

# Mastering Data: A Toolkit for Tourism Destinations



# This toolkit was prepared for the European Commission - DG GROW by



---

Smart Tourism Destinations | SI2.843962

## Authors

Project Core Partners: Giovanna Galasso (Intellera Consulting), Costanza Bersani (Intellera Consulting), Tommaso Messina (Intellera Consulting), Alberto Venditti (Intellera Consulting)

Independent Experts: Dario Bertocchi, Estrella Diaz Sanchez, Tomáš Gajdošík, Stefan Hartman, Mirko Lalli, Dagmar Lund-Durlacher, María Dolores Ordóñez Martínez, Kristian Sievers, Marianna Sigala, Urška Starc-Peceny

February 2023

---

This content is for general information purposes only and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

While we have made every attempt to ensure that the information contained in this document has been obtained from reliable sources, PwC, Intellera Consulting, CARSA and the University of Malaga are not responsible for any errors or omissions, or for the results obtained from the use of this information. All information in this document is provided "as is", with no guarantee of completeness, accuracy, timeliness or of the results obtained from the use of this information, and without warranty of any kind, express or implied, including, but not limited to warranties of performance, merchantability and fitness for a particular purpose.

In no event will PwC, Intellera Consulting, CARSA and the University of Malaga, its related partnerships or corporations, or the partners, agents or employees thereof be liable to you or anyone else for any decision made or action taken in reliance on the information in this document or for any consequential, special or similar damages, even if advised of the possibility of such damages.

The project has received funding from the European Commission under service contract pilot project "Smart Tourism Destinations"– GROW-2020-OP-0014 – Number SI2.843962

The information and views set out in this document are those of the author(s) and do not necessarily reflect the official opinion of the Commission. The Commission does not guarantee the accuracy of the data included in this study. Neither the Commission nor any person acting on the Commission's behalf may be held responsible for the use which may be made of the information contained therein.

Reproduction is authorized provided the source is acknowledged.





# Cómo utilizar este “toolkit”: su recorrido hacia el turismo inteligente

## De la exploración a la aplicación de un enfoque turístico inteligente

A lo largo del recorrido que lleva a un enfoque turístico inteligente, este “toolkit” identifica cuatro pasos principales, desde la exploración del turismo inteligente como concepto hasta su aplicación concreta.

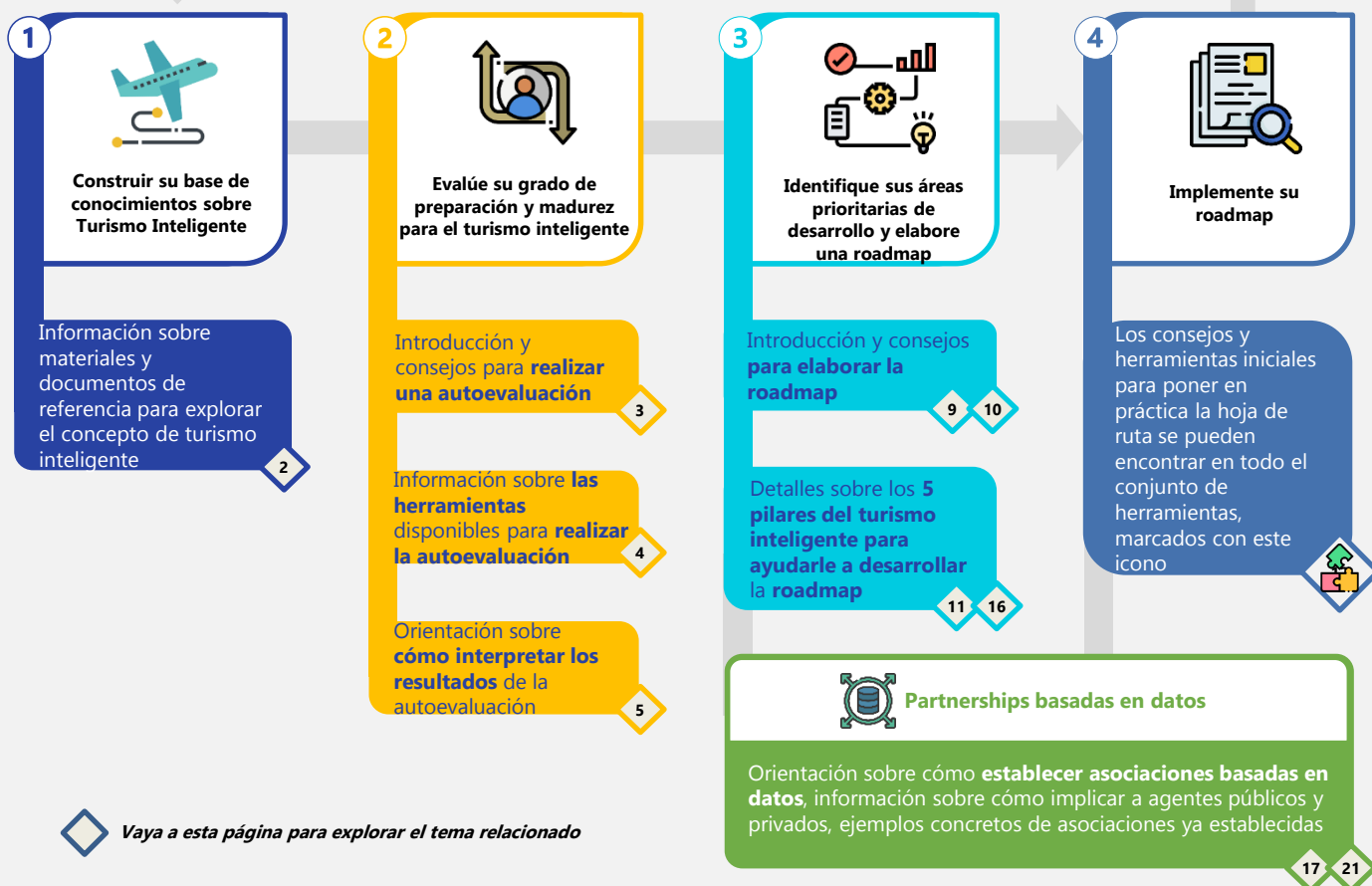
La siguiente imagen ofrece una visualización concisa de este trayecto, desde la primera a la cuarta etapa, así como indicaciones en el recuadro inferior sobre cómo utilizar este conjunto de herramientas y dónde encontrar información, orientaciones y consejos pertinentes.

Además de las orientaciones y consejos relacionados con estos cuatro pasos, el “toolkit” incluye un capítulo final

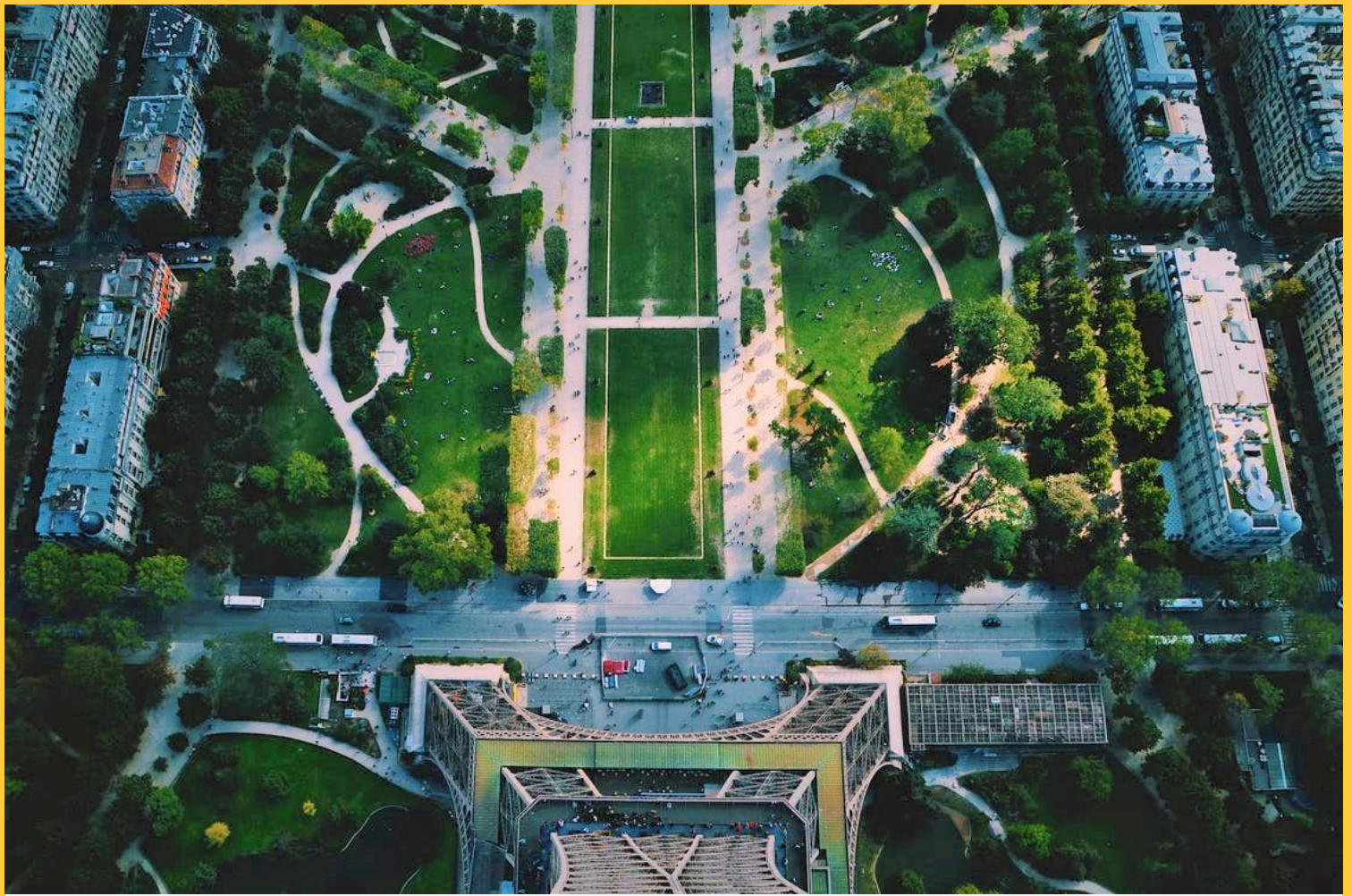
dedicado a las asociaciones basadas en datos y la colaboración entre organizaciones públicas y privadas. Se trata de un tema transversal, interrelacionado tanto con la elaboración de una hoja de ruta como con su aplicación.

En general, el conjunto de herramientas se centra principalmente en orientar los pasos 2 y 3 relacionados con la evaluación de la madurez del turismo inteligente y el desarrollo de una hoja de ruta. Otros materiales desarrollados en el contexto del proyecto, en particular en relación con el paso 4, estarán disponibles en el sitio web del proyecto Destinos Turísticos Inteligentes.

Revise periódicamente su situación empezando de nuevo desde el paso 1



Si está buscando apoyo para obtener orientación adicional, materiales y herramientas sobre cómo implementar su roadmap y fortalecer su enfoque de turismo inteligente, le recomendamos que esté atento a las secciones de [biblioteca digital](#) y [seminarios web](#) del sitio web del proyecto Destinos Turísticos Inteligentes, donde podrá consultar los materiales desarrollados y puestos a disposición a través de nuestro proyecto, dirigidos específicamente a apoyar a los Destinos Turísticos Inteligentes a lo largo de su viaje.



## Índice



**Paso 1: Explorar el enfoque del turismo inteligente ..... 3**



**Paso 2: Evaluar su grado de preparación y madurez para el turismo inteligente .... 4**



**Paso 3: Desarrollar una hoja de ruta hacia el turismo inteligente.....7**

Estrategia y Gobernanca.....	9
Colección de Datos y Gestión.....	10
Capital Humano y Competencias .....	12
Transferencia de Conocimiento .....	13
Gestion del Ecosistema.....	14



**Partnerships entre agente publicos y privaos basadas en los datos.....15**

### About the project

The 'Smart Tourism Destinations' project (Service Contract SI2.843962, 2021-2023) is funded by the European Commission – Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (DG GROW) and managed by PwC EU Services, Intellera Consulting, CARSA and the University of Málaga. The objective of the project is to support EU destinations in their path toward a green and digital transition aimed at improving smart and sustainable management of tourism in the EU through data mastering, understood as the ability to collect, analyse and re-use touristic data in accordance with a coherent strategic plan.







# Paso 1: Explorar el enfoque del turismo inteligente

## ¿Por qué debería interesarme adoptar un enfoque de turismo inteligente?

El Turismo Inteligente puede ser un motor de innovación y un factor de importante competitividad, desarrollo sostenible, calidad de vida y resiliencia de los destinos turísticos.

Convertirse en un destino de Turismo Inteligente no debe considerarse como objetivo final, sino como una oportunidad y un medio eficaz para fomentar el bienestar de las comunidades locales, mejorar la competitividad del sector turístico y conducir a un desarrollo sostenible y resiliente.

Muchos destinos del mundo ya han adoptado un enfoque de Turismo Inteligente y el impacto de la pandemia de la COVID-19 ha puesto aún más el acento en la necesidad de hacer que el sector sea más resiliente .

Un enfoque de Turismo Inteligente capacita a los destinos para alcanzar estos objetivos con la ayuda de la tecnología, la innovación y la cooperación.

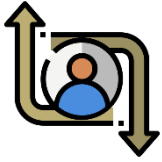
## ¿ Dónde puedo encontrar más información sobre el Turismo Inteligente?

Para saber más sobre las ideas de base, las oportunidades y los retos del Turismo Inteligente, puedes leer la **Guía de la Unión Europea sobre Datos para Destinos Turísticos Inteligentes**. Se trata de una breve introducción que puede ayudarte a empezar a construir su base de conocimientos.

Si ya está familiarizado con el concepto de Turismo Inteligente y deseas saber más sobre el estado de la cuestión, las tendencias previstas y las buenas prácticas, puedes leer el estudio **"Mastering Data for Tourism"**. Se trata de un estudio exhaustivo que incluye el análisis de buenas prácticas, casos de cooperación y una lista de recomendaciones



La Guía y el Estudio pueden descargarse en el [sitio web del proyecto Destinos Turísticos Inteligentes](#), donde también se encuentran recursos e información adicionales sobre el Turismo Inteligente junto con las últimas actualizaciones sobre el proyecto. Estos documentos serán publicados por la Comisión Europea, con la traducción de la Guía a todas las lenguas oficiales de la Unión Europea incluida



# Paso 2: Evaluar su grado de preparación y madurez para el turismo inteligente

## Objetivo y ventajas de la autoevaluación

La realización de una autoevaluación inicial proporciona a los destinos una visión general de sus niveles de madurez en los pilares clave que permiten y sostienen la adopción de un enfoque de Turismo Inteligente. Una autoevaluación inicial puede sentar las bases para el desarrollo de una hoja de ruta del destino hacia un destino inteligente. También permite la comparación con otros destinos similares.

Los destinos deben considerar la evaluación y la hoja de ruta como herramientas eficaces y entrelazadas para establecer un benchmarking basado en sus objetivos estratégicos y mecanismos de gobernanza. De hecho, unos indicadores adecuados y mensurables también pueden ayudar a evaluar el impacto del turismo y a establecer puntos de referencia para el futuro desarrollo turístico.

Por último, las autoevaluaciones periódicas realizadas anualmente pueden permitir al destino supervisar el progreso, revisar las políticas, establecer objetivos o mecanismos de apoyo y proporcionar información integrada. Estas evaluaciones también contribuyen a facilitar el diálogo intersectorial sobre el desarrollo del turismo sostenible y a promover una toma de decisiones coordinada y pertinente a nivel local (UNWTO, 2018). Los marcos estadísticos, además, pueden vincular fuentes de datos y productores de datos. Estos marcos son importantes porque las fuentes de datos -así como los temas, aspiraciones y objetivos de las políticas- pueden cambiar con el tiempo, mientras que los marcos de medición garantizan que los datos puedan vincularse de forma significativa a la toma de decisión.



### Recursos adicionales

- UNWTO: "[Towards a Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism](#)"
- [EU Tourism Dashboard](#)

## Consejos y pautas para realizar la autoevaluación

A continuación, se encuentra una lista de consejos operativos y directrices para llevar a cabo la autoevaluación de la madurez del Turismo Inteligente. En la página siguiente de este toolkit, encontrará información sobre una herramienta online que puede utilizar para realizar la autoevaluación, mientras que en la página 3 se presentan pautas sobre cómo interpretar los resultados.

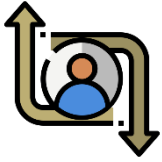
**1 Familiarícese con los conceptos clave del Turismo Inteligente.** En la sección 1 de esta Guía práctica y en el sitio web del proyecto encontrará material útil para ampliar sus conocimientos

**2 Involucra a las principales partes interesadas** para evaluar sus intereses, desarrollar una visión común y aportar sus conocimientos. De este modo, el propio proceso de evaluación también puede contribuir al aprendizaje colaborativo, movilizar la participación de las partes interesadas y potenciar la toma de decisiones a nivel local. Considere la posibilidad de organizar un grupo de discusión en sus instalaciones, realizar entrevistas individuales o simplemente añadir la autoevaluación al orden del día de los grupos de trabajo existentes que reúnen a las partes interesadas.

**3** Para algunos destinos, puede ser necesario **definir la región geográfica** en la que se aplica la herramienta de evaluación, debatiendo qué zonas se van a incluir y por qué se ha llegado a esa decisión. Este paso de definición del ámbito geográfico es crucial para las actividades de recopilación de datos.

**4 Recopila los datos y la información necesarios** para la autoevaluación. Consultarse pueden consultar informes de Destination Management Organizations (DMOs), otras asociaciones y autoridades del destino, documentos de desarrolladores de proyectos, informes anuales de empresas turísticas, investigaciones científicas, material de marketing y promoción del destino y encuestas existentes a turistas, residentes y empresas turísticas locales.

Por último, se recomienda dedicar tiempo suficiente a esta fase. Dependiendo de la ubicación, el alcance y la disponibilidad de datos, un proceso típico de evaluación y recopilación de datos **puede durar hasta 10 días**.



# Paso 2: Evaluar su grado de preparación y madurez para el turismo inteligente

## ¿Qué herramienta puedo utilizar para realizar una autoevaluación de Turismo Inteligente?

Para realizar su autoevaluación, puede utilizar el **cuestionario y la herramienta online** desarrollados en el contexto del proyecto Destinos Turísticos Inteligentes.

De este modo, se garantiza la concordancia entre las preguntas y los resultados de la autoevaluación y el marco analítico y la información adicional facilitados en este conjunto de herramientas. Los destinos seleccionados para participar en el proyecto desde su inicio podrán acceder a la autoevaluación online a través de la página web del proyecto. Los comentarios y aportes de esos destinos permitirán seguir afinando y mejorando el modelo. Es posible que en el futuro la herramienta se abra a todos los destinos interesados. En el proceso, so se desea realizar el cuestionario offline, la lista completa de preguntas se encuentra a disposición del público en nuestra página web.

### Estructura del cuestionario

La estructura y las preguntas de la autoevaluación están estrechamente vinculadas a los contenidos del toolkit y a los cinco pilares que conforman nuestro enfoque de Turismo Inteligente.

Además, la evaluación incluye una serie de preguntas generales sobre la tipología, el tamaño y las características generales del destino. Estas preguntas están pensadas para

ayudarle a reflexionar sobre el contexto específico.

### Estructura del cuestionario

La herramienta online incluye textos explicativos y recursos, y permite a los usuarios registrarse, para guardar sus respuestas garantizando el respeto y la protección de datos.

Al final de la evaluación, se genera un informe automático que se envía a los usuarios por correo electrónico y les proporciona recomendaciones iniciales sobre cómo hacer un seguimiento de sus resultados y una indicación de su nivel de madurez en cada pilar y a nivel global.

### Los resultados de la autoevaluación

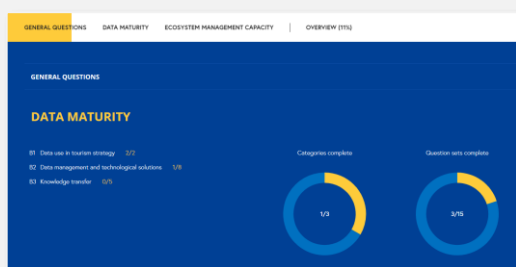
El informe automático generado por la herramienta en línea incluye

- una visualización gráfica de sus resultados de madurez a nivel global;
- sus resultados de madurez en cada pilar, en una escala de tres niveles;
- un resumen de sus respuestas y recomendaciones iniciales de mejora para cada pregunta.

En la página siguiente encontrará más información sobre cómo interpretar los resultados.

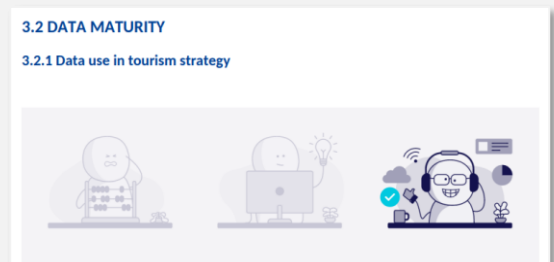


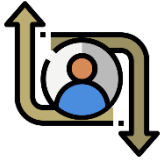
Puedes acceder a la herramienta de autoevaluación online y consultar el cuestionario en el siguiente enlace: <https://smarttourismdestinations.eu/digital-library/>



*Ilustración gráfica de los resultados de madurez en un tema específico*

### Resumen de las preguntas completadas





# Paso 2: Evaluar su grado de preparación y madurez para el turismo inteligente

## ¿Como debería interpretar mis resultados?

Los resultados de la autoevaluación proporcionan información sobre la posición de los destinos en relación con las tres etapas principales de madurez del Turismo Inteligente. Cada etapa corresponde a un conjunto creciente de capacidades y recursos que permiten progresivamente a los destinos ampliar sus objetivos y actividades. A continuación, ofrecemos una breve descripción de las tres etapas de madurez que se pueden identificar a través de la autoevaluación

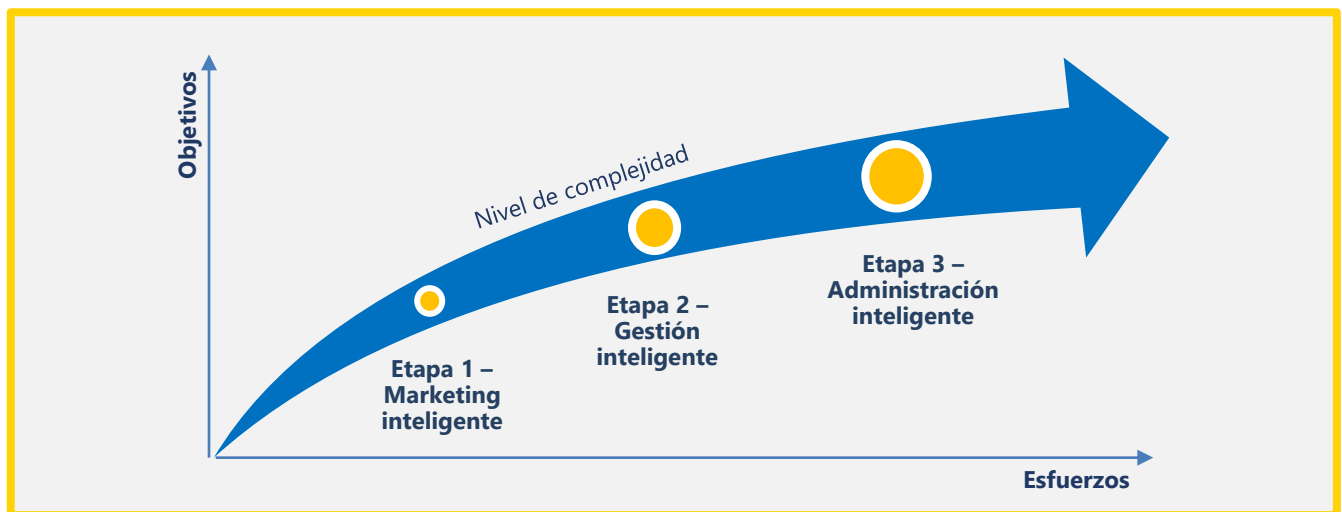
- **Etapa 1 –Marketing inteligente:** en niveles de madurez bajos, los destinos se centran en utilizar los datos para aumentar su volumen de visitantes, fomentando el desarrollo económico mediante actividades de marketing, promoción y creación de branding.
- **Etapa 2 – Gestion inteligente:** una mayor madurez permite a los destinos recabar información y tomar decisiones sobre el valor del turismo, las funciones de gestión de multitudes y dispersar de forma proactiva los flujos de visitantes en el tiempo y el espacio

- **Etapa 3 – administración inteligente:** Los destinos más maduros pueden aprovechar un enfoque de Turismo Inteligente para utilizar el turismo de forma responsable con el fin de hacer de los destinos mejores lugares para vivir para sus habitantes y más acogedores para los turistas. De este modo, se fomenta la participación y colaboración de las partes interesadas, así como el desarrollo de nuevos modelos de gobernanza.

La autoevaluación ayudará a los destinos a medir su nivel de madurez y a reflexionar sobre qué áreas deben mejorar y qué objetivos y actividades podrían ya estar a su alcance.

Los resultados de la autoevaluación también proporcionan información sobre el rendimiento del destino en cada uno de los cinco pilares que componen nuestro enfoque del Turismo Inteligente, ilustrados a continuación.

### Las 3 etapas y el aumento de madurez del Turismo Inteligente



### Los 5 pilares en los que se basa un enfoque de Turismo Inteligente y la definición de un destino madurez del turismo inteligente







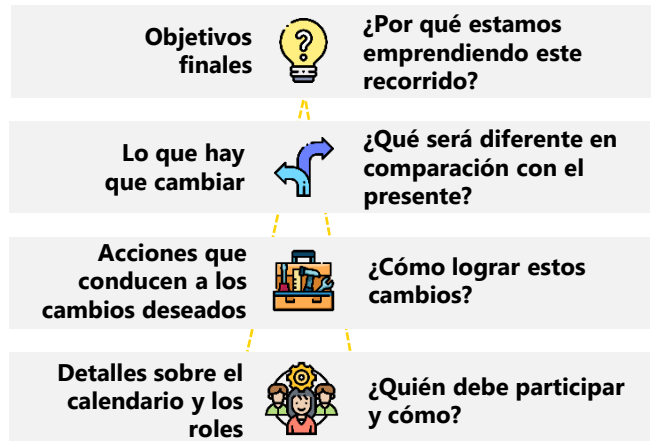
# Paso 3: Desarrollar una hoja de ruta hacia el Turismo Inteligente

## Presentación de la roadmap

Como mínimo, una roadmap debería incluir:

- Un conjunto de **objetivos**, que pueden detallarse y simplificarse en metas más pequeñas;
- Para cada objetivo, **una descripción de los cambios necesarios** para alcanzarlos en comparación con la situación actual;
- Para cada cambio identificado, una lista de **acciones** concretas que deben aplicarse para generar estos cambios;
- Por último, **detalles sobre plazos, roles y responsabilidades** para la ejecución de las acciones.

Estos diferentes elementos pueden visualizarse como las respuestas progresivas a las preguntas "por qué", "qué" y, por último, "cómo/quién".



## Consejos y directrices para elaborar una roadmap

Cuando se elabora una roadmap, es recomendable iniciar fijando los objetivos, y luego ir detallando los pasos sucesivos. Cada vez que se añadan nuevos elementos a la roadmap, es recomendable que se revisen también los anteriores, para garantizar la coherencia global. A continuación, algunos consejos iniciales sobre cómo desarrollar cada uno de los elementos que componen la roadmap.

<p><b>Objetivos finales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sueña a lo grande:</b> No tenga miedo de incluir objetivos ambiciosos, puede descomprimirlos en más a medida que se desarrolla la roadmap. Estos objetivos dan una dirección estratégica y pueden ayudar a implicar a las partes interesadas y a obtener el respaldo político.</li> <li>• <b>Diferenciar entre objetivos a corto, mediano y largo plazo.</b> Una roadmap equilibrada incluirá muy pocos objetivos a largo plazo -incluso solo uno- y un conjunto relativamente más amplio de objetivos a corto y mediano plazo.</li> <li>• <b>Inspírate en este toolkit:</b> Lea este conjunto de herramientas para inspirarse en lo que se puede hacer adoptando un enfoque de Turismo Inteligente e identificar objetivos!</li> </ul>
<p><b>Qué tiene que cambiar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Utiliza los cinco pilares de un enfoque turístico inteligente para determinar qué tiene que cambiar</b> para alcanzar los objetivos propuestos. Esto ayudará a desglosar los objetivos y a identificar las áreas de acción prioritarias.</li> <li>• <b>Aprovecha los resultados de la autoevaluación</b> mientras piensas en los cambios necesarios. La autoevaluación ayudará a evaluar el nivel de madurez para cada pilar, poniendo de relieve dónde hay un margen de mejora y facilitar la identificación de áreas prioritarias. Sin embargo, recuerda que toda mejora sirve a alcanzar tus objetivos, no simplemente a ser un destino más inteligente!</li> </ul>
<p><b>Acciones y herramientas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluar y priorizar las acciones potenciales en función de su viabilidad, sostenibilidad y conveniencia.</b> Una vez que se tenga una larga lista de acciones potenciales, estos tres criterios pueden ayudar a identificar las acciones prioritarias que tendrán mayor impacto, conllevarán menos riesgos y contarán con un mayor apoyo de las partes interesadas.</li> <li>• <b>Inspírate en este "toolkit" y busca recursos adicionales en la página web de nuestro proyecto:</b> las páginas siguientes incluyen ejemplos de recursos y herramientas que pueden utilizarse para reforzar un enfoque de Turismo Inteligente en cada pilar. En la página web del proyecto Destinos Turísticos Inteligentes se pondrá a disposición material adicional, incluida la inscripción a seminarios web y los recursos utilizados durante el proyecto.</li> </ul>
<p><b>Plazos y roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mira tanto dentro como fuera de tu organización:</b> a la hora de definir roles y responsabilidades, asegúrate de reflexionar tanto sobre tus recursos como sobre la posible contribución de las partes interesadas. Una hoja de ruta bien definida puede ayudarte a convencer a otras organizaciones para que participen y contribuyan a su aplicación!</li> </ul>



# Paso 3: Desarrollar una roadmap hacia el Turismo Inteligente

## Ejemplo de una primera roadmap de alto nivel

La siguiente tabla ofrece un ejemplo de una primera versión de la roadmap para un destino en relación a los cambios necesarios. La tabla muestra la **situación actual y la situación futura** basándose en los cinco pilares de nuestro enfoque de Turismo Inteligente.

Para este ejemplo, imaginamos que el objetivo del destino es reducir la estacionalidad del turismo y mejorar el impacto del turismo en la comunidad, adoptando soluciones y enfoques de turismo inteligente. La situación actual se determina a partir de **los resultados de la autoevaluación**. La situación futura se desarrolla a partir del **análisis de los cambios necesarios** para alcanzar los objetivos deseados.

La tabla ofrece un **resumen sencillo y eficaz de las áreas de acción prioritarias para los destinos turísticos**. Una vez que las áreas de mejora sean claras, el destino puede empezar a pensar en acciones e iniciativas necesarias para alcanzar sus objetivos y en los detalles de su aplicación.


Junto con los resultados de la autoevaluación, las páginas siguientes ayudan a elaborar un cuadro similar. En las páginas siguientes, para cada pilar, encontrará:

- un cuadro que presenta una **visión general de objetivos y atributos** cada vez más ambiciosos, organizados por subtemas y nivel de madurez. Por ejemplo, en el pilar dedicado a los datos, se encuentra una referencia al subtema fuentes de datos, con una breve descripción de los usos cada vez más maduros de las fuentes de datos. Estas tablas se pueden utilizar para comprobar si hay algún subtema específico en el que deba trabajar para alcanzar sus objetivos, sin olvidar los resultados de la autoevaluación para ver a qué punto se encuentra.
- un conjunto de **consejos y recursos iniciales** en los que puede inspirarse para las acciones a realizar y que le ayudarán a pensar en términos concretos sobre cada pilar.



## Ejemplo de una primera versión de roadmap para un destino, en el que se traza la situación actual y la futura, partiendo de los resultados de la autoevaluación e identificando las áreas de acción prioritarias

		PASO 1: "Marketing inteligente"	PASO 2: "Gestión inteligente"	PASO 3: "Administración inteligente"
		<i>Objetivos cada vez más ambiciosos</i> 		
Pilares clave del turismo inteligente	1. Estrategia y gobernanza		X	-----> 
	2. Recolección de datos, gestión y soluciones tecnológicas	X	----->	
	3. Capital humano y competencias		X	-----> 
	4. Transferencia de conocimientos			
	5. Gestión de ecosistemas y asociaciones	X	----->	

x – Situación actual       – Situación futura

# Desarrollar una roadmap: Estrategia y gobernanza

## 1. Estrategia y Gobernanza

Para lograr una mejor estrategia y gobernanza, deben tenerse en cuenta soluciones inteligentes centradas en la recopilación y el análisis de datos, que aporten conocimientos a los destinos y ayuden a superar los retos a los que a menudo se enfrentan los destinos turísticos. El enfoque en el desarrollo económico puede ampliarse para incorporar el desarrollo sostenible, el uso responsable de los recursos, los avances en la calidad de vida y el aumento del bienestar de las partes interesadas y de la comunidad local. Es así que los datos se consideran una herramienta para supervisar los avances hacia los objetivos y orientar los reajustes estratégicos.

La siguiente tabla ofrece una visión general de los atributos clave de una estrategia y una gobernanza turísticas inteligentes a lo largo de las tres etapas de madurez. Se sigue el mismo enfoque para todos los pilares.



Aquí encontrará consejos y recursos iniciales para pasar de una etapa a otra:

- **Colaborar** con las partes interesadas es crucial para crear en conjunto una estrategia compartida de turismo y gestión de datos. El proyecto Valmiera+ Interreg ofrece ejemplos del proceso, los beneficios y el impacto de una estrategia compartida. Más información [aquí](#) y [aquí](#) (descripción y seminario web).

- Para **identificar** a los actores clave que deben participar en la creación conjunta de la estrategia, vea a la página 14 de este "toolkit", centrada en el pilar de gestión de ecosistemas.
- Para beneficiarse de un **enfoque más integrado** de la **gobernanza del turismo**, puede consultar lo que está haciendo [NECSTour](#) para crear un vínculo entre los niveles de gobierno regionales y europeos más amplios, como el PE, la CE y el Comité de las Regiones.
- Si necesita asesoramiento para **definir indicadores** que permitan supervisar la estrategia de un destino, puede empezar por [la lista de indicadores de turismo inteligente](#) elaborada por el proyecto [HERIT-DATA](#) Interreg. El Modelo de Impacto Turístico (TIM) - desarrollado por la iniciativa Turismo 4.0- también ha identificado más de 300 indicadores; encontrará más información [aquí](#).
- Otra excelente fuente de inspiración sobre indicadores y para orientar las políticas y estrategias turísticas es el [Tablero de Turismo de la UE](#). Lanzado en octubre de 2022 por la CE, proporciona acceso a estadísticas e indicadores relevantes para las políticas turísticas, ayudando a los destinos y a las autoridades públicas a seguir sus progresos en la transición ecológica y digital. Le sugerimos que consulte también el [Toolkit del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos](#) (ETIS), siempre desarrollado por la CE.



	NIVEL 1: "Marketing inteligente"	ETAPA 2: "Gestión Inteligente"	ETAPA 3: "Administración inteligente"
<b>FOCUS del enfoque general del turismo</b>	Marketing	Comercialización, gestión	Marketing, gestión, facilitación de la colaboración, intercambio de conocimientos
<b>OBJETIVOS del enfoque general del turismo</b>	Desarrollo económico	Desarrollo sostenible	Turismo Regenerativo
<b>ÁREA PRIORITARIA de recopilación de datos</b>	Planificación y reserva	Planificación, reserva y estancia Gestión de los flujos turísticos y la experiencia de los turistas	Apoyar la experiencia de los turistas durante todo el viaje. Gestión de recursos de destino Bienestar de los residentes y las comunidades Innovación de productos y servicios.
<b>ESTRATEGIA de enfoque general del turismo</b>	Atrae visitantes, concéntrate en el volumen	Gestión de las partes interesadas, focus en la calidad Uso eficiente de los recursos	Valor añadido para empresas, residentes y turistas Centrarse en la co-creación de valor y experiencia Difundir a los visitantes en el tiempo y el espacio Potenciar los destinos para residentes y turistas Mejorar el bienestar de la comunidad
<b>Estrategia de gestión de datos</b>	Importancia estratégica limitada, para a los individuos, en gran parte para informar	El conocimiento de los datos está presente. Existe una comprensión cada vez más generalizada del valor de los datos y una estrategia de gestión de datos.	El conocimiento de los datos es omnipresente. Los datos se consideran cruciales para la toma de decisiones. La estrategia de gestión de datos se adapta precisamente a ese fin. Existen colaboraciones para la gestión de datos.
<b>Indicadores</b>	Cuantitativo - enfocado a turistas (Nº de turistas, estancia media,...)	Cualitativo -enfocado en turistas y negocios (satisfacción)	Centrado en la calidad de la experiencia, la vida y el rendimiento Gestión de la capacidad de carga Utilización del recurso y reposición



# Elaboración de una hoja de ruta: Recopilación y gestión de datos

## 2. Recopilación y gestión de datos

El primer requisito crítico es tener **información sobre los turistas y sus comportamientos**. Después de comprender las características de los turistas, los destinos pueden crear estrategias de marketing y mejorar su gestión de destinos.

La pregunta es dónde encontrar esta información. Las fuentes de datos más tradicionales incluyen estadísticas nacionales y locales y encuestas de campo o electrónicas. Estas fuentes de datos se utilizan porque son convenientes y fáciles de analizar. Como estas fuentes en su mayoría proporcionan información estática, este enfoque a menudo se complementa con soluciones híbridas. Integrando **diferentes fuentes digitales**.

Las fuentes de datos adicionales pueden provenir de redes sociales, dispositivos, sensores, información de transacciones, etc. Además de los datos que vienen **desde el lado de la demanda**, los destinos pueden complementar su estrategia de datos con información y datos provenientes de empresas privadas y **desde el lado de la oferta**. El principio rector detrás de la integración de diferentes fuentes de datos es reconocer que **todo está conectado al turismo y los datos están en todas partes**.

Por lo tanto, los destinos deben buscar continuamente nuevos conjuntos de datos incluso de fuentes "no obvias" (p. ej., tiendas minoristas, policía, transporte público, gestión de desechos y datos meteorológicos, encuestas, entrevistas, etc.). Esto no implica necesariamente tratar con datos complejos, aunque, a medida que crece la madurez de un destino, tendrá la oportunidad de pasar de datos pequeños a datos más complejos y a **datos en tiempo real**.

Esto además permite pasar de un uso **descriptivo** de los datos, aprovechando de la información para **diagnosticar** que esta pasando y **predecir** futuros desarrollos.

La adopción de un turismo inteligente y un enfoque basado en datos también ayudará a los destinos a prepararse para futuros desarrollos tecnológicos. Una tecnología clave prometedora para el sector del turismo es el **metaverso**, con algunos experimentos piloto ya en marcha. A medida que la tecnología ingrese gradualmente al mercado, más destinos digitalmente maduros estarán listos para aprovechar la oportunidad que ofrece el metaverso para mejorar la accesibilidad, ofrecer experiencias digitales y potenciar su oferta.




A continuación se encuentran algunos consejos y recursos para pasar de una etapa a otra:

- A medida que inicia la recolección y almacenamiento de más datos con una frecuencia cada vez mayor, se deberá buscar proveedores **de almacenamiento en la nube** (cloud) que cumplan con el **Reglamento de la UE sobre la libre circulación de datos no personales**, ya que especifica todos los requisitos legales que los proveedores de almacenamiento en la nube deben cumplir para poner los datos a disposición de los usuarios en la UE. Puede familiarizarse y explorar los pilares clave de la regulación en esta [Página web](#).
- Si está interesado en explorar aplicaciones potenciales para **Datos de observación de la Tierra**, puede encontrar una gran cantidad de conjuntos de datos abiertos, casos de uso, materiales de capacitación y oportunidades de financiación y creación de redes que ofrece la [Agencia Espacial Europea](#), tanto para destinos menos maduros como para destinos más maduros. Si para ti los datos de Observación de la Tierra son algo nuevo, puedes comenzar desde [aquí](#).
- Si estás dispuesto a innovar más e **insertar Realidad Virtual y tecnologías en la nube** para **recolectar** y compartir **datos en tiempo real** sobre demografía, movimiento e infraestructura de transporte, así como datos ambientales sobre el clima, la calidad del aire y el ruido, puedes ver lo que la [Ciudad de Rennes](#) hizo creando un **gemelo digital** para la ciudad misma.
- A medida que crece su destino, es posible que deba configurar una **recopilación continua de sistemas de datos** para monitorear y analizar cómo se comportan los turistas cuando visitan su destino. En este sentido, puede echar un vistazo a la solución **Gestión Turística Inteligente** adoptada por la ciudad de Nijmegen, Países Bajos, para controlar las entradas de turismo en la ciudad. Conoce más sobre esta iniciativa [aquí](#).
- Si necesitas implementar una **API** basada en soluciones para profundizar los datos de turismo, puede consultar **SDI4Apps**, un proyecto financiado por la UE, cuyo objetivo es construir un marco basado en la nube con API abierta para la integración de datos. Consulta los resultados y aplicación más significativos de SDI4APP en la industria turística [aquí](#). Lea el informe final del proyecto haciendo clic [aquí](#).
- Si necesitas recopilar información y datos sobre la percepción de los residentes sobre el turismo, puedes considerar desarrollar **encuestas ad-hoc o procesos de consultación** más complejos, a través de grupos focales y reuniones cívicas. [Aquí](#) puedes encontrar un ejemplo de cómo la ciudad de Burdeos consultó a sus residentes. Las encuestas también son un excelente punto de partida para recopilar comentarios de los visitantes.
- La CE está invirtiendo en el desarrollo de un **espacio de datos de turismo**, con el objetivo de proporcionar acceso a más datos de alta calidad de diversas fuentes a destinos y empresas. Si bien aún está en su infancia, asegúrese de estar atento a los desarrollos futuros [aquí](#).



# Elaboración de una hoja de ruta: Recopilación y gestión de datos

	<b>NIVEL 1:</b> <b>"Marketing de destinos"</b>	<b>ETAPA 2:</b> <b>"Gestión de destinos"</b>	<b>ETAPA 3:</b> <b>"Administración de destinos"</b>
<b>Enfoque de datos y resultado general</b>	Describe ("retrospectiva"): ¿qué está pasando?	Diagnosticar ("insight"): ¿por qué suceden las cosas?	Predecir e instruir (orientar) ("previsión"): dirección en tiempo real de los flujos de visitantes, 'ciudades inteligentes, regiones inteligentes', IA, ML
<b>Resultado de datos específicos</b>	Comprender las características del visitante. Comprender los mercados actuales Identificar nuevos mercados Medir el rendimiento de las actividades de marketing.	Comprender el comportamiento del visitante. Planificación estratégica	Dirigir/influir en el comportamiento del visitante en tiempo real Apoyar y fomentar la participación de los visitantes para la creación conjunta de valor
<b>Dependencia de datos / confianza en los datos</b>	Los datos son una oportunidad pero dejan una importancia estratégica limitada (agradable tenerlos), a los individuos, en gran parte para la elaboración de informes	Los datos como un activo (imprescindible)	Los datos como recurso (los datos son la gasolina de la nueva economía) Datos como indispensables (no se puede prescindir)
<b>Fuentes de datos</b>	Datos de estadísticas nacionales, mailings, ticketing, encuestas	+ datos internos de las partes interesadas, sitio web, redes sociales (datos UGC)	+ datos de dispositivos (GSM, GPS,Wifi, BLE, escáneres), sensores y transacciones (datos de reserva, datos de tarjetas de crédito)
<b>Metodologías de recopilación de datos</b>	Ad hoc, retrospectivo	Regular, principalmente retrospectivo Reactivo	en tiempo real, en curso, Proactivo y reactivo
<b>Uso de datos e "incorporación"</b>	Uso de datos propios, internos y abiertos	Utilizar datos de proveedores para enriquecer y complementar datos propios y datos abiertos	Buscando continuamente nuevos conjuntos de datos de fuentes no obvias Compartir datos propios: datos de código abierto Formar colaboraciones para compartir datos
<b>Propiedad de los datos</b>	Individual y bilateral	Propiedad en red	Propiedad integrada (abierta)
<b>Gestión de datos</b>	Los datos están estructurados en silos, la gestión de datos y las políticas están aislados y no están definidos formalmente	Los datos se almacenan en algún tipo de repositorio, algunos datos son demasiado grandes para administrarlos con la infraestructura existente	Los datos se almacenan de forma centralizada, se pueden compartir fácilmente, atención especial a la calidad, seguridad y privacidad de los datos
<b>Tipo de contacto con el visitante</b>	Envío de información	Interacción	Diálogo Co-Creación
<b>Enfoque en relación con el "viaje del cliente"</b>	Inspirar e informar	Reservas y experiencias (en consonancia con la fase de inspirar e informar)	Experimentar, compartir/evaluar



# Desarrollo de una hoja de ruta: capital humano y habilidades

## 3. Capital Humano y Habilidades

El capital humano y las habilidades son un elemento crucial para los destinos turísticos que desean adoptar un enfoque inteligente. En primer lugar, es probable que un grupo limitado de líderes tome la iniciativa, operando como "campeones de datos". Después de cosechar los beneficios iniciales, el equipo (potencialmente en varias organizaciones) puede crecer y evolucionar hacia una estructura más permanente, eventualmente dirigida por un Chief Information Officer (CIO) que supervisa todas las actividades.

En este contexto, los gestores de destinos que trabajen con análisis de datos deberían contar con el apoyo de analistas de datos y/o ingenieros. Para ser proactivos, los gestores de destinos deben poder utilizar o tener acceso a **profético**, así como **análisis prescriptivo**. Este último requiere la participación de un científico de datos capaz de manejar la minería de datos y los algoritmos basados en IA.

Sin embargo, los destinos pueden tener problemas con presupuestos relativamente pequeños y un número limitado de empleados. **Estrecha cooperación con universidades y centros de innovación** puede ayudar a los destinos a cerrar la brecha, cooperando para completar tareas analíticas y complejas. [CITUR](#) y [Algarve Destino Inteligente](#) son dos ejemplos de cómo los destinos, centros de investigación, y centros de innovación pueden trabajar juntos para fomentar digitalización y apoyar el turismo inteligente.

El apoyo financiero puede ser proporcionado por organizaciones nacionales e internacionales, incluyendo fondos de innovación, programas de turismo regulares, pero también fondos internos y externos que se centran en la mejora de las habilidades del personal. De hecho, varias iniciativas de la UE apoyan el desarrollo y la mejora de las habilidades profesionales en turismo y apoyan la transición digital. Si quieres saber más sobre este tema, te sugerimos que empieces explorando la página web dedicada de la CE sobre competencias para el sector turístico y sobre la [Brújula digital](#), la visión de la CE para apoyar la transición digital de Europa.



A continuación, puede encontrar algunos consejos y recursos seleccionados que pueden ayudarlo a progresar de una etapa a otra:

- Si está planeando expandir su equipo y necesita ayuda para describir el perfil del puesto, o si está buscando un conjunto específico de habilidades y quiere saber qué perfiles buscar, puede comenzar consultando la [clasificación ESE](#) desarrollada por la CE. Puede consultar y navegar la clasificación por ocupaciones (p. ej., analista de datos) así como por habilidades y competencias (p. ej., minería de datos).
- Si busca oportunidades de formación y financiación relacionadas con las competencias digitales, te recomendamos consultar con la [Plataforma de habilidades digitales y empleos](#) de la CE. La plataforma incluye [capacitación, fondos](#) y secciones de [carrera](#), así como una [comunidad](#) que puedes usar para conectarte con otras organizaciones, compartir prácticas y promover sus iniciativas.
- Si desea tener una mejor comprensión de la alfabetización digital general de empleados y desea ayudarlos así como a sus partes interesadas a explorar estos temas, puede considerar promover el uso de la [herramienta de autoevaluación de competencias digitales](#), desarrollado por la iniciativa Digital Skills Accelerator. La herramienta proporciona a las personas un gráfico de radar personalizado que describe sus fortalezas y debilidades actuales y está vinculada a recursos y materiales de capacitación.
- Si desea obtener más información sobre cómo promover la cooperación entre organizaciones públicas y privadas para hacer compromisos concretos para el **perfeccionamiento** y la **recapitación** de empleados echa un vistazo al [Pacto por las Habilidades](#), una de las acciones emblemáticas de la [Agenda Europea de Capacidades](#).



	NIVEL 1: "Marketing de destinos"	ETAPA 2: "Gestión de destinos"	ETAPA 3: "Destinoescolta"
Liderazgo	'Campeones de datos' individuales	Pequeño equipo de 'campeones de datos'	Oficina principal de información (CIO)
Trabajos	Gerente de marketing con función de análisis de datos.	Analista de datos / ingeniero de datos + analista de negocios	Analista de datos + ingeniero de datos + científico de datos + analista de negocios + parte interesada – gerente de colaboración
Habilidades	Conocimientos básicos de digitalización. Análítica descriptiva Administrador	Analítica predictiva Gerente	Analítica prescriptiva Habilidades de liderazgo transformador Habilidades de liderazgo responsable y ético.
Capacidad	Presupuesto relativamente pequeño, número limitado de FTE	Presupuesto relativamente promedio, número promedio de FTE	Presupuesto relativamente grande, gran número de FTE



# Desarrollo de una hoja de ruta: Transferencia de conocimiento

## 4. Transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimientos y la toma de decisiones conjuntas entre las partes interesadas son cruciales para la competitividad de un destino. Informes estáticos como las hojas informativas y las revistas pueden ser canales valiosos para comenzar a compartir datos, información, y conocimiento con las partes interesadas. Sin embargo, estas tipologías de informes no son fuentes preparadas para el futuro, ya que hacen que las decisiones sean reactivas en lugar de proactivas. Para permitir decisiones proactivas y relevantes basadas en análisis de datos, **visualizar datos a través de paneles interactivos** es fundamental. Por lo tanto, **el procesar los datos** debe basarse en **procesamiento en tiempo real** y análisis en tiempo real. El principio de intercambio de conocimientos en un destino inteligente significa utilizar datos abiertos para estimular la transferencia de conocimientos y proporcionar paneles en tiempo real para las partes interesadas del destino, creando así oportunidades para la codecisión.

Como las fuentes de recopilación de datos varían, los propietarios de los datos también son diferentes entre sí. Además, los sensores integrados en el entorno de destino tienen varios propietarios de datos incluso dentro del mismo destino (p. ej., tiendas minoristas, policía). Por lo tanto, el intercambio de datos es necesario. Para intercambiar datos en los destinos turísticos, todas las partes interesadas deben vincularse dinámicamente a través de plataformas tecnológicas que apoyen iniciativas de datos abiertos (Buhaliset al., 2015). Sin embargo, hay poca disposición a compartir datos, ya que las partes interesadas del destino temen el uso indebido de sus datos y no están dispuestas a cooperar debido a la falta de confianza o una visión común. En esta medida, la tecnología debería ofrecer mejores herramientas para la cooperación y el intercambio de conocimientos. Los entornos de datos abiertos deben también garantizar la transparencia en el intercambio de conocimientos.



A continuación puedes encontrar algunos consejos y recursos para pasar de una etapa a otra:

- Si tiene identificado un conjunto de datos valiosos para usar y compartir, pero aún está buscando una **plataforma digital donde agregar, gestionar, analizar, visualizar y compartir estos datos**, puede comenzar explorando las oportunidades que ofrece [Snap4city](#), una plataforma de código abierto que le permite desarrollar tableros y aplicaciones IoT. La plataforma también incluye capacitaciones y documentación extensa de otros casos de uso, como la [Sala de control de ciudad inteligente de Florencia](#).
- Si uno de los desafíos clave que enfrenta se relaciona con la **regulación del intercambio de datos** y le gustaría mejorar, puede leer el [kit de herramientas para compartir datos](#) desarrollado por DataPitch Horizon2020 project, que incluye información básica adicional, ejemplos de casos de uso y recursos y pasos para ayudarlo a implementar el intercambio de datos.
- Si desea configurar una **plataforma digital para recolectar, armonizar y distribuir datos anonimizados**, con el objetivo de crear conocimiento e informar los procesos de toma de decisiones vinculados al desarrollo del turismo para mejorar la competitividad de un destino, puedes consultar la iniciativa promovida por la Municipalidad de Gotemburgo y su [Centro de conocimiento](#).
- Si necesita servicios **SaaS** y **IaaS** basados en la nube, [SWIPO](#) ofrece una amplia gama de proveedores que cumplen con el Código de conducta de SWIPO. Puedes encontrar la lista de proveedores más actualizada [aquí](#).



	NIVEL 1: "Marketing inteligente"	ETAPA 2: "Gestión inteligente"	ESCENARIO 3: "Administración inteligente"
Informe de datos: difusión de información para la captación de conocimientos	Informes estáticos como hojas informativas, revistas.	Cuadros de mando/BI basados en flujo continuo de datos	Información en tiempo real basada en supervisión automatizada y continua
Política de uso compartido	Voluntad limitada de compartir (miedo al mal uso de los datos)	Intercambio de datos entre socios	Entorno de datos abiertos
Tipos de intercambio de conocimientos.	Compartir información limitada	Compartir conocimiento explícito	Compartiendo conocimiento tácito
Modelos contractuales	Asociaciones Público- Privadas	Propiedad compartida	Cooperativas de plataforma
Propósitos del intercambio de datos	Gestión de quejas/revisiones de clientes Investigación de mercado	Servicio al Cliente Precio dinámico Mejora del proceso	Personalización de los servicios e interacciones con el cliente nuevo servicio desarrollo-innovación Experiencia del Cliente y compromiso Modelo de negocio y estrategia de innovación

# Desarrollo de una hoja de ruta: gestión de ecosistemas y asociaciones

## 5. Gestión de ecosistemas y asociaciones

Los destinos inteligentes pueden considerarse como redes de partes interesadas conectadas entre las que existen varias relaciones. El enfoque inteligente crea oportunidades para una mejor colaboración, fomentando el intercambio de conocimientos y datos y proporcionando una visión común.

Una DMO debe ser capaz de resolver conflictos, alentar a las partes interesadas del destino a cooperar y, por lo tanto, garantizar la resiliencia del destino. Las DMOs deben pasar de ser organizaciones de marketing a convertirse en **líderes en gestión de destinos organizaciones**, con la estructura adecuada para la gestión de los diferentes grupos de interés. Por lo tanto, su trabajo debe incluir funciones de gestión de partes interesadas, desarrollo de productos turísticos e intercambio de conocimientos. Con este fin, y para perseguir proactivamente estos objetivos, **los DMO inteligentes también podrían convertirse en centros de datos y organizaciones de data-mining**, responsables de promover y gestionar el uso y el intercambio de datos en el ecosistema. En particular, en destinos menos maduros, los DMO pueden desempeñar un papel fundamental en el fomento y el inicio de una conversación sobre el uso de datos.

Además, los destinos inteligentes deben establecer ecosistemas turísticos inteligentes capaces de atraer a las personas para que los descubran, vivan y hagan negocios en ellos. Los destinos deben trabajar con los residentes y turistas para comprender las ofertas tecnológicas y los problemas de privacidad. A través de tecnologías avanzadas (por ejemplo, teléfonos inteligentes y dispositivos portátiles), así como las redes sociales, tanto los residentes como los turistas pueden participar y experimentar el destino de una manera nueva.

Poner a disposición a los residentes training y apoyo para entender y aprovechar la información colaborativa y las nuevas tecnologías pueden ser el primer paso para involucrarlos en la creación conjunta de soluciones inteligentes para el destino. Además, los turistas se han vuelto más experimentados, exigentes y activos. No deben estar aislados en una zona limitada de conocimiento sobre el destino turístico (Fan et al., 2019); sin embargo, al usar tecnologías y compartir datos, deben convertirse en co-creadores de la experiencia.



A continuación puede encontrar algunos consejos y recursos para pasar de una etapa a otra:

- Si necesita construir un **ecosistema de datos** para definir los actores involucrados en el turismo y las infraestructuras necesarias para gestionar dicho ecosistema, puedes considerar el uso de los **sistemas de mapeo de datos**. Una solución eficaz está representada por la herramienta desarrollada por **ODI**, disponible [aquí](#).
- Si necesita **aumentar y mejorar las interacciones que tiene el destino con las partes interesadas**, puede leer las recomendaciones proporcionadas por la Comisión Europea en el documento [Establecimiento de ecosistemas de datos sostenibles](#), que también incluye sugerencias y consejos sobre cómo poner a las partes interesadas en el centro.
- Al definir una **estructura de gobernanza inteligente**, asegúrese de acordar con las partes interesadas responsabilidades y roles claros. Los ejemplos de diferentes soluciones podrían incluir la creación de un Observatorio de Turismo local o Centro de Conocimiento. Puedes leer más sobre cómo montar un Observatorio [aquí](#).



	NIVEL 1: "Marketing inteligente"	ETAPA 2: "Gestión inteligente"	ESCENARIO3: "Administración inteligente"
Estructura organizativa Ruta 1: Hazlo por ti mismo (DIY)	Cada organización por su cuenta, dentro de su propio control y esfera de influencia.	La organización es parte de una red o coalición temporal/financiada por un proyecto	La organización es parte de una "red de conocimiento" operativa estructural/permanente
Estructura organizativa alianzas/ecosistemas (hazlo juntos)	Cooperación ad hoc entre un número limitado de partes interesadas.	Red o coalición temporal/financiada por proyectos (p. ej., laboratorio de datos)	"Cadena de conocimiento" operativa estructural/permanente (p. ej., centro de datos, observatorio de turismo)
El papel de la DMO en la gestión de datos	DMO como usuario principal de datos, en su mayoría relacionados con fines de marketing	DMO como patrocinador de asociaciones de datos ad-hoc / temporales	DMO como organización de data-mining, con rol protagonista en la promoción y fortalecimiento de "cadenas de conocimiento" estructurales
Residentes	Pasivo	Participantes en el desarrollo turístico	Conectados, creativos, activamente involucrados
Turistas	Aislado en una zona limitada de conocimiento sobre el destino turístico	Informado sobre el destino y su oferta	Mejor conectados, compartir datos, co-creadores de experiencia Embajadores de destino



# Asociaciones basadas en datos entre actores públicos y privados

## El valor de las asociaciones basadas en datos

**Varios actores autónomos**, tanto individuales como en forma de organizaciones, operan en destinos turísticos. Aunque estos actores pueden ser heterogéneos en términos de su entorno operativo, cultura y objetivos, **todos se benefician y contribuyen al desarrollo del destino turístico** y su mayor competitividad, sostenibilidad y resiliencia.

Con el fin de maximizar el desarrollo del destino, **todos tendrán relaciones sólidas y colaborarán específicamente para compartir y distribuir datos**- y como los datos son generados y gestionados principalmente por actores privados, se debe prestar especial atención a las asociaciones público-privadas. De acuerdo con la [Comisión Europea \(2022\)](#), las microempresas y las pymes representan el 99,8 % de las empresas turísticas de la UE. Proporcionar una estrategia de apoyo para abordar los desafíos específicos que enfrentan con el intercambio de datos puede ampliar en gran medida los beneficios para el ecosistema turístico.

De hecho, las alianzas público-privadas están convirtiéndose en la piedra angular de los mecanismos de toma de decisiones y en la fórmula imprescindible para lograr políticas exitosas. Como ejemplo, la [Agenda Urbana para la Ue](#) se enfoca en temas prioritarios concretos dentro de 14 Asociaciones dedicadas en el esfuerzo por mejorar la calidad de vida en las áreas urbanas.

Además, la promoción de la capacidad de creación de redes y asociaciones de una DMO aumenta su autoridad y, por lo tanto, su capacidad para gobernar con éxito.

Algunos estudios describen el papel de las DMO dentro de los destinos inteligentes como centros inteligentes, encargados de respaldar la apertura de datos, regular la privacidad de los datos y establecer asociaciones. Esta democratización de los datos incluye a todos los entes de la cadena de valor del turismo con especial foco en el sector privado, especialmente en las pymes.

Para lograr este objetivo y convertirse en un destino basado en datos, los administradores de turismo deben **aprovechar la variedad de conjuntos de datos disponibles**, centrándose tanto en el lado de la oferta como en el de la demanda del mercado (p.ej, [Lithuania travel](#)). El siguiente cuadro muestra un vistazo de la información que un destino puede aprovechar para mejorar su oferta turística y su competitividad. Comprender si este tipo de información está disponible y quién es el propietario ayuda a los destinos a **identificar y priorizar posibles alianzas**, poner en marcha grupos de trabajo y comités, y aumentar las actividades de retroalimentación y comunicación entre los sectores público y privado. Pasos clave a considerar para evaluar y comprender el valor potencial de estas asociaciones y priorizarlos, incluye un **mapeo inicial de las necesidades y recursos del ecosistema y mapeo de fuentes de datos potencialmente disponibles**. Si necesita ayuda para mapear su ecosistema de datos, puedes empezar con la [Guía y herramienta de mapeo de ecosistemas de datos](#) desarrollado por **ODI**.

## El papel central de los datos y los diferentes actores de un ecosistema de turismo inteligente



### Ejemplos de fuentes de datos para asociaciones



- **Datos de la transacción**(reservas y compras en línea, transacciones de tarjetas de crédito de consumidores). Pueden proporcionar tendencias de gasto y pueden usarse para recopilar tendencias y analizar objetivos
- **Datos del dispositivo** (GPS, roaming móvil, Bluetooth, RFID, Wi-Fi y datos de dispositivos de ciudad inteligente). Pueden proporcionar información sobre los movimientos de los turistas y sus movimientos y se puede utilizar para desarrollar servicios cada vez más personalizados y recursos directos en los lugares más populares.
- **Conjuntos de datos de empresas privadas**(datos de pasajeros de líneas aéreas, datos de vacantes de hoteles, reservas de restaurantes, datos de alquileres). Se pueden utilizar para pronosticar la demanda y los flujos de turismo y para analizar objetivo del mercado.





# Asociaciones basadas en datos entre actores públicos y privados

## Los objetivos de las asociaciones basadas en datos

El ímpetu subyacente para asociarse es que todos los socios se beneficien de la colaboración. De hecho, las asociaciones se forman por una variedad de razones, con beneficios de carácter económico/racional como compartir datos. **Se pueden formar asociaciones para lograr mayores niveles de eficiencia o economías de escala, para abrir mercados que antes eran inaccesibles, o simplemente para aunar recursos - financieros y/o humanos.**

Los objetivos concretos de las asociaciones pueden orientarse hacia los titulares de datos, los innovadores, los intermediarios y/o la sociedad en general. Los DMOs pueden facilitar la creación de asociaciones al ayudar a los diferentes actores a identificar las oportunidades que ofrecen los datos y unirlos para lograr una estrategia común.

Las reglas de este tipo de alianzas deben ser muy claras para

el sector privado desde el principio, para evitar generar expectativas que no se cumplirán.

Las expectativas demasiado altas o engañosas pueden generar frustración entre los socios, deteriorando la calidad de la colaboración y, en el peor de los casos, acabando con la relación entre entidades públicas y privadas. Debido a esto, es importante tener en cuenta que **se deben cumplir los siguientes requisitos para involucrar con éxito a los actores privados:**

- Se deben considerar los intereses de todos los actores, asegurando que los datos relevantes y valiosos se puedan compartir con el sector privado.
- Las alianzas deben contribuir a generar nuevos modelos de negocio.
- La asociación debería permitir acelerar la digitalización del sector

## Los objetivos de las alianzas basadas en datos por categoría de partes interesadas y sus motivaciones para unirse

	<b>TITULARES DE DATOS: Organizaciones que suministran los datos en una relación de intercambio de datos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ahorros en costos y eficiencia</li><li>- Desarrollo de productos y servicios</li><li>- Soluciones a los retos empresariales</li><li>- Innovación abierta</li><li>- Acceso al talento</li><li>- Exploración de datos</li><li>- Estructura de datos interna mejorada</li><li>- Mayor cumplimiento legal</li><li>- Desarrollo de habilidades</li></ul>
	<b>USUARIOS DE DATOS: Organizaciones que utilizan datos compartidos por un titular de datos para desarrollar nuevos servicios</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Acceso a datos</li><li>- Desarrollo de productos y servicios</li><li>- Desarrollo de habilidades</li><li>- Visión de nuevos mercados</li><li>- Relaciones comerciales con los titulares de los datos</li></ul>
	<b>INTERMEDIARIOS: Desempeñan un papel en muchas relaciones de intercambio de datos.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oferta comercializable de productos/servicios</li><li>- Organización-objetivos específicos</li></ul>
	<b>SOCIEDAD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mejores productos y servicios</li><li>- Mayor privacidad</li><li>- Relación con los titulares de los datos</li></ul>

## Formas de compartir datos

El valor de los datos puede no ser maximizado con una única instancia de intercambio de datos. Más bien, compartir datos desbloquea las llamadas cadenas de valor de big data, donde se recopilan y procesan grandes cantidades de datos en varios pasos relacionados. Esto requiere marcos establecidos en los que los datos se puedan compartir de forma coherente. A continuación, proporcionamos una descripción general de las prácticas establecidas que permiten una forma de intercambio de datos:

- **Datos comunes:** Recursos que son comunes, accesibles a todos los miembros de un grupo (p. ej., [datos comunes](#) o [datos comunes de la ciudad](#) en Barcelona).
- **Colaboraciones de datos:** Datos privados que benefician a la sociedad y que se comparten para el bien social (p. ej., [colaborativos de datos](#)).

- **Mercados de datos:** Plataformas intermediarias o tiendas online a través de las cuales se pueden comprar o vender datos
- **Información abierta:** Datos que tienen licencia y están disponibles para que cualquiera pueda acceder, usar y compartir con cualquier propósito. Los datos personales nunca pueden ser datos abiertos (por ejemplo, [portal de datos europeo](#), [Información compartida de la región de Helsinki](#) o [datos abiertos Malta](#)).
- **Espacios de datos:** iniciativas destinadas a proporcionar acceso a los datos. La CE tiene como objetivo lanzar nueve espacios de datos europeos sectoriales, en el respeto de las normas y valores de la UE. Estos espacios de datos estarán interconectados, brindando grandes oportunidades de acceso a los datos a los operadores que trabajan en un sector horizontal como el turismo. Un ejemplo de una iniciativa similar a nivel nacional es el alemán [Espacio de datos de movilidad](#).



# Asociaciones basadas en datos entre actores públicos y privados

## Tipos de asociaciones

Las alianzas entre diferentes partes interesadas pueden presentar varios desafíos, relacionados, entre otros, con diferentes culturas organizativas y barreras legales y burocráticas. Para superar estos desafíos, es importante considerar las diferentes opciones disponibles para construir una asociación y seleccionar la más adecuada para las organizaciones involucradas y sus objetivos. Con este fin, una lista no exhaustiva de **diferentes tipos de posibles asociaciones** incluye:

- **Consortio/consorcios**- una puesta en común de recursos para obtener un beneficio que no podrían permitirse por sí mismos (p. ej., datos conjuntos, tecnología conjunta, servicios conjuntos).
  - **Empresas conjuntas**- un proyecto cooperativo (típicamente aportando diferentes habilidades/recursos) que busca una oportunidad, compartiendo los riesgos asociados con su desarrollo.
  - **Alianzas estratégicas**- generalmente un acuerdo a más largo plazo para lograr objetivos comunes. Puede involucrar a proveedores de servicios tanto pequeños como grandes con recursos o experiencia complementarios. Denominado "estratégico" porque los objetivos son de importancia crítica para la estrategia general de desarrollo comercial/de mercado de los socios.
  - **Recopilación y explotación de datos cooperativos**- un acuerdo para recopilar, agrupar y explotar los datos de los socios. Este podría ser un buen modelo para las partes interesadas que crean y utilizan datos para el acceso público. Puede ser un modelo de una sola clase donde los proveedores de datos como organismos públicos trabajan juntos o un modelo de múltiples partes interesadas en el que los proveedores de datos públicos trabajan con proveedores de servicios que gestionan datos personales.
  - **Redes de organizaciones**- una alianza multi-organizativa en la que las empresas miembros colaboran para cumplir objetivos comunes.
  - **Subcontratos** - contratación de servicios complementarios a terceros proveedores.
- Debido a la importancia de la digitalización y la nueva economía de datos, vale la pena mencionar con más detalle algunas nuevas tipologías emergentes:
- **Centros de innovación digital (DIH)**: Los DIH pueden tomar diferentes formas legales, dependiendo del país/región (por ejemplo, asociación o consorcio). Los DIH reúnen entidades públicas y privadas, incluidas universidades y centros de investigación para **apoyar la transformación digital de las pymes y la administración pública**.
  - **Clústeres: asociaciones sectoriales o temáticas** que permitan a las entidades públicas y privadas interactuar, promover la innovación y fomentar la competitividad de una industria específica. A nivel europeo, la Plataforma de Colaboración de Clústeres Europeos sirve como centro de conocimiento sobre una variedad de temas, al mismo tiempo que promueve el emparejamiento entre organizaciones.

Finalmente, se pueden unir fuerzas con otras organizaciones en el contexto de subvenciones y oportunidades de financiación. Diferentes programas pueden tener requisitos específicos. Si busca más información sobre **cómo preparar una propuesta en Horizon Europe**, puede empezar con [este seminario web](#) de la Comisión Europea.

### Redes e iniciativas relevantes



- **Capital Europea del Turismo Inteligente**: el concurso anual Capital Europea del Turismo Inteligente tiene como objetivo identificar y apoyar las excelencias europeas del turismo inteligente, y también establecer un marco para la creación de redes y el intercambio de mejores prácticas.
- **Desafío Ciudades Digitales**: El Digital Cities Challenge tiene la ambición de hacer de las ciudades mejores lugares para vivir. Puedes inspirarte y aprender de la experiencia de más de 40 ciudades involucradas en el programa.
- **Desafío Ciudades Inteligentes**: el ICC apoya a 136 ciudades en el uso de tecnologías de punta para liderar la recuperación inteligente, verde y socialmente responsable. El proyecto también se centra en la transición verde y digital en el turismo, que es una de las pistas temáticas generales.
- **Red Española de Destinos Turísticos Inteligentes**: está dirigido a mejorar la competitividad de los destinos y la calidad de vida de los ciudadanos a partir de 5 ejes: gobernanza, innovación, tecnología, accesibilidad y sostenibilidad.

### Información sobre oportunidades de financiación de la UE

- **Guía sobre la financiación de la UE para el turismo**: En esta página puede encontrar información y directrices sobre oportunidades de financiación de la UE para el sector turístico, incluido un [introducción a la financiación y las licitaciones de la UE](#), una lista actualizada de las convocatorias de turismo actualmente abiertas, y mucho más.



# Asociaciones basadas en datos entre actores públicos y privados

## Licitación de innovación y pública

La licitación pública es la forma jurídica utilizada por la administración pública para adquirir bienes y servicios. En el campo de los datos, la administración pública puede necesitar acceder a diferentes conjuntos de datos que se venden en el mercado y que se pueden adquirir mediante licitación(es). Sin embargo, cuando sea posible, las administraciones públicas se beneficiarían priorizando asociaciones o adquisiciones de intercambio de datos de tipo “win-win”, incluidos bienes (datos) y servicios (de científicos de datos).

Con base en sus metas y necesidades estratégicas generales, las organizaciones deben establecer **una estrategia para la adquisición de datos externos**, más allá de la adquisición de un solo conjunto de datos, definiendo prioridades claras, evaluando costos y beneficios, y los recursos disponibles para comprar datos, trabajar en ellos y garantizar la calidad de los datos.

Para las administraciones públicas que trabajan hacia un enfoque de turismo inteligente, una herramienta atractiva es la **adquisición de innovación**, que puede adoptar la forma de adquisición de soluciones innovadoras mediante la contratación de servicios de investigación y desarrollo, la contratación de soluciones innovadoras que aún no están disponibles o no existen en el mercado, o la contratación de soluciones innovadoras que existen pero que son aún no está ampliamente disponible en el mercado. Para descubrir más sobre la contratación de innovación, puedes consultar los siguientes materiales:

- [Directrices de la UE sobre licitación de innovación](#): disponible en todos los idiomas oficiales de la UE e incluye información práctica sobre cómo iniciar y desarrollar la contratación de proyectos de innovación
- [Kit de herramientas EAFIP para la licitación de innovación](#): una guía en línea de tres módulos, que brinda apoyo a los responsables políticos en el diseño de estrategias, y a los compradores y sus departamentos legales en la implementación de adquisiciones de innovación.

## Cómo crear las condiciones para fomentar el intercambio de datos y las asociaciones

Para destinos cuyo ecosistema es menos maduro en términos de una cultura de intercambio de datos, tratar de construir las asociaciones necesarias puede representar un desafío importante. En estos casos, se hace necesario trabajar en la creación de las condiciones que fomenten un intercambio de datos más estructurado en el futuro.

Las posibles acciones para comenzar a crear una cultura de intercambio de datos y promover la participación de las partes interesadas incluyen:

Las posibles acciones para comenzar a crear una cultura de intercambio de datos y promover la participación de las partes interesadas incluyen:

- **Evaluar y comunicar los beneficios** de utilizar datos para el destino y para informar el ciclo de la póliza. Al crear conciencia sobre los beneficios que trae la toma de decisiones basada en evidencia, un destino promoverá una cultura de intercambio de datos, tanto interna como externamente.
- **Fomentar el interés** en las partes interesadas mediante la difusión de buenas prácticas y ejemplos de soluciones de turismo inteligente
- **Creación de entornos dedicados** (por ejemplo, laboratorios de innovación, zonas de innovación, etc.) donde diferentes organizaciones, incluidas empresas privadas, pueden cooperar para abordar los desafíos del turismo. En particular, el aislamiento de procesos (sandbox) puede fomentar el descubrimiento y la prueba de soluciones basadas en datos. El enfoque recomendado es aumentar la escala, en etapas, a partir de proyectos pequeños.
- **Formando confianza** demostrando el compromiso del destino con un **uso responsable y ético de los datos**. Esto se puede lograr acordando prácticas comunes, como adherirse al Código de Conducta para el intercambio de datos en el turismo.
- **Predicar con el ejemplo**, poniendo los datos a disposición de terceros a través de API abiertas. Esto contribuye a la creación de soluciones basadas en datos por parte de empresas privadas, configurando las condiciones para la transformación digital hacia la innovación.





## Mastering Data: toolkit para destinos turísticos inteligentes

Destinos Turísticos Inteligentes

SI2.843962

February 2023



Gestionado por la  
Comisión Europea

Para obtener más información sobre este kit de herramientas, comuníquese con:

Intellera Consulting

Giovanna Galasso – Associate Partner

[giovanna.galasso@intelleraconsulting.com](mailto:giovanna.galasso@intelleraconsulting.com)

