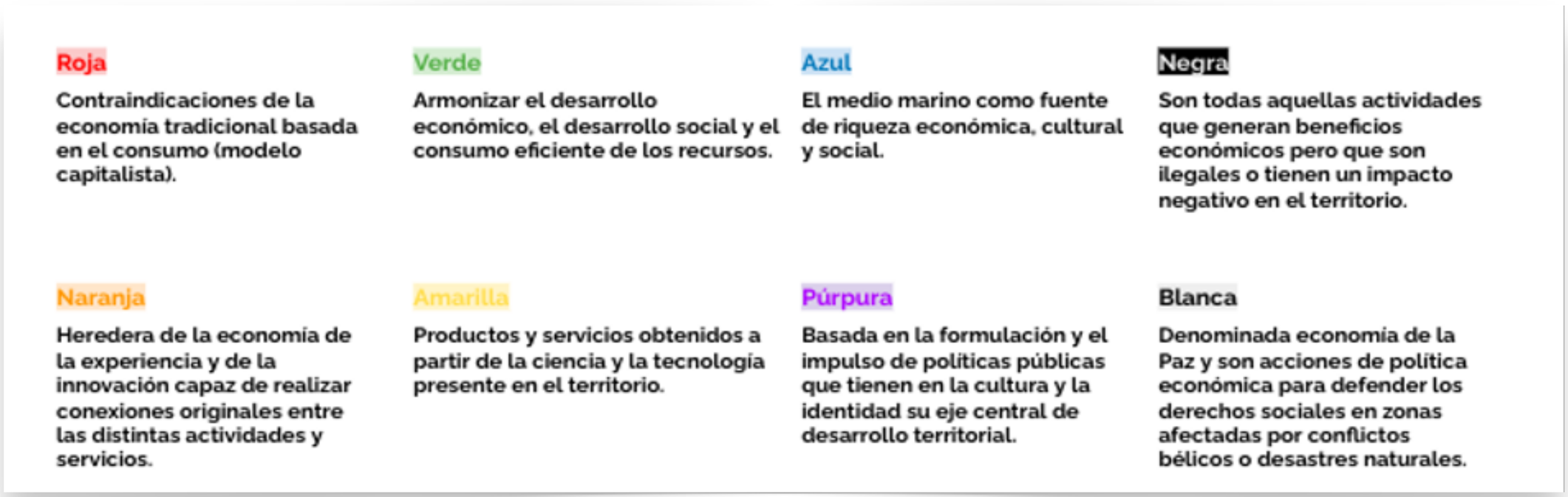
2.4 SOSTENIBILIDAD

Aunque este informe tiene un apartado específico dedicado a la sostenibilidad, no podemos entender hoy la innovación y la transformación de la empresa si no tenemos en cuenta este aspecto dentro de la estrategia global de *human centric*. El ser humano es el único animal que conozcamos que envenena el agua que bebe, el aire que respira, la comida que come y contamina el lugar donde habita. Las empresas deben trabajar en un modelo de negocio orientado y comprometido con el medioambiente y la sociedad con el objetivo de mejorar el bienestar del planeta y de la población. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (3) permiten la adaptación de las pymes a los cambios del mercado al tiempo que aceleran la transformación y resuelven las necesidades de las personas, el planeta y los clientes. Las empresas tienen en los ODS una oportunidad para garantizar su competitividad y alinearse con las necesidades del mercado al tiempo que aceleran su transformación humanista, verde y digital.



2.5 ECONOMÍAS DE COLOR EN LA ERA DIGITAL

Hasta ahora la economía se ha organizado y se ha estudiado en base a sectores productivos (verticales): el sector hotelero, la restauración, las aerolíneas, las agencias de viaje, cada uno defendiendo sus intereses. Por el contrario, el estudio de las economías de color nos permite conectar de forma transversal (amarilla, azul, gris, naranja, púrpura, roja y verde). Al turismo solo le será posible fomentar una verdadera innovación integrándose de manera transversal y con la colaboración entre sus diferentes sectores.



Fuente: RoundCubers

2.6 CULTURA DIGITAL

Cuando hablamos de la cultura digital en la empresa, nos referimos al modo en el que nos relacionamos entre clientes internos (empleados), clientes externos (finales) y proveedores en un mundo cada vez más digital donde la tecnología se ha convertido en una gran facilitador. Consiste en un cambio de mentalidad que pasa por incorporar la visión digital a todas las decisiones que tomemos como empresa. No puede ser que tengamos un departamento digital como si fuera un elemento más de la organización. Esta cultura digital debe de estar integrada en la cultura *human centric* que hemos hablado anteriormente. Debe fomentar entornos de colaboración, la gestión abierta, las habilidades blandas y la mentalidad digital. La agilidad y flexibilidad de los empleados, la orientación al cliente, el uso de los datos y la transparencia son grandes facilitadores para acelerar la implantación de la cultura digital.

2.7 TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES

La tecnología es un elemento clave en la transformación digital, aunque no indispensable. Es un habilitador que puede mejorar el impacto de la transformación digital ayudando a reducir el *time-to-market*, pero no siempre es así. La tecnología debe ir de la mano de la cultura digital y la cultura *human centric*, ya que si no las integramos se puede convertir en una inversión sin ROI (*return of investment*). Para no confundir conceptos, las empresas turísticas deberían diferenciar entre los siguientes tipos de tecnología:

- **Tecnología tradicional.** Conjunto de hardware y software que se implanta y configura en las instalaciones de la empresa.

- **Cloud computing.** Todo el hardware y software que en Internet a través de un proveedor externo.

- **Tecnologías 4.0.** Son las que están más relacionadas con la cuarta revolución industrial, incluyendo robótica, internet de las cosas (IoT), nanotecnología, blockchain, impresión 3D, realidad aumentada y virtual, inteligencia artificial, machine learning, big data, business intelligence y ciberseguridad.

- **Tecnologías transformadoras.** Muy relacionadas con las tecnologías 4.0, estas incorporan un aspecto diferenciador, ya que se basan directamente en la búsqueda del bienestar del ser humano y que pueden tener un impacto innovador en el sector turístico.

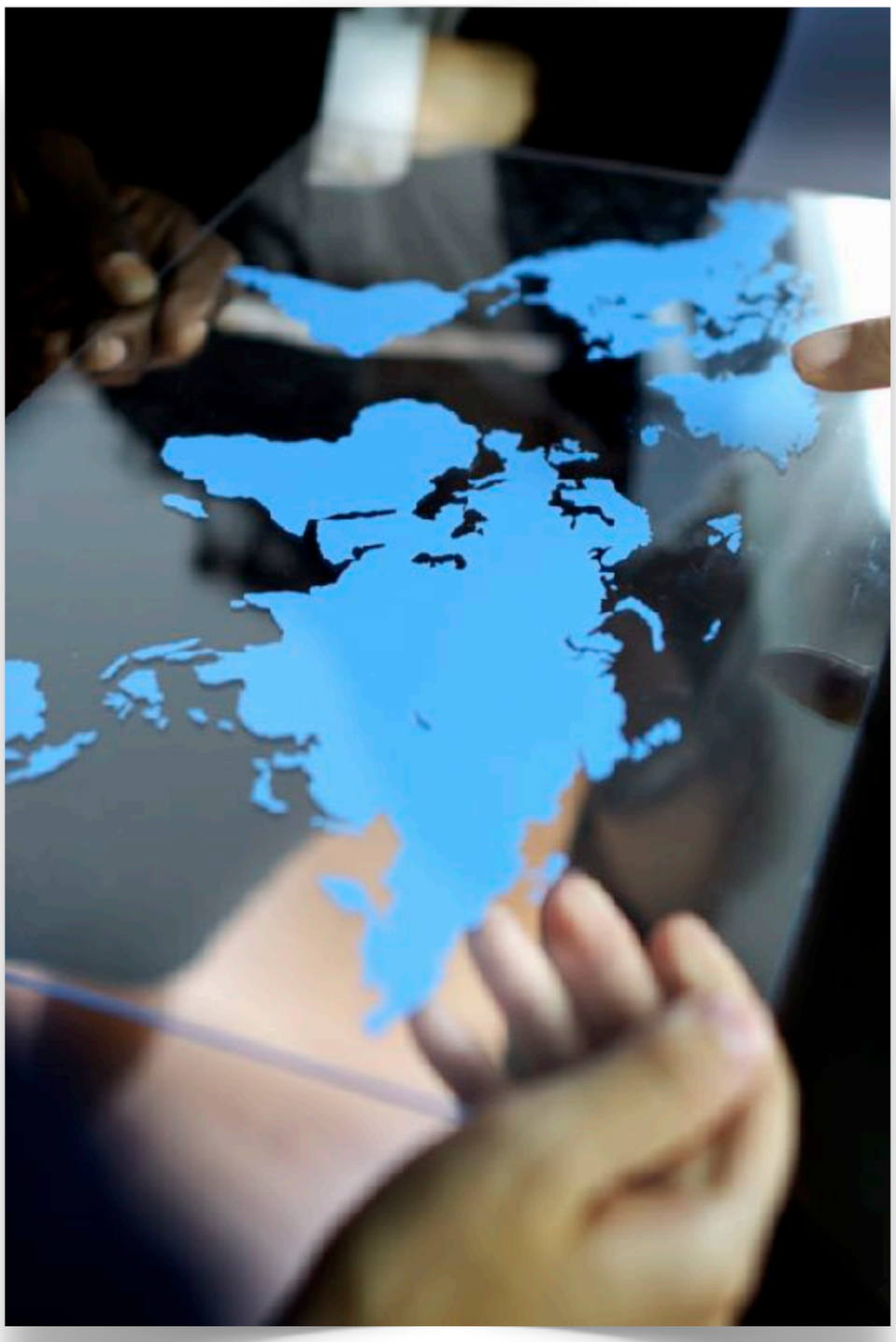
2.8 NEGOCIO DIGITAL

Si aplicamos la tecnología e internet a un negocio tradicional, lo que estaremos creando son nuevos modelos de negocio que nos permitirán generar nuevos ingresos resultado de la hibridación entre el mundo físico y el mundo digital, que se pueden ver ultrapotenciados a través del uso de las tecnologías exponenciales. Es importante recalcar que digitalizar el negocio no es suficiente, puesto que aunque la tecnología e internet son grandes potenciadores, no debemos limitarnos a este aspecto.

Si queremos obtener resultados diferentes tendremos que aprovechar el potencial de la transformación digital del talento humano y la sostenibilidad diseñando nuevos modelos de negocio que poco tienen que ver con el modelo original.

2.9 ANÁLISIS DE NEGOCIO

Si aplicamos la tecnología e internet a un negocio tradicional, lo que estaremos creando son nuevos modelos de negocio que nos permitirán generar nuevos ingresos resultado de la hibridación entre el mundo físico y el mundo digital, que se pueden ver ultrapotenciados a través del uso de las tecnologías exponenciales. Es importante recalcar que digitalizar el negocio no es suficiente, puesto que aunque la tecnología e internet son grandes potenciadores, no debemos limitarnos a este aspecto. Si queremos obtener resultados diferentes tendremos que aprovechar el potencial de la transformación digital del talento humano y la sostenibilidad diseñando nuevos modelos de negocio que poco tienen que ver con el modelo original.



3. EL FUTURO: TECNOLOGÍA, DIGITALIZACIÓN, NEONOMADISMO Y EL 'BOOM' DEL BIENESTAR

Turismo = sociedad. Esta simple igualdad no puede ayudar a entender hacia dónde se dirige el turismo. El reto aquí es conocer cómo será esa sociedad en el futuro. ¿Qué productos elegirán los viajeros y cómo los comprarán? ¿Qué necesidades como sociedad tendremos? ¿Hablaremos de viajes o consumo de tiempo de ocio? ¿Cuánto tardará la singularidad tecnológica? ¿La renta básica universal será una realidad? ¿Se agrandarán las diferencias entre pobres y ricos? ¿Está en peligro el modelo turístico como lo conocemos hoy? ¿Qué tecnologías usará la sociedad? ¿Buscará la desconexión o la hiperconexión digital? Son tantas las preguntas que solo tendrán respuesta si estudiamos de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos como sociedad. Woddy Allen dijo: «Me interesa el futuro porque es el lugar donde voy a pasar el resto de mi vida». Como empresarios, a imagen y semejanza del cineasta neoyorquino, deberíamos interesarnos por el futuro, porque es donde vamos a tener que hacer negocios. Y no en el futuro, sino ya mismo. Quizás sería bueno empezar a tener en cuenta perfiles creativos, innovadores de verdad, en nuestro sector: antropólogos, psicólogos ambientales, sociólogos, filósofos, futurólogos... Perfiles que nos ayuden a vislumbrar ese futuro sabiendo lo que sabemos del pasado.

Para hablar de futuro y de transformación digital, debemos hablar evidentemente de tecnología y como está se instalará en la sociedad. No se trata de adoptar tecnología sin ton ni son. Hay dos premisas que debemos tener en cuenta. En primer lugar, las tecnologías que nos ayuden a mejorar nuestra gestión y ser más eficientes en los procesos para dedicarles más tiempo y trato diferenciado y más humanizado a los clientes finales. Y en segundo lugar, las tecnologías que nuestros clientes ya usan o podrían usar en el corto plazo.



Una de las cosas que ya sabemos que ha cambiado es la manera en que nos relacionamos y comunicamos. De hecho, hemos pasado de una vida donde casi todo era presencial a una vida *blended,* que mezcla lo presencial con lo digital. Es decir que pasamos del estado telepresencial, al estado digital omnipresente y al presencial humanizado de manera muy rápida y ya de manera natural. La evolución de estos tres estados de presencialidad en el mundo de los viajes parece que apunta de la siguiente manera:

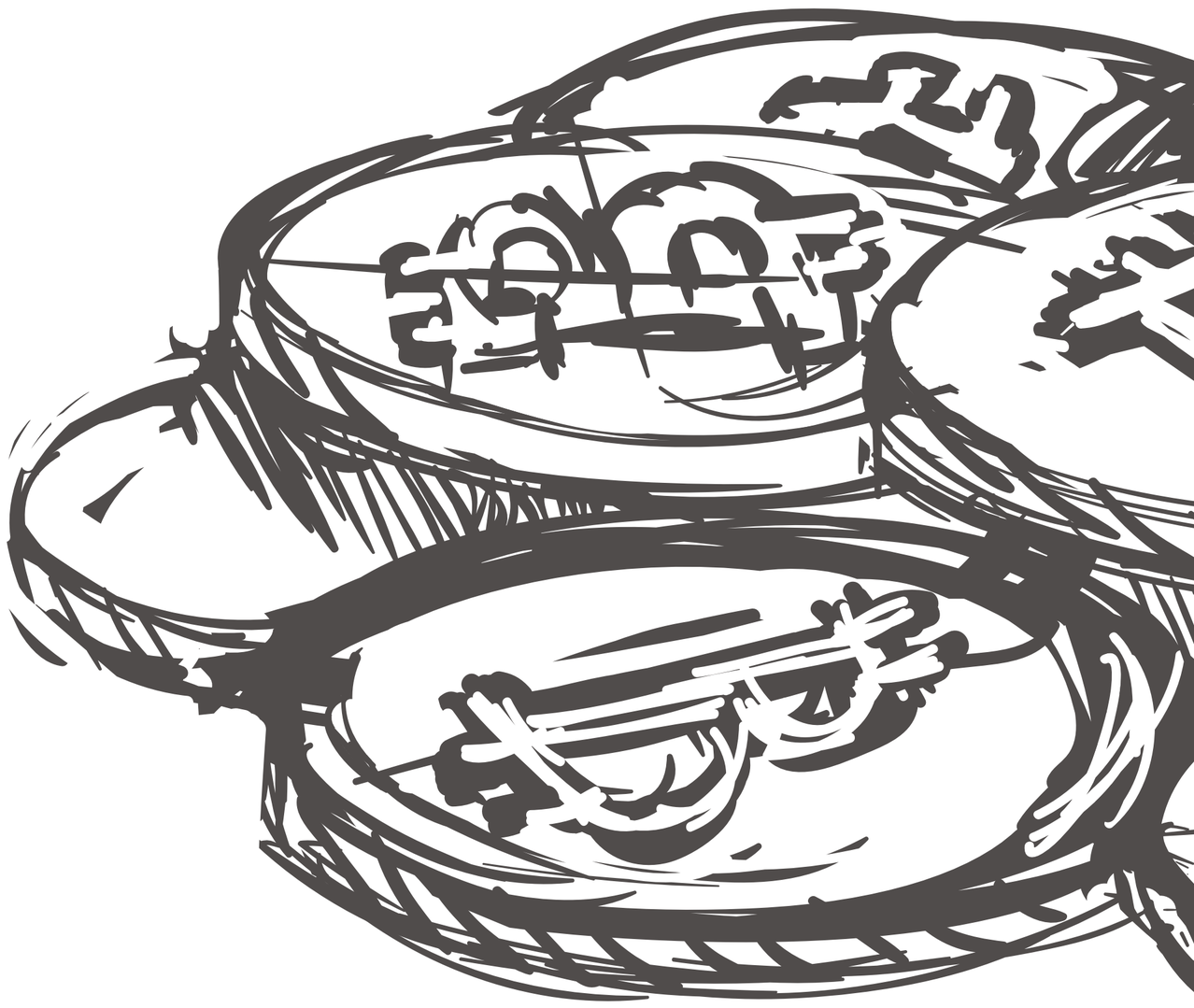
- El mundo telepresencial evolucionará hacia los hologramas y relaciones digitales más humanizadas a través de la realidad virtual y aumentada, especialmente antes del viaje.
- El digital omnipresente será la constante tanto antes y durante como después del viaje.
- El estado presencial humanizado, con experiencias aumentadas durante el viaje, fomentará la desconexión y la conexión interior y con otros seres humanos.

No hay que ser un gurú para saber que en diez o quince años la inteligencia artificial, la computación cuántica, los coches autónomos, la impresión 4D, la realidad virtual, expansiva, mixta y aumentada; el 6G, las tecnologías transformadoras, el internet de las cosas, el reconocimiento facial, los *wearables*, los algoritmos, la tecnología *blockchain*, las nanotecnologías, el neuromarketing, el human 2 human marketing, el smart data, la ciberseguridad, las finanzas descentralizadas, los NFT (Non-Fungible Tokens), las experiencias turísticas en el espacio, las experiencias expandidas o las redes sociales descentralizadas serán parte de nuestro presente

Las empresas y los profesionales del turismo deben al menos saber qué significan y qué pueden hacer por nuestro proyecto. Como profesionales del turismo tenemos la necesidad de aplicar lo que se ya se denomina como *lifelong learning* (4), el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Y como si fuéramos un software, debemos ir adaptándonos a medida que este evoluciona por las necesidades del mercado.

Ya hemos hablado de la evolución de la web 1.0 a la web 2.5, pero hablemos ahora del futuro de la web. El gran cambio que se está dando en la web 3.0 está pasando por el concepto de *blockchain* (cadena de bloques) y los *smart contracts*. No es objeto de este informe entrar en detalle, pero la gran palabra que define este cambio es que viene un mundo descentralizado. Ya no necesitamos de una entidad concreta que centralice todo (poder de decisión y gobernanza, tecnología, funcionamiento), sino que los algoritmos, los protocolos, nos aseguran transparencia, inmutabilidad y descentralización sin que nadie intervenga. Aunque *blockchain* existe ya desde hace años, sirve para cualquier empresa que tiene que registrar cualquier cosa deje constancia de ello en la cadena de bloques (como la trazabilidad de cualquier producto, por ejemplo). Quién le ha dado fama han sido las criptomonedas, especialmente Bitcoin, Ethereum, BNB y Cardano, que nacieron a raíz de las turbulencias económicas de la pasada crisis financiera de la primera década del siglo XXI y que de manera silenciosa han llegado para R-evolucionar el mundo financiero y empresarial.

Algunas empresas turísticas ya están en fase de consolidación de su criptomoneda, como es el caso de la cadena de baños árabes Hammam Al Ándalus. Y ciertas cadenas hoteleras están estudiando su creación, como Room Mate, Alma Hoteles, Castilla Termal, Fontecruz Hoteles, Hospes Hotels, One Shot, Only You Hotels y Único Hotels a través de una iniciativa del Ayuntamiento de Madrid denominada Madrid Capital Fintech.



La web 3.0 es la descentralización y la tokenización del mundo. Por lo tanto, los modelos de negocio de las empresas de la web 3.0 son muy diferentes a los de la web 2.0. Pongamos un ejemplo: con las actuales plataformas gratuitas de vídeo, los generadores de contenido suben sus contenidos y la plataforma comparte los beneficios de la publicidad con él, mientras que en el otro extremo de la comunicación, el usuario dispone de una plataforma donde ver contenido sin necesidad de pagar por el visionado de los contenidos. Hoy, portales como Theta.tv no solo comparten sus beneficios con los generadores de contenido (en su propia criptomoneda, Tfuel); el usuario también recibe una parte de ese beneficio en forma de *token cripto* que puede vender en diferentes *exchanges*, con el que puede comprar en la tienda de la plataforma o regalarlo a sus influencers favoritos. Las finanzas descentralizadas, los NFT relacionados con el coleccionismo y el criptoarte, que muy pronto estarán presentes en el sector turístico en formatos de memorabilia, son otros temas que ya están presentes en la web 3.0.

Todo esto está R-evolucionando, por ejemplo, los métodos de pago, los programas de fidelización y las finanzas. Hemos pasado de utilizar dinero físico (en divisas extranjeras, bonos hotel y tickets restaurantes), tarjetas de crédito, monedas sociales como clickcoin o pagos por aplicaciones, a aceptar pagos en criptomonedas o tokens. Recientemente, una *startup* española, Criptan, ha desarrollado un sistema de pago denominado Criptanpay para que las empresas turísticas puedan aceptar el pago en criptos tanto en sus establecimientos como en sus webs de manera sencilla, sin tener que saber cómo funciona el mundo cripto y recibiendo el pago directamente en euros en la cuenta corriente de la empresa. Su ventaja es que hace muy fácil el pago con este tipo de monedas digitales cada vez más implantadas y evita el pago de comisiones. Con ella, además, las empresas ven la posibilidad de incrementar su cartera de clientes, que agradecen la posibilidad de usar este sistema de pago y así evitando los gastos que tienen las tarjetas de crédito. Estos movimientos ya son una realidad con empresas consolidadas del sector, que se unen con *startups* como Mirai y Criptan para acelerar la innovación de manera exponencial.

en la próxima década gracias a unas conexiones de internet más rápidas y a unos medios de transporte cada vez más veloces y baratos que les permitirán trabajar desde cualquier lugar del mundo. Porque es un hecho constatable que las nuevas generaciones piensan cada vez menos en poseer una casa o un coche y, sin embargo, prefieren pagar por su uso.

El nomadismo digital se ha convertido en un estilo de vida y muchos destinos quieren atraer a sus fieles practicantes. Solo hay que ver cómo destinos como Chang Mai, Bali y, en España, Gran Canaria, Tenerife, Benidorm o Extremadura están desarrollando estrategias de posicionamiento en este mercado. Aquí los alojamientos tienen una gran oportunidad para relanzar sus espacios hacia este tipo de clientes

3.1 LA SOCIEDAD POSTCOVID-19

Incluso antes de la pandemia, el tema emocional era preocupante. Tanto que algunos países, viendo el problema de la soledad, ya han creado ministerios que se preocupan de ello, como es el caso de Gran Bretaña y Japón. De hecho, según un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS), nueve millones de británicos se sienten solos con frecuencia o siempre, hasta el 75 % de los ancianos viven sin nadie que les acompañe y 200.000 pueden pasar hasta un mes sin tener una sola conversación con un amigo o familiar. En España tenemos el caso de los viajes de Imserso, que curiosamente están vinculados al Ministerio de Asuntos Sociales, siendo casi una premonición del que podría ser el futuro de algunos viajes relacionados con el bienestar a ciertas edades. ¿Deberían trabajar conjuntamente los ministerios de Turismo, Sanidad y Asuntos Sociales para crear productos de bienestar tras la pandemia ayudando al sector turístico y a la sociedad en general a superar cuanto antes la postpandemia, igual que se hizo con el Imserso hace ya años?

Hemos dicho por activa y por pasiva que el futuro es incierto y que todo puede cambiar de repente y con un desenlace inesperado. Y más si lo vemos en un momento de pandemia constante. Hoy. mientras se escribe este informe, todavía hablamos de una cuarta ola, Francia vuelve al confinamiento total y la vuelta a la nueva normalidad no está del todo asegurada. Lo que está bastante claro es que las pandemias se pueden volver a suceder por la emergencia climática y una parte de la sociedad será muy diferente. Los cambios que nos ha traído la pandemia todavía no los sabemos a ciencia cierta, pero algunos datos nos pueden dar alguna pista, y probablemente después de esta crisis sanitaria vendrá una crisis emocional acentuada por la crisis económica.

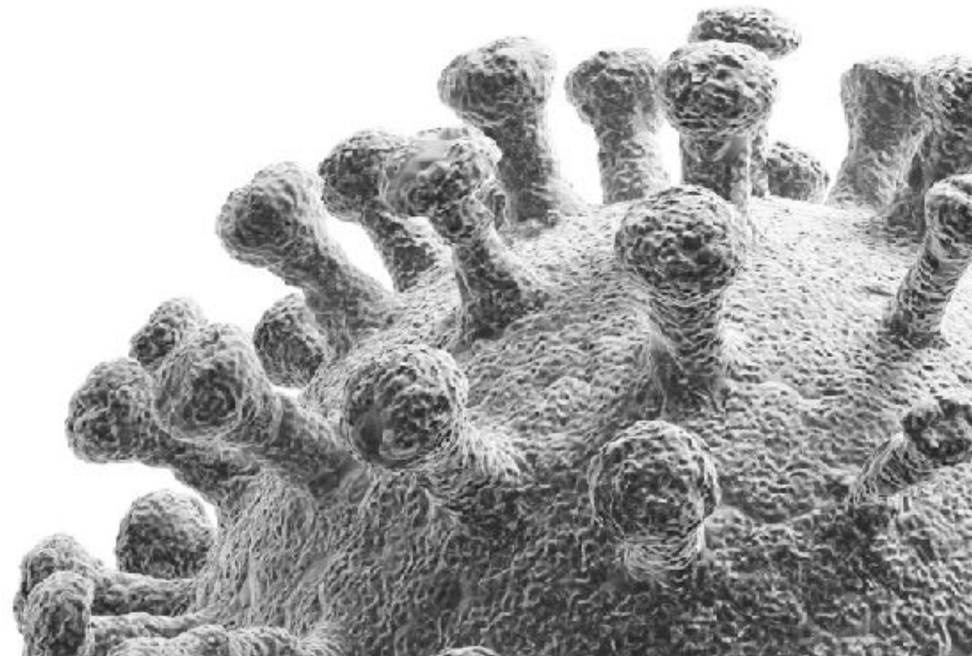
Si en el siglo XIX eran analfabetos los que no sabían leer ni escribir y en el siglo XX los que no supieron adaptarse al mundo digital eran analfabetos digitales, los que no dominen la inteligencia emocional y la espiritual entrarán a formar parte la larga lista de analfabetos emocionales que actualmente existen. Algunas escuelas e universidades relacionadas con el turismo, como el caso del CETT (Universidad de Barcelona) o la Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi (Universitat Ramon Llull), ya integran en sus programas y en sus clases el Mindfulness Ejecutivo y la inteligencia emociona. Según el filósofo e historiador Yuval Noah Harari, las dos únicas habilidades necesarias para sobrevivir en el siglo XXI son la estabilidad mental y la inteligencia emocional, y ambas serán claves para reinventarnos y marcarán la diferencia entre los que se adapten y los que sucumbirán en el siglo XXI.

El pasado mes de enero, el World Travel & Tourism Council, previendo ya la difícil situación emocional que afectará a la salud de los trabajadores turísticos tras la pandemia por la covid-19 , publicó la guía *Mental Health Guidelines*. En este mismo sentido, una encuesta del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) realizada en el año 2016 entre dos mil empleados reveló que el 95% de ellos afirmaban que la mala salud mental afectaba a su desempeño en el trabajo: al 85% le impedía concentrarse correctamente, al 64% le tomaba más tiempo realizar las tareas y al 54% le dificultaba la toma de decisiones. El 48% de los encuestados también dijo que la mala salud mental afectaba a su capacidad para ayudar a los clientes y un 47% que era menos paciente de lo habitual con los clientes.

La expansión del coronavirus ha supuesto una situación de crisis global en todo el mundo. Hemos sentido intensas emociones: miedo, tristeza, enfado, sentimientos de vulnerabilidad y falta de control. Aprender de esto y las potenciales crisis que puedan venir no será fácil. Pero ya lo decía el poeta romano Lucano, «ante el inminente peligro, la fortaleza es lo que cuenta». Hoy, en el siglo XXI, ya no cuenta la fuerza bruta; frente al estrés y la ansiedad, será la fuerza interior la que nos ayudará a afrontar los exigentes retos que le esperan a la sociedad.

En España, el impacto emocional del covid-19 es real: un estudio realizado a 3.500 personas por el denominado Grupo 5 de la Universidad Complutense de Madrid afirmaba que el 70% de los estudiados reconocía sentimientos como nerviosismo y angustia, y más de la mitad señalaba que era incapaz de dejar de preocuparse y controlar sus inquietudes.

Todas estas circunstancias afectarán a los trabajadores del sector turístico, pero sobre todo a los clientes finales: huéspedes, pasajeros y turistas en general. El turismo irá hacia donde vaya la sociedad, tanto en lo tecnológico como en lo humano. Es significativo que la ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, incluya en su título X el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral, que que busca el respeto de la intimidad personal y familiar de todos los trabajadores, sin excepción alguna. Este derecho deriva de la situación laboral en la que nos encontramos, pues los recursos digitales son los 'culpables' del contacto inmediato entre la empresa y el trabajador, sin tener en cuenta el día y la hora en la que se producen las comunicaciones, lo que en ocasiones conlleva a confundir el tiempo dedicado al trabajo con el tiempo y el espacio personal. Por eso empiezan a ser de lo más común libros como *Máster en desconexión digital* (Oberón) o *La desconexión digital en el trabajo* (Aranzadi).



Vista la evolución de la situación, no es descabellado pensar que el turismo de salud y bienestar en la naturaleza se convierta en uno de los de mayor demanda en la era postcovid-19. La feria de turismo SATTE 2021, la principal exposición comercial de viajes del sur de Asia, ha definido al turismo de bienestar como «la gran oportunidad del sector turístico». España como país con gran oferta termal y balnearia –y también de turismo médico– tiene una gran oportunidad de crecer si no se queda solo en la típica oferta que ofrecen otros países, abordando desde la medicina tradicional (desde tratamientos dentales a la reproducción asistida) hasta temas de estética, injertos de pcabello, nutrición o belleza. Según la Asociación Nacional de Balnearios (ANBAL), el turismo termal crecía en la era precovid-19 con cifras cercanas al 20% anual. Según las cifras de Turespaña, en el primer semestre de 2015 más de un millón de turistas extranjeros disfrutaron de balnearios y centros de talasoterapia en España, con un gasto cerca de 1.500 millones de euros, sumando entre 2010 y 2015 más de 15.000 millones de euros. Por lo tanto, el sector del turismo de bienestar y salud tiene un montón de oportunidades si sabe diferenciarse de otros destinos con ofertas similares y a unos precios mucho más competitivos, como Bulgaria, Hungría, Polonia, República Checa o Turquía.

Una vez más, para vislumbrar el futuro y visualizar cómo será el nuevo turismo bienestar que reclame la sociedad postcovid-19 –y adaptar de manera ágil los productos y servicios a esas necesidades– hay que mirar al presente . ¿Bastará tener una piscina con chorros y una sala de masajes o habrá que diseñar productos turísticos que ofrezcan bienestar al viajero desde el cuerpo la mente el alma y el espíritu apoyados por las tecnologías transformadoras? Más bien parece que lo segundo.

3.2 EL ‘BOOM’ DEL ‘MINDFUL TRAVEL’

Todo esto está llevando al nacimiento de nuevos productos y tendencias que vienen a proponer nuevas experiencias turísticas aumentadas. Experiencias que buscan el bienestar del planeta y de las personas. Y todo apoyado por tecnologías transformadoras que buscan el bienestar del ser humano.



El *mindful travel* (turismo de bienestar) busca trabajar por un turismo transformador y está centrado en crear experiencias turísticas aumentadas que faciliten el equilibrio entre el bienestar físico, la salud emocional y la paz espiritual de los viajeros. Va más allá del turismo *slow,* regenerativo, responsable o sostenible. Busca el lujo en la sostenibilidad integral, en la conexión entre lo material y lo espiritual, en el camino hacia la innovación sin abandonar la esencia y la tradición. Su base es que una vez los seres humanos son conscientes de sí mismos, pueden tomar conciencia directa en la necesidad de cuidar el planeta en que viven.

Los *mindful travellers* son los que, además del viaje a un destino, hacen un viaje interior y usan estas dos experiencias para volver transformados positivamente. El *mindful travel*, si bien puede tener una parte de wellness, otra de deporte o una tercera de comer de forma saludable, cuenta con su propio recorrido e identidad. Es una visión holística en la que intervienen cuerpo, alimentación, mente, alma, espíritu o economía siguiendo en parte las enseñanzas de Maya Angelou: «La gente olvidará lo que dijiste. También olvidará lo que hiciste. Pero jamás olvidará cómo les hiciste sentir».

Los datos apuntan que el crecimiento del *mindful travel* será exponencial en la próxima década. Cada vez son más turistas los que buscan en sus viajes algo más que un tratamiento para tener la piel más suave, descontracturar los músculos tensos por el estrés, un injerto de pelo o una liposucción. Nuestro ritmo de vida, los cambios constantes, tener que vivir una vida cada vez con más incertidumbre y un planeta cada vez más enfermo, está haciendo que aumente el número de viajeros que buscan experiencias de este tipo de turismo, que incluye meditación, yoga, estilo de vida mindfulness, comida saludable, orgánica y de kilómetro cero, conexiones con la comunidad local del destino, sostenibilidad, economía circular...

Algunas claves que confirman el despegue e imparable crecimiento del *mindful travel*:

- El número 3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Unesco apunta que hay que fomentar la salud y el bienestar de los seres humanos en todo el planeta.
- Lonely Planet estima que el *mindful travel* representa el segmento del mercado turístico de mayor crecimiento en 2018, con un 10% en todo el mundo.
- British Airways cuenta con un programa específico de *mindful travel*, como lo hacen también Virgin Atlantic, Etihad, Emirates, Hyatt e Intercontinental Hoteles.
- Viajes El Corte Inglés tiene una página especial para este tipo de viajes y Rumbo ya ofrece viajes de desconexión.
- Una reciente encuesta realizada por la agencia especializada en tendencias PSFK identificó que cerca del 82% de los expertos en innovación turística plantea que ayudar a mantener los objetivos de salud y el bienestar de los nuevos viajeros será un requisito específico clave para optar por una u otra oferta. Esto será un elemento diferenciador del producto turístico.
- Las personas comienzan a tomar decisiones de dónde alojarse en base a sus estilo de vida más consciente, la alimentación y las opciones deportivas y de actividad física en general (running, gimnasio, windfulness, yoga...). Es la tendencia denominada *fitcation*, cuya demanda ha aumentado un 15% en los últimos dos años.
- La OMS estimaba ya antes de la pandemia que en 2030 el estrés crónico y la depresión serán las enfermedades que más costes generarán a los gobiernos y serán causa de baja en las empresas.

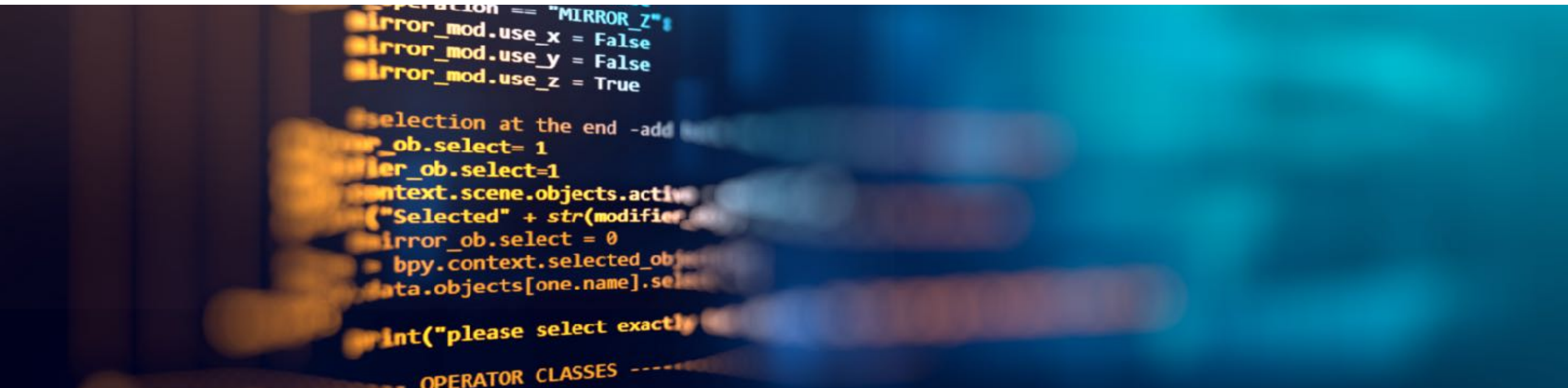
transformador a nuestro interior»,. Las empresas con la filosofía *mindful travel* son las que cuentan con un propósito vital de transformación, preocupadas por el papel que juegan en el mundo, por mejorar la vida en el planeta, la vida de las personas y de sus empleados (clientes internos). Son empresas con valores, centradas en la responsabilidad social, la ética y la innovación. Centran su negocio en el valor de la sonrisa y la estabilidad emocional tanto dentro como fuera de la empresa (equilibrio entre cliente interno y cliente externo). Estas empresas empoderan tanto a los usuarios de sus servicios como a las personas del equipo, de forma que la fricción en la producción del servicio de ocio basado en el *mindful travel* no existe en absoluto. Favorecen un clima de producción coherente, orientado a la felicidad y a promover la alegría del individuo, la tranquilidad espiritual del viajero.

Algunas de las actividades que las empresas *mindful travel* pueden ofrecer a sus clientes (internos o externos) pueden ser yoga, *windfulness, winefulness, mindful flying, mindful diving,* meditación, fomento de la inteligencia emocional, actividades en la naturaleza (baños de bosque, de silencio, senderismo consciente, reforestación con especies locales y autóctonas)... Son actividades que van más allá del concepto de bienestar, de *wellness* y se centran también en el de *well-being* (bien ser): gastronomía saludable, gastrobotánica, contacto directo y privilegiado con las antiguas tradiciones y trabajos sostenibles (pastor, agricultor, quesero, artesano, tradiciones que sean siempre amigables con la naturaleza), retiros de transformación humana... Conceptos hoy vistos como neohippysmo pero que cada vez estarán más presentes en la oferta de destinos turísticos como Costa Brava, Murcia o Comunidad Valenciana o países como Colombia y Perú, que ya están trabajando en este sentido para posicionarse de la competencia de aquellos destinos solo centrados en el turismo cultural, el shopping, el sol y playa, el turismo gastronómico o el activo.

3.1 EL USO DE TECNOLOGÍAS TRANSFORMADORAS PARA POTENCIAR EL BIENESTAR HUMANO EN EL TURISMO

Las tecnologías transformadoras tienen una relación directa con el sector turístico si las relacionamos con los términos ‘felicidad’ y ‘bienestar’ de los clientes internos y externos. En general, los viajes de ocio buscan algún tipo de satisfacción personal, una nueva experiencia, conocer un nuevo país... Y sin entrar mucho en el detalle, el objetivo sería volver del viaje mejor de lo que uno se fue, buscar el bienestar por un tiempo. Las tecnologías transformadoras aplicadas al turismo son una potente herramienta para trabajar en este sector, igual que hace solo unos pocos años lo fueron los tratamientos más dirigidos al bienestar del cuerpo, por ejemplo los tratamientos de estética o salud que tenemos hoy en la mayoría de balnearios y los productos de turismo médico. Si en el siglo XIX los rayos X nos permitieron ver los huesos y órganos, y en el siglo XX pudimos empezar a estudiar el cerebro a través de las resonancias magnéticas, en los albores del XXI existen sensores que ya nos muestran de manera muy básica las emociones que sentimos. Y esto solo acaba de empezar...

Si entendemos al turismo como el negocio de la felicidad, una de las primeras premisas que tendríamos que tener en cuenta es cómo medimos dicha felicidad en los clientes. Han sido ya varios los proyectos que han estado trabajando en esta línea. El primer proyecto fue el ‘termómetro de las emociones’ que se llevó a cabo en el hotel Miguel Angel de Madrid en 2017, pero ha habido otros, como los de la cadena hoteles Campanile o la Universidad de Sevilla, más centrado en el entorno de ciertos emplazamientos turísticos.



Algunas aplicaciones prácticas de las tecnologías transformadoras en el sector turístico podrían ser:

- **Realidad Virtual.** La realidad virtual jugará un papel muy importante en un futuro más próximo, especialmente cuando los dispositivos sean baratos y accesibles para todos. No solo porque podremos ver cosas tan reales y vivirlas desde las emociones que pensaremos que estaremos allí, sino porque gracias a ella se podrán ofrecer nuevas experiencias turísticas relacionadas con el bienestar. Ya existen herramientas de realidad virtual que se relacionan las técnicas de SPA, con tratamientos variados con técnicas que ayudan a curar fobias, solo por poner unos ejemplos que ya podemos encontrar hoy en el mercado. No sería raro que los hoteles empezaran a ofrecer pronto este tipo de experiencias. Aquí entran también otras realidades como la aumentada, la mixta o la expandida.

- **Medicina digital.** Muchos alojamientos se están convirtiendo en espacios donde no solo pasamos nuestro tiempo de ocio, sino que nos ayudan a mejorar físicamente. Spain Care es un claro ejemplo del potencial turístico para España, que ha hecho llegar medicina digital al sector de manera natural. Otro ejemplo que mezcla varios conceptos es Murcia con Costa Cálida Cares, que ofrece una amplia oferta de experiencias: turismo médico, salud, bienestar, aguas termales en balnearios...

- **Tecnologías para dormir.** Dormir bien se ha convertido para muchas personas en una misión imposible. Cada vez más, la tecnología del sueño está siendo aplicada en hoteles con programas de sueño que ofrecen seguimiento del descanso de sus huéspedes a través de *sleeping trackers* que miden la calidad y la horas de sueño ligero, profundo y REM. Sobre colchones cada vez más sofisticados y con tecnología punta, y todo apoyado por expertos médicos en el sueño.

- **Behavioral Change.** Desarrollar experiencias para mejorar nuestra salud con nuevos hábitos de alimentación o de gestión del estrés es el objetivo de estos programas que buscan conseguir cambios en los comportamientos humanos. La pregunta es: ¿Tendrán que adaptarse los programas de entretenimiento de los alojamientos del futuro a la tendencia del Behavioral Change? ¿Deberían incluir los miniclubes de los hoteles actividades de inteligencia emocional para niños como ya está haciendo Barceló Hotels con su programa de animación infantil Happy Minds?

- **Espacios saludables.** Esto ya está muy implantado en el sector si lo vemos desde la perspectiva de las actividades de bienestar que incorporan balnearios y spas, pero la tendencia es incorporar esto cada vez más en el cuidado no solo al cuerpo sino a la mente, y en más espacios del hotel. La empresa Uponor, por ejemplo, ha estado trabajando en espacios saludables para el sector turístico.

- **Robótica.** Para las labores rutinarias está claro que los humanos seremos sustituidos por la robótica, pero esta avanzará en gran medida en el futuro. Aquí el sector tiene que empezar a estudiar cómo vamos a trabajar con los *CoRobots*, robots que colaborarán con los humanos. Por otro lado tenemos tareas de tratamiento de humanos que hoy en Japón en las residencias de ancianos ya sirven de distracción y elaboración de rutinas para mejorar la salud física y mental de los ancianos. Probablemente, las escuelas de turismo y hostelería tendrán que enseñar también a trabajar con robots. Es más, quizás se conviertan en escuelas para robots que tengan que trabajar en turismo.

- **Redes y sensores (networks and sensors).** Los sensores que miden emociones están cada vez más avanzados y con ellos podremos medir muchos aspectos que hoy realizamos a través

Como podemos ver, estas tecnologías transformadoras en el turismo nos abren una vez más nuevas oportunidades para un sector que está muy ligado a la evolución de la sociedad. Por lo tanto la transformación digital va mucho más allá del hecho de simplemente implantar tecnología. En realidad, esta debe servir para que las máquinas hagan la parte más mecánica y menos humana de las tareas y dejarnos a los seres humanos de este planeta todo lo que haga referencia a interacciones más emocionales, que son las que verdaderamente marcarán la diferencia. Lo que significa que los profesionales del turismo tendremos que aprender a trabajar con cuatro inteligencias si queremos adaptar nuestras empresas al futuro de hoy: la cognitiva, la artificial y más tecnológica, la emocional y la espiritual.

La paz interior es el nuevo éxito, la salud la nueva riqueza, el tiempo el nuevo lujo, la naturaleza el nuevo tesoro, la amabilidad el nuevo cool, la inteligencia emocional el nuevo sexy.

BIBLIOGRAFÍA

(1)
Estudio de la duración media de las empresas. Credit Suisse, 2017.
https://www.cnbc.com/2017/08/24/technology-killing-off-corporations-average-lifespan-of-company-under-20-years.html

(2)
10 tipos de innovación de Doblin.
https://innolandia.es/tipos-de-innovacion-doblins-innovacion-doblin/

(3)
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Naciones Unidas
https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/

(4)
Lifelong learning
https://observatorio.tec.mx/edu-news/aprendizaje-a-lo-largo-de-la-vida-lifelong-learning

3

EL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD

EL TURISMO COMO REFERENTE PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL, CULTURAL, ECONÓMICO Y ECOLÓGICO

Juan Costa

Antonio López de Ávila

Ainhoa Raso



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA TURÍSTICA GLOBAL A LA ESPAÑOLA EN PARTICULAR 46

1.1 Contexto 46

1.2 La industria turística como referente de modelo de creación de valor social, económico y ecológico. 47

1.3 El turismo tras la pandemia: la era del turismo sostenible 48

1.4. El modelo de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) 51

2. TURISMO Y CAPITAL ECOLÓGICO 53

3. UN NUEVO TRATAMIENTO FISCAL QUE REFUERCE ESTAS POLÍTICAS 54

4. EL TURISMO COMO MOTOR DE CAMBIO: PROTECCIÓN DE LAS COMUNIDADES, DE SU CULTURA Y SU PATRIMONIO 56

58

5. EL NUEVO MODELO DE TURISMO 59

5.1. El destino turístico en 2025 60

5.2. La empresa turística en 2025

6. CASOS DE ESTUDIO 62

6.1. Inversiones ‘con conciencia’: ¿qué son los criterios ASG? 62

6.2. Neutralidad en carbono y fiscalidad: Jalisco y Grupo JB 63

6.3. Mercados voluntarios de derechos de emisión de CO2: el caso de Tenerife 64

6.4. Legacy: el legado positivo de las empresas turísticas 65

6.5. Soluciones de capital ecológico: el ejemplo de Costa Rica 66

1. INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA TURÍSTICA GLOBAL Y A LA ESPAÑOLA EN PARTICULAR

1.1 CONTEXTO

Antes de la llegada del covid-19, el turismo mundial estaba experimentando un crecimiento notable, convirtiéndose en un importante motor global de crecimiento y diversificación económica. Los datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) señalan que, en 2019, el turismo alcanzó los 1.500 millones de viajeros internacionales y representó el 11% del total del PIB global.

En España, el turismo seguía siendo uno de los pilares de la economía y un importante motor de desarrollo económico y social. En 2019, España fue, por séptimo año consecutivo, el segundo país más visitado del mundo, solo por detrás de Francia, registrando 83,7 millones de turistas; fue también el séptimo año consecutivo de cifras récord en el país. España también fue el segundo país con más ingresos generados por turismo por octavo año consecutivo, únicamente tras Estados Unidos, como confirman los datos del Instituto Nacional de Estadística y los Barómetros de la OMT de los años 2011 a 2019.

Por otro lado, España ocupaba ese mismo año el primer puesto entre 140 países en el *Índice de Competitividad de Viajes y Turismo,* que publica cada dos años el Foro Económico Mundial. Esa misma posición también la ocupó en los años 2015 y 2017 (1).

Al mismo tiempo, el sector turístico se encontraba inmerso en una **revolución digital** que afectaba de manera disruptiva a todos los procesos productivos y de consumo del sector. Las reservas *online* ya representaban el 50% del total de reservas de viajes a nivel mundial, que venían creciendo dos veces más rápido que el mercado turístico en su conjunto.

La movilidad también se apoyaba de forma creciente en la digitalización, suponiendo un incremento exponencial de los servicios turísticos prestados desde dispositivos móviles. La cuota de mercado de reservas de viajes *online* pasó del 9% en 2015 al 35% en 2017, un crecimiento del 288% en apenas dos años. El 83% de los viajeros a nivel global ya viajaban en 2019 con su móvil, convirtiéndolo en una pieza esencial en todas las etapas del viaje.



Sin embargo, hay que reconocer que también se han alzado voces ante ese continuo crecimiento –a veces descontrolado– de la actividad turística por su negativo impacto en los residentes en determinados destinos, que se veían desplazados en sus propias ciudades, y por su impacto en el entorno medioambiental. Así, vimos surgir movimientos de 'turismofobia' en un buen número de destinos. Grupos que, con argumentos más o menos fundados, criticaban y rechazaban la actividad turística.

Antes incluso de la llegada del covid-19, la sostenibilidad ya se consideraba una herramienta imprescindible en cualquier modelo de desarrollo turístico y era uno de los principales ejes del modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI) que puso en marcha el Ministerio de Turismo a través de SEGITTUR en 2012. Esto hizo de España el primer país del mundo en contar con un modelo y una metodología de desarrollo turístico en los que la **sostenibilidad,** en todas sus facetas, se consideraba el centro de cualquier estrategia, así como la **accesibilidad,** combinadas con la **tecnología** y la **innovación,** para lograr poner en marcha modelos de **gobernanza** basados en indicadores y datos que permitieran alcanzar y mantener marcos sostenibles en el tiempo, que respetaran a las personas y al medioambiente. (2)



1.2 LA INDUSTRIA TURÍSTICA COMO REFERENTE DE MODELO DE CREACIÓN DE VALOR SOCIAL, ECONÓMICO Y ECOLÓGICO

Nos encontramos así ante una nueva era de gestión, ordenación e inversión en turismo verde y responsable en el que hacen falta nuevas políticas públicas que acompañen este necesario cambio de modelo. Pero este debe ir más allá de la idea de turismo sostenible: el turismo debe convertirse en una industria al servicio del desarrollo social, cultural y económico, pero también medioambiental en todos y cada uno de los territorios en los que se opera. El turismo debe pasar de ser un consumidor de capital natural a ser un creador de capital ecológico y social, y debe consolidarse como referente para otros sectores productivos a nivel global. El turismo debe ser una solución para que la economía global alcance la neutralidad de carbono en 2050, como propone la Net Zero Initiative (NZI).

Para hacer posibles la transición ecológica y la sostenibilidad son necesarias políticas públicas inspiradas en tres principios básicos:

- Quien consuma capital ecológico tiene que compensar su destrucción. Y, al contrario, quien lo cree debe recibir una contribución económica.
- El sector público debe crear la infraestructura necesaria para facilitar la transición hacia una economía respetuosa con los Acuerdos de París, que incentive la digitalización y la inversión en I+D.
- Para llegar a un mundo 'cero emisiones' son precisas industrias que creen capital ecológico y soluciones de secuestro de las emisiones de CO2. Y la industria turística puede jugar ese papel de creación de valor, mucho más allá de ser un activador social y de la actividad económica. Hablamos de creación de valor para el conjunto de la economía.

La industria del turismo, en la medida en que usa y gestiona capital ecológico, puede convertirse en una de las mayores generadoras de capital ecológico en el mundo. Y la tecnología, sin duda, será un factor imprescindible en cualquier estrategia basada en un modelo de gestión sostenible. Un modelo en el que el turismo no se vea como una actividad que consume capital natural y social, sino como creadora de capital ecológico y cohesión social.

1.3 EL TURISMO TRAS LA PANDEMIA: LA ERA DEL TURISMO SOSTENIBLE

Según el último *Barómetro del Turismo Mundial* de la OMT, el desplome de los viajes internacionales ha supuesto unas pérdidas estimadas en 1,3 billones de dólares. La crisis ha puesto en riesgo entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos, muchos de ellos en pequeñas y medianas empresas. (3)

La pandemia del covid-19 ha cambiado profundamente el escenario turístico en el mundo: caídas de casi el 80% en el volumen de viajeros internacionales y en el volumen de ingresos, y millones de puestos de trabajo perdidos que han generado una grave crisis económica y social.

Es urgente establecer estrategias de reactivación del sector turístico que consideren no solo el impacto de la pandemia sobre decisiones actuales de viaje, sino también sobre las decisiones futuras. Se están observando profundos cambios en los patrones de consumo turístico, donde predomina un turista muy digitalizado, exigente con la información que consume, muy preocupado con las condiciones sanitarias de los destinos y con su impacto en el medioambiente. Y, por su parte, las marcas son cada día más conscientes de que deben alinearse con estos principios: no se trata solo de reducir su impacto medioambiental, sino de llegar más allá y generar valor ecológico para la sociedad.

El *2021 American Express Travel: Global Travel Trends Report,* que encuestó a 2.000 viajeros de EE.UU. y a un millar de Australia, Canadá, India, Japón, México y Reino Unido, señala que los consumidores están cada vez más interesados en los viajes sostenibles: el 68% de los viajeros coincide en que intentan ser más conscientes y apoyar a las marcas de viajes más respetuosas con la sostenibilidad, y el 72% dice que les apasiona viajar a destinos que ayudan a impulsar los ingresos del turismo y la economía local.





Por su parte, Phocuswright señala en sus *Travel Trends 2021* que el 68% de los viajeros quiere que el dinero que gasta en viajes revierta en la comunidad local, desea minimizar la huella de su viaje y asegurarse de que su presencia tiene un impacto positivo en el destino.

Finalmente, Expedia Group en su *2021 Travel Trends Report US* señala que el 62% de los viajeros siente la necesidad de reconectar con el mundo y opina que los viajes deben ser una fuerza de bien para el planeta y la humanidad.

Se abre una **nueva era del turismo sostenible.** Una nueva era que debe tener como base un modelo de respeto y puesta en valor del capital ecológico y social de los destinos y un modelo de gobernanza, de cogestión efectiva entre el sector público –a todos los niveles– y el sector privado. Y este modelo debe integrar, sin duda, la tecnología, necesaria para poder medir, controlar y generar la confianza de que todas las políticas de sostenibilidad se están aplicando correctamente. Y, por otra parte, este modelo de turismo sostenible deberá también estimular al máximo el diálogo con la sociedad local y el ecosistema productivo para poder llegar a la necesaria cohesión social.

Desde 2019, el Gobierno de España –a través de la Secretaría de Estado de Turismo– ha venido elaborando la *Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030,* una agenda nacional de turismo para afrontar los retos del sector en el medio y largo plazo, impulsando los tres pilares de la sostenibilidad: socioeconómica, medioambiental y territorial. (4)

La Organización Mundial del Turismo, junto a IFC, la mayor institución de desarrollo centrada exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo y miembro del Grupo del Banco Mundial, también están apostando por las inversiones verdes de la mano de una nueva iniciativa denominada *Investment Readiness for Green Finance Mechanisms.*

«Esta crisis –como ha señalado Zurab Pololikashvili, secretario general de la OMT– nos da la oportunidad de replantearnos cómo ha de ser el sector turístico y su aportación a las personas y al planeta; la oportunidad de que, al reconstruirlo, el sector sea mejor, más sostenible, inclusivo y resiliente, y que los beneficios del turismo se repartan extensamente y de manera justa».

Por otro lado, ya en 2012, el *Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente,* mostró en la Cumbre Rio +20 un informe sobre la economía verde. Este documento indicaba que «la apuesta por la ecología no es generalmente un lastre para el crecimiento, sino más bien un nuevo motor de crecimiento, que es un generador neto de puestos de trabajo decentes y que también es una estrategia vital para la eliminación de la pobreza persistente». El informe también buscaba llamar la atención de los responsables políticos para crear las condiciones favorables para mayores inversiones en la transición hacia una economía verde.

Por otro lado, el *Informe sobre Economía Verde* del organismo alemán UNEP (6), en el que participó la OMT, contempla un capítulo dedicado al turismo donde explica cómo la inversión verde en el sector puede contribuir al crecimiento económico viable y robusto, a la creación de trabajo decente y a aliviar la pobreza, al tiempo que mejora la eficiencia en el consumo de recursos y la minimiza la degradación ambiental.

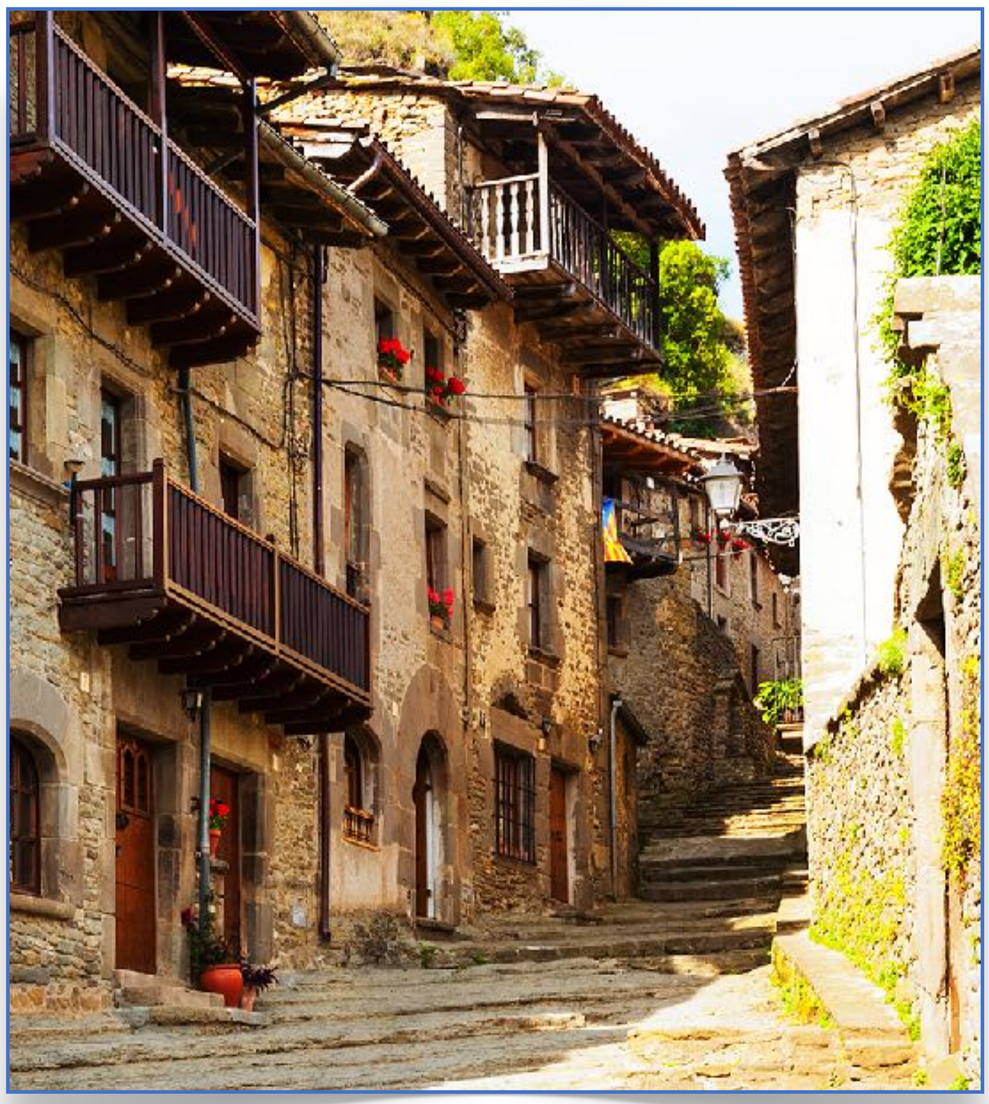
Con respecto al turismo, sobre el potencial que tiene la industria como palanca para salir de la crisis y crear una economía más inclusiva, el informe de UNEP destaca los siguientes puntos:

- El turismo tiene un gran potencial como motor de crecimiento para la economía mundial.
- El desarrollo del turismo está acompañado por importantes desafíos.
- El turismo sostenible tiene el potencial para crear nuevos puestos de trabajo verdes.
- El desarrollo del turismo puede ser diseñado para apoyar la economía local y reducir la pobreza.
- Invertir en la sostenibilidad del turismo puede reducir el costo de la energía, el agua y los residuos y mejorar la biodiversidad, los ecosistemas y el patrimonio cultural.
- Los turistas están demandando turismo responsable.
- El sector privado –especialmente las empresas pequeñas– puede y debe movilizarse para apoyar el turismo sostenible.
- Gran parte del potencial económico para el turismo sostenible se encuentra en las pymes, que necesitan financiación para invertir en turismo verde.
- La planificación de destino y las estrategias de desarrollo son el primer paso hacia la sostenibilidad en el turismo.
- Las inversiones y las políticas gubernamentales pueden aprovechar las acciones del sector privado en el turismo sostenible.

También la alianza del *Manifiesto Europeo del Turismo,* de la que forman parte más de 60 organizaciones públicas y privadas de toda la cadena de valor del turismo, destaca la importancia de la inversión en turismo sostenible como motor para la recuperación de la Unión Europea. (7)

En este sentido, si consideramos la tecnología como la herramienta de base para la digitalización y la sostenibilidad del turismo, vemos en los últimos tiempos una convergencia acelerada de tecnologías (inteligencia artificial y *machine learning,* comunicaciones 5G, tecnología blockchain, greentech, internet de las cosas...) llamadas a convertirse en importantes aliadas para gestionar los cambios profundos en la configuración del mercado y de los territorios turísticos. Estas tecnologías abren multitud de oportunidades para gestionar adecuadamente la fase de reactivación del turismo, reforzando no solo los conceptos de seguridad sanitaria, sino también los de sostenibilidad ambiental y social en los destinos, para no regresar a ciertos modelos de desarrollo turístico previos a la pandemia altamente consumidores de capital ecológico y social en el entorno y las sociedades locales.

Por tanto, si ya de forma previa a la pandemia la situación exigía a las empresas turísticas la adaptación tecnológica y la gestión sostenible para ser competitivas, el contexto generado por el covid-19 ha agudizado y acelerado dicha necesidad.



Sin embargo, no todas las empresas están preparadas para aprovechar las oportunidades de la digitalización y la sostenibilidad, especialmente en el sector turístico en el que predominan destinos con prácticas de gestión antiguas o desfasadas y las micro/pequeñas/medianas empresas (MiPyme). En general, el desempeño de las MiPyme presenta debilidades que han venido persistiendo durante décadas: se suelen situar fuera de los mercados más dinámicos y sus procesos de producción e innovación se basan en tecnología obsoleta o apenas productiva. Un informe de 2019 de la OCDE, *Productivity Growth in the Digital Age: Going Digital Policy Note* (8), ratifica el rol positivo de la transformación digital para mejorar el desempeño y dinamismo empresariales, alertando sobre la ampliación de las brechas de productividad entre los sectores con mayor y con menor intensidad digital.

También existen diferentes retos y oportunidades en función del entorno geográfico en el que se encuentren. Destinos urbanos y empresas turísticas ubicadas en ciudades pueden beneficiarse de un acceso más fácil a infraestructura digital y cuentan con mayores oportunidades de asociación empresarial que las localizadas en áreas rurales/naturales o remotas. Por ello, es necesario contar con políticas públicas orientadas a la inversión en la creación de infraestructuras digitales en las zonas rurales y poco pobladas.

1.4 MODELO DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

Como estamos viendo, en estos momentos, destinos y empresas tienen que reorientar su estrategia para cubrir las necesidades del nuevo turista surgido de la pandemia, mucho más digitalizado y muy concienciado del impacto de la actividad humana en el entorno.

Para ello, debemos acelerar la incorporación de la innovación y la tecnología, tal y como propugna el modelo de desarrollo turístico de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Solo así se ganará en competitividad, eficiencia y sostenibilidad, las tres claves de este modelo respaldado por el Ministerio de Turismo de España y organismos internacionales tales como la OCDE, la Unión Europea o la Organización Mundial del Turismo.



El modelo de desarrollo de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) ayuda a abordar las necesidades de digitalización turística para diferentes subsectores y tipologías de destinos turísticos (urbanos, de costa, de naturaleza...) al ritmo más adecuado para cada uno de ellos. SEGITTUR define al DTI como «un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino, a la vez que mejora la calidad de vida del residente». (9)

Como indica el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su programa *Turismo Futuro: transformación digital para la reactivación del turismo en el contexto del covid-19,* de mayo 2020, la iniciativa de Destinos Turísticos Inteligentes ha posicionado a España como el país pionero en el impulso a la digitalización y la sostenibilidad del sector turístico, al que ha dotado de una metodología y un marco estratégico y operativo necesarios para avanzar de forma ordenada. Dicho marco establece las siguientes pautas, ya demostradas desde el inicio de la iniciativa en 2012:

- Los DTI articulan un entorno de colaboración público-privada en el que se identifican, conjuntamente, las necesidades tecnológicas más urgentes y relevantes para el conjunto del destino, generando una priorización común de los esfuerzos necesarios de inversión.
- Los DTI permiten coordinar diferentes niveles administrativos.
- SEGITTUR ha promovido el trabajo en red de los DTI a fin de generar un tejido de colaboración y aprendizaje colectivo, en el que las MiPyme puedan inspirarse en negocios expertos en los cinco pilares del sistema (procedentes tanto del sector turístico como de otros sectores) y los destinos puedan intercambiar buenas prácticas.

La digitalización, como base de los Destinos Turísticos Inteligentes, es un presupuesto necesario para avanzar en una nueva industria turística capaz de crear capital ecológico y social y ser la solución para construir una economía que proteja el clima.



2. TURISMO Y CAPITAL ECOLÓGICO

Los efectos del cambio climático son cada vez más evidentes y requieren de una respuesta global y ambiciosa que debe venir la mano de objetivos claros y rigurosos a partir de alianzas público-privadas que ayuden a su comprensión y cumplimiento.

En este sentido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y el *Acuerdo de París de Lucha Contra el Cambio Climático, a los que se ha vuelto unir la Administración Biden,* son la oportunidad única para que los gobiernos modernicen sus políticas públicas y las empresas se comprometan con su cumplimiento. (10)

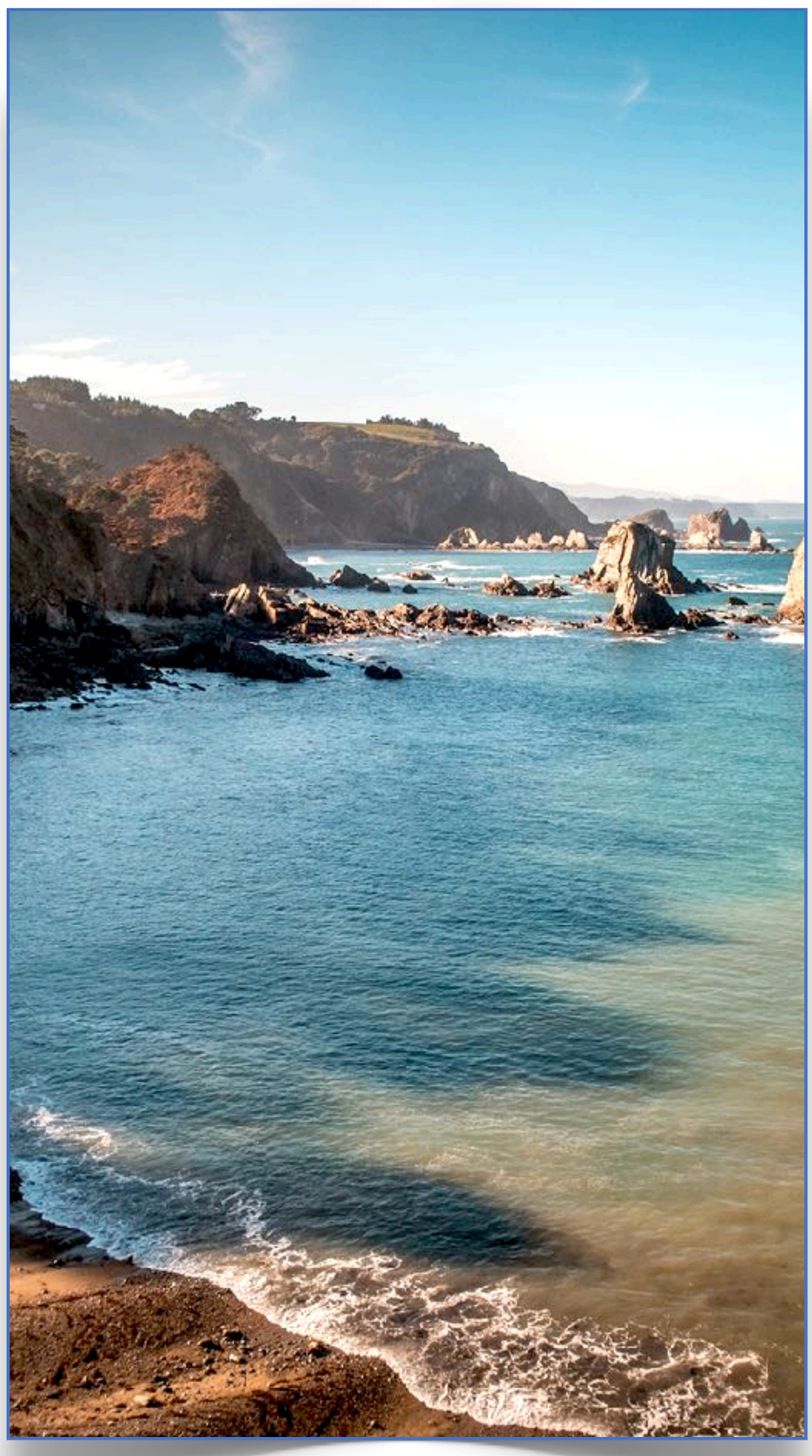
El ser humano genera en el planeta la denominada 'huella ecológica', es decir, el impacto ambiental que ocasiona a partir del desarrollo de sus actividades. El planeta tiene cierta capacidad para regenerarse y volver a proveer los recursos que estamos agotando; sin embargo, en el 2000 agotamos esta capacidad por primera vez antes de concluir el año. Y cada año, las reservas se agotan antes que el año anterior. En 2018, por ejemplo, las reservas de recursos anuales de la Tierra se consumieron siete días antes que en 2017. (11)

Según estimaciones de la ONU, para 2050 la población mundial podría llegar a los 9.600 millones de habitantes y, de mantenerse los actuales niveles de consumo, para entonces se van a necesitar cerca de tres planetas Tierra para satisfacer las necesidades humanas.

Según el panel Nature Climate Change, el turismo, en su globalidad, es responsable del 10% de las emisiones mundiales de dióxido de carbono y su incremento en los últimos años casi cuadruplicaba las estimaciones anteriores, por lo que reducir la huella de carbono se está convirtiendo en un reto cada vez más importante para la industria turística. (12)

Algunos países ya están teniendo que implementar medidas para recuperar recursos dañados por la actividad turística. En Filipinas, por ejemplo, el Gobierno decidió cerrar la isla de Boracay por la cantidad de suciedad y basura acumulada. Y en Europa, las Islas Feroe permanecieron cerradas al turismo durante un mes.

Los países necesitan un turismo de calidad, comprometido con el cuidado de su entorno social, natural, cultural y patrimonial. Y la solución pasa por concienciar y tomar medidas, tanto desde el sector público como el privado.



Considerando una perspectiva económica, los ecosistemas y sus recursos se pueden enmarcar en el concepto de capital ecológico.

Hay pocos sectores que, como el turístico, tienen la capacidad de crear capital ecológico de una manera integrada o vinculadas a su actividad (parques nacionales, reservas de la biosfera...). Como una medida específica, la protección y expansión del capital ecológico puede conseguirse aplicando instrumentos similares al modelo de concesiones a empresas de servicios públicos.

Estas concesiones podrían ser a empresas públicas, empresas privadas o entidades sin ánimo de lucro, como *trusts* y fundaciones. Los objetivos serían garantizar la recuperación de capital ecológico en declive, optimizar la gestión de los servicios medioambientales o crear nuevo capital ecológico.

Para alcanzar estos objetivos se pueden desarrollar actividades económicas nuevas como proyectos turísticos que permitan generar rentas en torno a activos ecológicos que hay que recuperar. Este sería un modelo parecido al que España creó con Paradores para proteger activos culturales y promover el turismo.

Pero este modelo no puede ni debe confundirse con privatizar el medioambiente. Todo lo contrario. Se trata de crear marcos para poner la economía a su servicio creando nuevo capital ecológico o aumentando su *stock* a través de la recuperación de áreas degradadas, como masas forestales, cuencas y ríos o ecosistemas marinos. También la extensión de ecosistemas y su biodiversidad. La biodiversidad aumenta con el tamaño y escala de los activos ecológicos.

Es imposible ignorar la evidencia de que en materia medioambiental estamos en franco retroceso. La situación es especialmente crítica en países como China, India, Sudáfrica o Brasil, donde el supuesto conflicto entre crecimiento económico y capital ecológico se plantea de forma particularmente cruda.

Necesitamos instrumentos de mercado que nos ayuden a cambiar esta tendencia y el modelo de concesiones es una opción a considerar. España puede liderar el nacimiento de una industria turística que cree capital ecológico a escala global.

3. UN NUEVO TRATAMIENTO FISCAL QUE REFUERCE ESTAS POLÍTICAS

El capital ecológico permite generar recursos que podemos finalmente transformar en bienes y servicios para el consumo de la sociedad. Sin embargo, es finito y su agotamiento amenaza con fuerza la estabilidad de la economía a nivel mundial.

El capital ecológico no tiene una retribución dentro del sistema económico. En muchos casos no se le asigna valor. Cuando se reflejan las cifras del PIB, se puede estar destruyendo capital ecológico y, a pesar de ello, el PIB puede aumentar. Lo que tenemos que aceptar es que el medioambiente es un activo de la economía global, el capital primario. Si este capital primario no funciona, la economía tampoco puede funcionar.



El medioambiente no puede seguir siendo un activo que beneficie a unas actividades en detrimento de otras. El medioambiente es de todos; por lo tanto, quien lo utiliza en beneficio propio y para conseguir unos recursos económicos, debe compensar de alguna manera al resto de la sociedad. Como contrapartida, quien lo protege o crea capital ecológico adicional debe recibir un premio de la sociedad.

Esta situación nos lleva a definir políticas que inviertan esta tendencia. El capital ecológico debe de ser concebido como un modelo para generar beneficios sin consumir los recursos y ecosistemas existentes. Lo que debemos hacer es:

- Los ciudadanos tenemos que saber el impacto que tiene lo que estamos consumiendo y la huella ecológica que dejamos a través de lo que consumimos.
- Si la riqueza de las naciones está condicionada por su medioambiente y su patrimonio natural, su destrucción debe ser un indicador clave para el pago de impuestos. La economía global necesita sistemas fiscales que beneficien a quienes crean capital ecológico y penalicen a aquellos que lo destruyen.

Para debatir estos principios **proponemos una Mesa de Diálogo** que estudie un nuevo marco fiscal para el sector turístico, de forma que las empresas turísticas que protejan y creen capital ecológico se beneficien de una reducción de sus impuestos.

Cada vez más, la viabilidad y la sostenibilidad de una empresa o de un destino dependen de la gestión de sus operaciones y del consumo de activos de capital ecológico para desarrollar su actividad. Para ello, las empresas y los destinos turísticos no solo deben evitar el agotamiento, también deben invertir en activos de capital ecológico y humano.

Lo importante y diferencial del sector turístico, que es una de las mayores industrias del mundo, es que puede convertirse en el verdadero motor de creación de capital ecológico, que es el que necesitamos para que nuestra economía sea neutra en carbono en 2050. Y también puede desempeñar un importante papel de cambio en el fomento de estilos menos consumistas y más conscientes con el medioambiente. Necesitamos un turismo que sea negativo en emisiones. Y la digitalización nos ayudará a hacer posible esta transición.



4. EL TURISMO COMO MOTOR DE CAMBIO: PROTECCIÓN DE LAS COMUNIDADES, DE SU CULTURA Y SU PATRIMONIO

Para promover el turismo como un verdadero motor de cambio social es necesario concienciar a entidades públicas, empresas privadas, residentes y turistas de que desplegando una estrategia de gestión sostenible se protegen los territorios, su patrimonio y su capital social. El patrimonio y la cultura local deben prevalecer, junto al patrimonio medioambiental, por encima de los intereses meramente económicos.

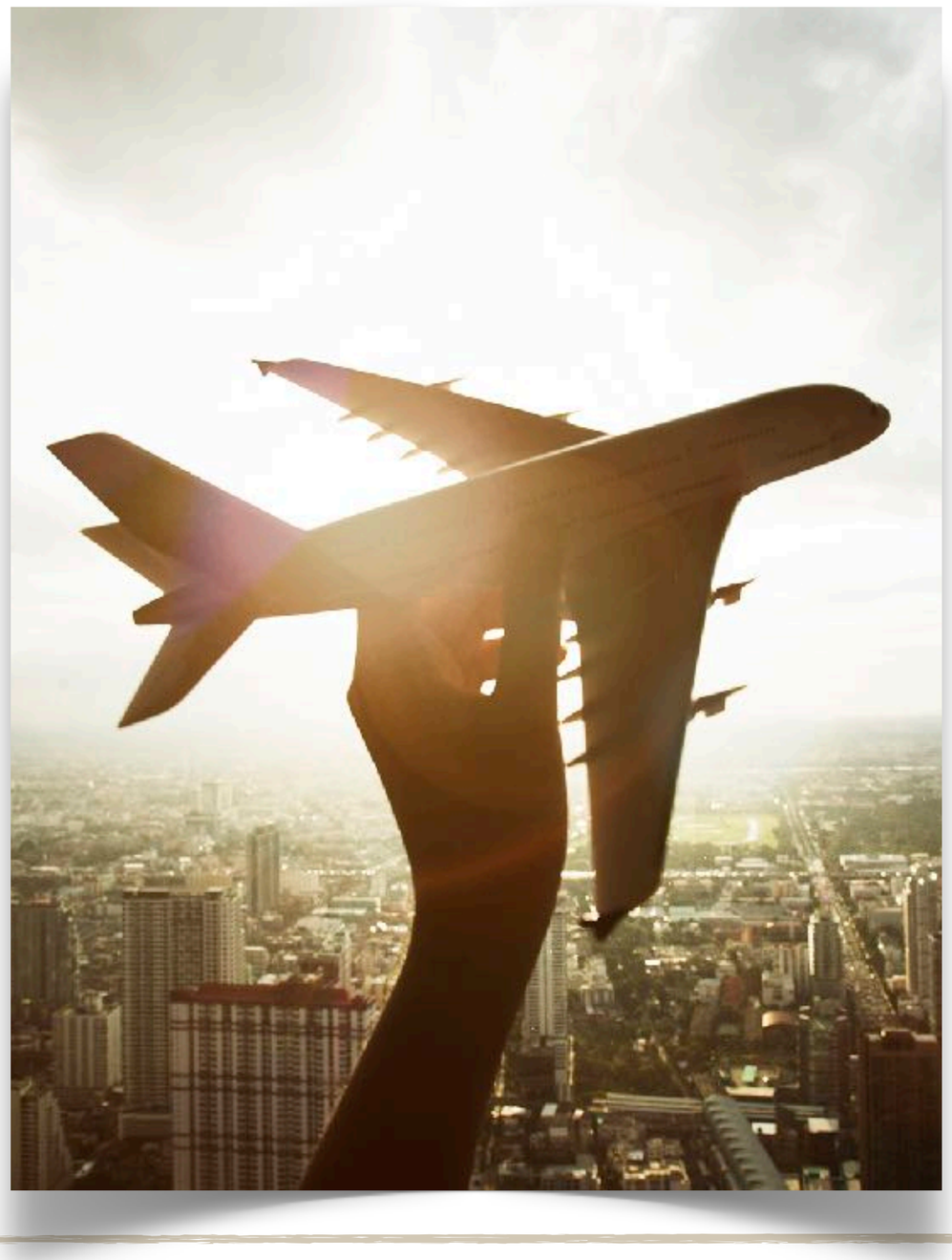
El capital social es un concepto reciente. No existe una definición única y universal. El capital social refleja el grado de cohesión social de un país o una región. El turismo, en este sentido, puede ser un motor de creación de capital social. Tiene un elevado potencial de creación de empleo y genera vínculos y confianza, que son ejes fundamentales para la cohesión de una sociedad.

Actualmente, la Unesco impulsa el programa *World Heritage and Sustainable Tourism Programme,* que representa un nuevo enfoque basado en el diálogo y la cooperación de todos los agentes que participan de una manera u otra de la actividad turística, en el que la planificación de la gestión del turismo y el patrimonio se integran a nivel de destino, se valoran y protegen los bienes naturales y culturales y se desarrolla un turismo adecuado a cada circunstancia. El turismo sostenible requiere capital social y una mayor concienciación, capacidad y participación equilibrada de todas las partes interesadas. (13)

Definir la relación entre el turismo y la conservación y puesta en valor del patrimonio es fundamental. Y aquí la tecnología también puede jugar un papel importante. Actualmente, tenemos la posibilidad de medir en tiempo real el impacto del turismo en el medioambiente y la cultura gracias al modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), que nos permite comprender qué sucede en cada momento y en cada lugar. Así podemos entender que la actividad turística tiene lugar en un territorio porque este existe y cuenta con determinados recursos que se explotan de una manera controlada y sostenible en el tiempo.

En este sentido, estamos entrando en la era del Internet de las cosas y de la sensorización. Territorios, empresas, edificios, viviendas, vehículos, personas... todo es susceptible de ser monitorizado con un sensor que capte información y la transmita a un dispositivo capaz de interpretarla, analizarla y ofrecerla para la toma de decisiones. La aparición de la tecnología 5G hará que este fenómeno se eleve a cotas aún inexploradas.

La sensorización, unida a la conectividad y al procesamiento de datos, permite disponer de sistemas inteligentes que pueden ayudar a la toma de decisiones. En este sentido, la sensorización de destinos turísticos tiene como objetivo recopilar todo tipo de información del impacto de esta actividad en el territorio y en las personas. Hablamos del tráfico de personas y vehículos, de capacidad de aparcamientos, de todo tipo de aspectos medioambientales, contaminación acústica, residuos generados, energía consumida...



Cuando hablamos de analizar el impacto de la actividad turística en el entorno social del destino, la tecnología permite obtener y analizar datos como los siguientes:

- **Índice de presión humana.** La capacidad de carga de los puntos turísticos de manera que la presión ejercida sobre ellos no los destruya y permita la convivencia natural del residente con el visitante.
- **Perfiles de visitantes** (nacionalidad, edad, estancia media, tipo de alojamiento...) **y perfiles de movilidad** de estos en el territorio, necesarios para obtener patrones de comportamiento e influir positivamente sobre ellos para que no se generen concentraciones no deseadas y fomentar experiencias más positivas tanto en el visitante como en el residente.
- **Gasto real generado** en el destino (segmentado por nacionalidad, edad, zonas, meses y sectores empresariales/económicos) y **datos de generación de empleo de calidad.**
- **Datos sobre el impacto en la vida cultural del destino** (generación de oferta, tipo de oferta, consumo real de esta oferta por parte de los visitantes y de los residentes, inclusión y promoción de la cultura y artistas locales...).

En este sentido, la digitalización del entorno turístico ayudará a los destinos a obtener la información requerida y mejorar así el estilo de vida de los residentes, la experiencia de los turistas que lo visitan y el reconocimiento internacional del destino por desarrollar modelos turísticos que salvaguardan e incrementan el capital natural y el capital social.



5. EL NUEVO MODELO DE TURISMO

En la era del turismo sostenible, si decimos que somos sostenibles debemos de ser capaces de demostrar que realmente lo somos. El sector turístico busca constantemente la aprobación de sus clientes. Sin embargo, ¿los destinos y empresas del sector están cumpliendo realmente con el modelo de sostenibilidad que abanderan?

Para construir un modelo de industria turística que contribuya a crear capital ecológico para la economía global se deberían abordar estas iniciativas

- Evolucionar las políticas públicas para crear un marco nuevo de acción alineado con los objetivos de emisiones cero y la creación de capital ecológico y social.
- Modernizar los modelos de colaboración público-privada.
- Crear modelos educativos para concienciar desde la base de que el turismo es una actividad que genera empleo y desarrollo económico, favorece los intercambios culturales y pone en valor el patrimonio y cultura propia de cada territorio. Eso sí, teniendo en cuenta que el turismo siempre debe tener en cuenta y defender los conceptos de capital ecológico y de capital social.
- Incidir en la formación para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios en este nuevo escenario y lograr empleos más cualificados en el sector, principalmente aquellos que permitan la medición y trazabilidad de los indicadores de sostenibilidad en cada empresa y destino.
- Innovar para buscar la manera de ser más eficientes y competitivos, respetando a la comunidad residente y al entorno.
- Desarrollar nuevas herramientas para medir, reducir y compensar cualquier impacto negativo y comunicarlo correctamente al mundo.
- Regirse por la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones. Estas dos cualidades son necesarias tanto en los destinos como en las empresas para poder gestionar la incertidumbre y anticipar cualquier movimiento. Para ello es necesario que se conviertan en gestores *data-driven*, de modo que esta toma de decisiones esté siempre fundamentada en datos reales.

5.1 EL DESTINO TURÍSTICO EN 2025

Nos encontramos ante un creciente desarrollo de la conciencia pública, que está obligando a las empresas y entes públicos a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que marca la Agenda 2030 de Naciones Unidas para alinearse con los valores de sus clientes. El turista actual necesita ver cómo las empresas y los destinos se alinean en esa estrategia y les demuestran cómo con las medidas adoptadas están ayudando a reducir la huella ecológica generada por su propia actividad. Por ello, el objetivo de los destinos y de todos los actores turísticos que operen sobre un territorio deberá ser medir, reducir y compensar, lo más localmente posible, la huella ecológica provocada por la actividad turística.

Uno de los principales frentes de acción es el cálculo de la huella de carbono, que permite obtener un conocimiento exhaustivo de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de una empresa, de sus proveedores o de un destino, y así poder realizar una correcta gestión integral de las mismas.

Para realizar este cálculo en un destino, debemos recopilar información de empresas y de los entes de gestión de los destinos en áreas, como transporte, alojamiento, alimentación, consumos eléctricos, de gas, de agua o la gestión de residuos. La estrategia de creación de valor ecológico y social de los destinos turísticos requiere:

- **Definir medidas e indicadores de gestión ambiental y de impacto social** que contemplen la gestión de elementos como energía, agua, reciclaje, residuos, economía circular, políticas de residuo cero, movilidad, gestión de áreas forestales, de las costas y entornos marinos, de la agricultura y ganadería, empleo de calidad, políticas de inclusión y accesibilidad, escolarización y nivel de estudios, actividad cultural, sanidad... El objetivo debe ser aumentar el stock de capital ecológico y social.

- **Digitalizar la información:** disponer de una herramienta digital en la que se procesen y visualicen los datos de toda la actividad realizada en el destino. Estos datos deberán ser cruzados con información de todas las áreas: turismo, transporte, urbanismo, movilidad, cultura, salud, economía...

- **Implementar medidas específicas para reducir y compensar el CO2**. La medición, reducción y compensación de CO2 ya es hoy en día una obligación para muchas empresas. La Unión Europea pretende reducir drásticamente sus emisiones en 2030. Una solución para ello es desarrollar una política de fiscalidad basada en la huella ecológica de los destinos turísticos y de las empresas.



5.2 LA EMPRESA TURÍSTICA EN 2025

La apuesta por la creación de valor económico, ecológico y social requiere de liderazgo y de compromiso al más alto nivel, de unos valores y una ética sólidos y profundamente arraigados en la cultura corporativa y de la incorporación de esta visión amplia de valor en todas las actividades empresariales. Requiere reexaminar el modelo de negocio, la estructura organizativa, el sistema de recompensas y gestionar no solo los activos tangibles, sino también el capital ecológico y el capital social.

La incorporación de la sostenibilidad en todas las áreas funcionales de la empresa y en toda la cadena de suministro de la misma requerirá un examen más detallado del modelo de negocio que se está utilizando, de los diversos sistemas de gestión existentes y del diseño o estructura organizativa en vigor.

Una empresa turística en el año 2025 deberá:

- Haber definido una **estrategia de sostenibilidad** clara y precisa a largo plazo con objetivos de valor financiero, intangible, ecológico y social.
- **Comunicar** todo aquello que pueda demostrar que está haciendo en materia de sostenibilidad.
- Apostar por la **colaboración con otras empresas** y con entidades públicas en materia de sostenibilidad.
- Disponer de **indicadores de sostenibilidad** y compartir esta información.
- Desarrollar una **hoja de ruta clara** para ser negativa en carbono y haber iniciado el proceso de medición, cálculo de la huella, reducción y compensación.
- Disponer de algún **sello reconocido** internacionalmente que permita el seguimiento de sus acciones en materia de sostenibilidad.
- Fomentar el **intraemprendimiento** para buscar soluciones que le permitan avanzar en la creación de valor a largo plazo.
- Facilitar la **colaboración con start-ups y promover la innovación abierta** como fuente de disrupción, talento e ideas transformadoras para acelerar el cambio.

Junto a la reducción de emisiones de CO2, la creación de capital ecológico para aumentar el secuestro natural de CO2 debería convertirse en una práctica generalizada. Para llevarlo a la práctica es necesario:

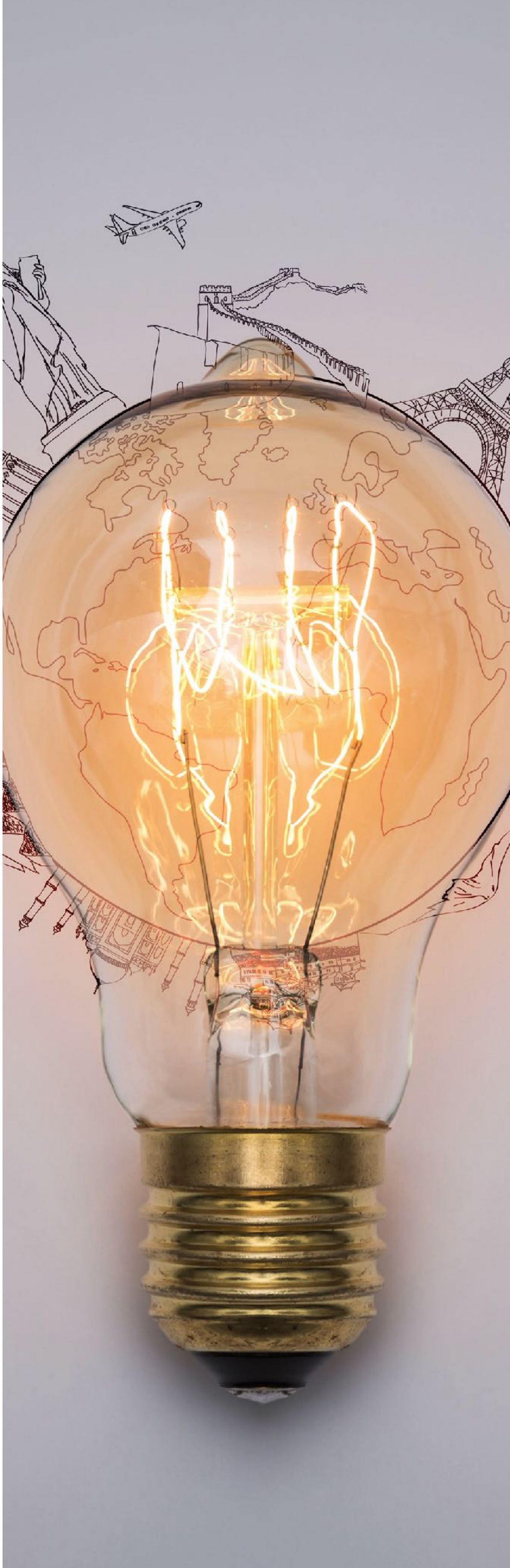
- **Calcular.** Realizar el cálculo de la huella de carbono mediante la aplicación de las metodologías y normas internacionales más reconocidas: Greenhouse Gas Protocol (GHG), PAS 2050, ISO14064 e ISO 14067.
- **Reducir.** Desarrollar un Plan de Reducción de Emisiones con medidas concretas y un Plan de Comunicación con el objetivo de implicar al personal de la empresa y al cliente.
- **Compensar.** Implementar planes para compensar las emisiones marginales generadas por su actividad a través de proyectos propios de sumideros de carbono o de la compra voluntaria de instrumentos como los bonos verdes. Estos bonos deben estar acreditados por entidades de certificación internacional a empresas u organizaciones (originadores de los derechos), cuya actividad logre captar una cantidad de toneladas de CO2 determinada. Pueden ser de origen agrícola o forestal o vinculadas al océano, denominadas 'carbon blue'.

Los proyectos para crear capital ecológico tienen más sentido e impacto en el entorno cuanto más locales sean. Algunas empresas turísticas ya han empezado a ofrecer a sus propios clientes la posibilidad de participar en los proyectos compensando ellos mismos la huella de CO2 generada durante su viaje y estancia.

En el caso de compra de bonos, los originadores de los derechos de C02 no solo deben haber contribuido a la sostenibilidad para poder titularizarlos, sino que además se les debe requerir un alto grado de cumplimiento de aspectos adicionales en su actividad (cuidado del terreno, el agua o los residuos, criterios sociales...), lo cual está perfectamente alineado con las políticas que se persigue reforzar.

Los inversores en proyectos de creación de capital ecológico, incluidos los bonos verdes, estarán lanzando un potente mensaje de compromiso medioambiental a los mercados de origen de los turistas que visitan el destino, cuya preocupación por el impacto de las actividades turísticas en el mundo es motivo creciente en su elección de destino vacacional.

Como vemos, esta nueva era del turismo sostenible requiere de compromiso firme y de proactividad por parte de empresas y destinos. Si decimos que somos sostenibles, debemos de ser capaces de demostrar que realmente lo somos. El modelo *Smart Destination/Smart Tourism,* puesto en marcha en España y avalado a nivel internacional, es la palanca necesaria para poder medir, controlar y reducir nuestro impacto en el entorno y en las comunidades residentes.



6. CASOS DE ESTUDIO

6.1 INVERSIONES ‘CON CONCIENCIA’: ¿QUÉ SON LOS CRITERIOS ASG?

Estamos viviendo unos tiempos de cambios profundos en los que el ciudadano es cada día más exigente y crítico con el comportamiento de las compañías y los destinos con los que se relaciona. Esta exigencia se ha reconocido por los grandes fondos de inversión que, aplicando criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG en español, ESG por sus siglas en inglés), discriminan aquellas empresas que no cumplen con estos requisitos.

Los criterios ESG son un conjunto de normas para las operaciones de una empresa que los inversores con conciencia social, cada día más numerosos, utilizan para seleccionar posibles inversiones. Los criterios medioambientales, por ejemplo, tienen en cuenta la actuación de una empresa y su impacto en el entorno natural (emisiones de CO2 vs. ‘carbon neutral’, uso de energías limpias, políticas de residuo cero, políticas de economía circular...). Los criterios sociales examinan cómo se gestionan las relaciones con los empleados, los proveedores, los clientes y las comunidades en las que opera. Y los criterios de gobernanza analizan ámbitos como la dirección de la empresa, la remuneración de los ejecutivos, las políticas de inclusión, las auditorías, los controles internos y los derechos de los accionistas.

A medida que estas prácticas empresariales orientadas a los criterios ASG ganan adeptos, las empresas de inversión hacen un seguimiento cada vez mayor de sus resultados. Empresas de servicios financieros como JPMorgan Chase, Wells Fargo o Goldman Sachs han publicado informes en los que analizan exhaustivamente sus enfoques ASG y los resultados finales.

Así las cosas, las compañías de turismo y viajes que necesiten la aprobación de sus clientes y la participación de estos fondos en su capital deberán desarrollar políticas que toquen estos tres ejes: ambiental, social y de gobernanza. Estos ejes están alineados con el modelo de desarrollo turístico de los *smart destinations* y, cómo no, con las *smart companies.* Porque no solo los destinos están obligados a seguir esta metodología para posicionarse en la mente del turista internacional; las empresas tienen aún más necesidad de evolucionar hacia este modelo, teniendo en cuenta que no solo se están jugando su posicionamiento, sino su futura financiación.



6.2 NEUTRALIDAD EN CARBONO Y FISCALIDAD: JALISCO Y GRUPO JB

Actualmente, tal como lo señala la OCDE en su informe *Financiar los Futuros del Clima,* se requieren 6,9 billones de dólares estadounidenses al año hasta 2030 para lograr los objetivos en materia de clima y desarrollo. Además, la actual infraestructura de electricidad, transporte, construcción y agua representa más del 60% de la emisión mundial de gases de efecto invernadero. Por tanto, se necesita una transformación sin precedentes de los actuales sistemas de infraestructuras para alcanzar los objetivos mundiales en materia de clima y desarrollo.

Los gobiernos deben establecer los incentivos adecuados para alejar el financiamiento de los proyectos intensivos en emisiones y ofrecer a la inversión y la política en materia de clima marcos que promuevan las transformaciones rápidas y radicales que se necesitan.

El gobernador de Jalisco (México) informó el 16 de junio de 2020 que propondrá la creación de un impuesto a la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) y adelantó que impulsará una reforma a la Ley de Hacienda del Estado para crear esta nueva contribución.

En este sentido, y adelantándose a esta futura carga impositiva a las emisiones de las empresas del Estado de Jalisco, Tequila José Grupo JB, con base en este estado y que cuenta con una intensa y sólida estrategia de responsabilidad social corporativa, inició en 2020, asesorado por Tourism Data Driven Solutions (TDDS), una estrategia a corto, medio y largo plazo para convertirse en una compañía neutral en emisiones de carbono garantizando aún más su compromiso con la Sostenibilidad.

Grupo JB, que cuenta con extensas plantaciones de agave en propiedad y un exitoso programa de economía circular con base en esta planta, ha trabajado para seguir sumando más acciones: el cálculo de su huella de carbono, un plan de acción de reducción de residuos, el impulso a la creación de un mercado local de derechos de CO2 y el reconocimiento del sello internacional de turismo sostenible *Biosphere Tourism* para Mundo Grupo JB.



6.3 MERCADOS VOLUNTARIOS DE DERECHOS DE EMISIÓN DE CO2: EL CASO DE TENERIFE

Como respuesta al exceso de emisiones de CO2 y con el objetivo de reducirlas, se han creado mercados de emisiones de CO2 que permiten la actividad de compraventa de bonos de carbono. Existen dos tipos principales de mercados de carbono: el mercado regulado y el mercado voluntario.

En el mercado voluntario, la demanda de carbono no está originada por una obligación de cumplir con una meta de reducción de emisiones de GEI, sino que responde a diferentes motivaciones: responsabilidad social corporativa, necesidad de prepararse para cumplir con regulaciones futuras o estrategias financieras de reventa de créditos para obtener beneficios económicos, entre otras.

En este sentido, Tenerife (España) es una isla con una sólida imagen de sostenibilidad y responsabilidad medioambiental que se ha venido manifestando en distintos aspectos. Por ello, asesorada por empresas pertenecientes a Turisfera-Clúster de Innovación Turística de Canarias, ha iniciado una estrategia para dar el paso definitivo y convertirse en una isla neutral en emisiones de carbono o, al menos, con un balance atenuado en emisiones de carbono, garantizando aún más su compromiso con la Sostenibilidad.

Tenerife, que cuenta con extensas zonas arboladas e importantes zonas de producción agraria (principalmente plataneras), contempla para ello dos acciones concretas: la vertebración de un mercado insular de derechos de CO2 y el reconocimiento del sello internacional de Destino Turístico Inteligente (DTI), otorgado por SEGITTUR.



6.4 SOLUCIONES DE CAPITAL ECOLÓGICO: EL EJEMPLO DE COSTA RICA

Cuando los países y las comunidades locales valoran su riqueza natural, pueden transformarla en capital ecológico, explotarla de manera sostenible e, incluso, convertirla en una fuente de ingresos para ellos y para la conservación del propio medioambiente.

España es el país del mundo con más Reservas de la Biosfera (52) declaradas por la Unesco (con más de seis millones de hectáreas, un 12% del territorio nacional), seguido por Estados Unidos, Rusia y China.

En este sentido, el turismo se ha visto en muchas ocasiones como la única posible actividad productiva o la principal generadora de recursos en zonas protegidas, ya se llamen parques naturales, parques nacionales, espacios de la Red Natura 2000 de la Unión Europea o reservas de la biosfera (Unesco).

En esta nueva era de la sostenibilidad, los turistas cada vez más buscarán estos espacios para estar en contacto con la naturaleza y recrearse en ella, generando el menor impacto posible.

Un país que lleva años poniendo en valor su capital ecológico con éxito es Costa Rica. Desde hace décadas es el país líder mundial en ecoturismo y ejemplo para muchos otros. Toda su promoción turística se ha basado en su capital ecológico y han desarrollado un buen número de instrumentos para proteger su flora y fauna, los paisajes del interior y las costas, de modo que lo han convertido en el principal generador de ingresos del país, con un 10% de su PIB, y de empleo directo, con un 26% del total del país centroamericano.



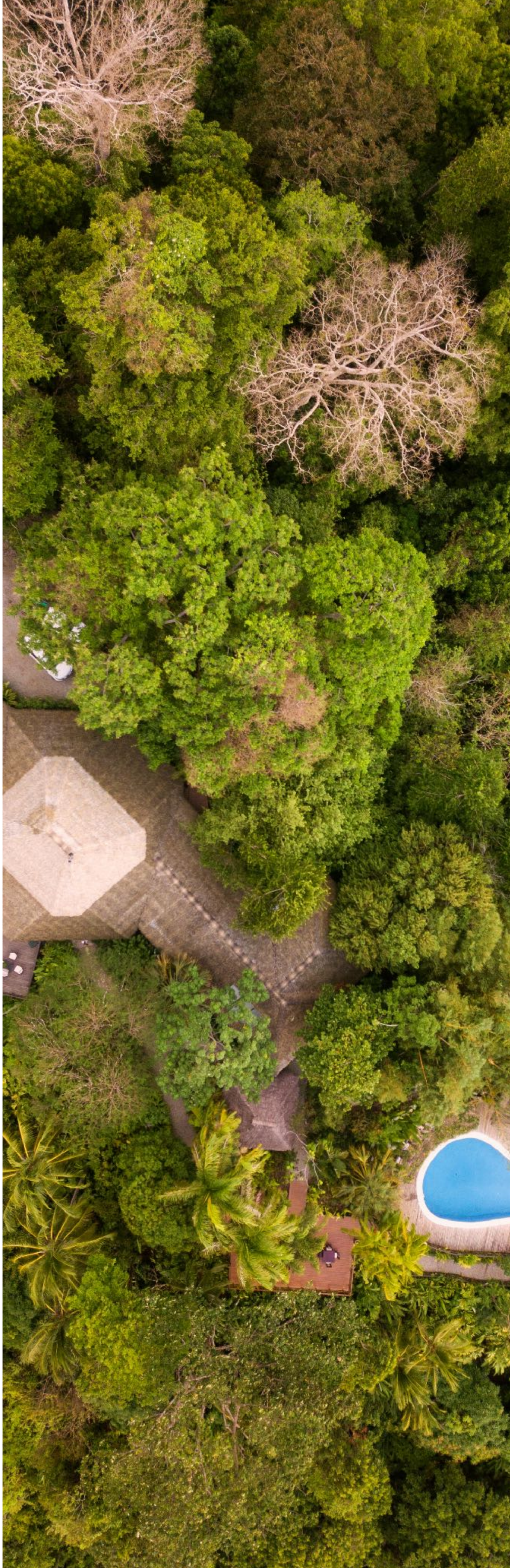
6.5 LEGACY: EL LEGADO POSITIVO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Las empresas turísticas establecidas en un destino, especialmente las del sector MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions/Events), deben tener un impacto positivo en el entorno y en la comunidad, generando cambios que conlleven una mejora social, económica o medioambiental. Esas actividades positivas y transformadoras para el destino se agrupan bajo la denominación inglesa *legacy* (legado).

Para cumplir con este legado, las empresas deben ser capaces de generar conciencia y crear una experiencia asociada al cambio progresivo del estilo de vida de la sociedad, así como de los turistas que visitan un destino.

Estas experiencias deben poder ser monitorizadas para estudiar y controlar cuáles son el impacto y los beneficios económicos, empresariales, profesionales, académicos, comunitarios y medioambientales que genera el legado propuesto por cada empresa o evento.

En este sentido, la compañía española EventoPlus afirmó en enero de 2021 que el legado «se reafirma como clave en los eventos». Y parece ser así, puesto que ya tres entidades públicas de atracción y gestión de eventos en importantes destinos españoles (Madrid Convention Bureau, Bilbao Convention Bureau y Málaga Convention Bureau) están trabajando en esta línea. (14)



BIBLIOGRAFÍA

(1)
Foro Económico Mundial, 2019.
https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019

(2)
Destinos Turísticos Inteligentes: construyendo el futuro. SEGITTUR, 2015.
https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2019/11/Libro-Blanco-Destinos-Tursticos-Inteligentes.pdf

(3)
Barómetro del Turismo Mundial. OMT, enero 2021.
https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometeresp.2021.19.1.1?journalCode=wtobarometeresp

(4)
Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030.
https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Paginas/Index.aspx

(5)
Investment Readiness for Green Finance Mechanisms. OMT, junio 2020.
https://www.unwto.org/es/inversiones-verdes-para-un-turismo-sostenible

(6)
Informe sobre la Economía Verde, UNEP (Alemania).
https://www.unep.org/es/explora-los-temas/economia-verde

(7)
Manifiesto Europeo del Turismo.
https://tourismmanifesto.eu/

(8)
Productivity Growth in the Digital Age: Going Digital Policy Note, OCDE, 2019.
www.oecd.org/goingdigital/productivity-growth-in-the-digital-age.pdf

(9)
Destinos Turísticos Inteligentes: construyendo el futuro, SEGITTUR, 2015.
https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2019/11/Libro-Blanco-Destinos-Tursticos-Inteligentes.pdf

(10)
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Naciones Unidas.
un.org

(11)
Huella ecológica.
https://www.footprintnetwork.org/

(12)
Nature Climate Change.
www.nature.com

(13)
World Heritage and Sustainable Tourism Programme. Unesco.
https://whc.unesco.org/en/tourism/

(14)
Legado. EventoPlus
https://www.eventoplus.com/articulos/el-legado-se-reafirma-como-clave-de-los-eventos/

Turism

Quality Tourism

© QS&T 2021