

DIRECTRICES

PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTELIGENTE EN LOS DESTINOS RURALES DE CASTILLA Y LEÓN

*De acuerdo con el Plan de Crecimiento Inteligente
del Turismo Rural de Castilla y León*

ANEXO II

del

Plan de Crecimiento Inteligente del Turismo Rural de Castilla y León

que se presentará a la convocatoria de Planes extraordinarios de Sostenibilidad Turística

2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1. GOBERNANZA	4
1.1 Gobernanza del destino	5
1.2 Gobernanza multinivel	8
2. ESPECIALIZACIÓN COMPETITIVA	9
2.1 Desarrollo de productos.....	11
2.2 Desarrollo de mercados	12
2.3 Nuevas estrategias de marketing.....	13
2.4 Excelencia turística.....	15
2.5 Especialización del capital humano.....	16
3. SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA	17
3.1 Sostenibilidad medioambiental	21
3.2 Sostenibilidad sociocultural	23
3.3 Sostenibilidad económica	25
4. INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN	27
4.1 Inteligencia turística.....	32
4.2 Ecosistema de innovación	34
4.3 Tecnologías habilitantes.....	35
4.4 Nuevas competencias (digital skills).....	36

El presente documento ha sido dirigido por la **Dirección General de Turismo de la Junta de Castilla y León**.

Para la elaboración del INFORME se ha contado con la asistencia técnica de:
Symbiosis Strategy & Management Consulting S.L.L.

www.symbiosisconsultores.com

Y de:

Red Arrayan de Cultura y Patrimonio

www.red-arrayan.com

INTRODUCCIÓN

Para poder implementar todas las oportunidades que representa la **Estrategia de Crecimiento Inteligente del Turismo Rural de Castilla y León** es imprescindible contar con quienes son sus principales actores: los destinos. Para ello se ha elaborado este documento de directrices con el objetivo de servir de guía orientativa para el desarrollo de las estrategias de los diferentes destinos turísticos del medio rural de la Comunidad Autónoma.

1. GOBERNANZA

El turismo podría definirse como una actividad económica que se desarrolla en un **ecosistema complejo e interdependiente**. Esta complejidad viene dada por el gran número de actores que operan en su desarrollo y a múltiples niveles. Pero por otro lado las acciones que lleva a cabo cada uno de ellos afectan al resto del sistema por lo que no pueden implementarse de manera aislada y unilateral haciéndose imprescindible la coordinación entre actores: **la gobernanza**.

Si miramos más específicamente al segmento rural, vemos que además se añaden otros condicionantes. La **atomización** de actores en esta tipología turística es mayor que en otras como el urbano o el de costa. El **tamaño** tanto de las entidades privadas como de las públicas es mucho menor y al mismo tiempo más numeroso. El otro gran condicionante es la **dispersión**. Ya que el turismo rural se da a lo largo de amplios territorios con una multiplicidad de actores, su gestión es más complicada que en destinos de mayor concentración.

La primera gran subdivisión sería por tipología de actores. La base del turismo como actividad económica son las **empresas**, es decir, el sector privado. Por otro lado, el sector turístico es estratégico para el desarrollo económico de los territorios por lo que las **administraciones públicas** juegan un papel mucho más relevante que en otros sectores, siendo en algunos casos protagonistas directos de muchas competencias. A la división básica público-privada habría que añadirle otros dos componentes: el **tercer sector** (asociaciones) de muy diversa tipología (desarrollo, cultural, empresarial, social, etc.) y los **organismos híbridos** como los patronatos de turismo, consorcios y otras figuras público-privadas.

Esta variedad de actores opera a lo largo de toda la cadena de valor turística desde un punto de vista horizontal, intercalándose actividades desarrolladas por lo público, lo privado y los organismos mixtos. El resultado es una cadena de valor muy compleja en cuanto a su composición y al mismo tiempo absolutamente interdependiente ya que cualquier disfunción afectará en gran medida a todo el sistema.

A la multiplicidad de actores horizontales hay que sumarle otra dimensión que son los **diferentes niveles territoriales o administrativos**. Este eje vertical afecta en gran medida al sector público ya que todos ellos tienen competencias en uno u otro aspecto del turismo. Aunque existen competencias exclusivas de cada administración, muchas de ellas se entrelazan e incluso se solapan, complicado en mayor medida su gestión.

El mapa general formado por el gran número de actores, sectores, competencias, niveles y ámbitos hacen del turismo y más concretamente del turismo rural una **actividad sumamente compleja** en la que intervienen múltiples factores que hay que tener en cuenta a la hora de establecer una **gestión eficiente** para conseguir los objetivos tanto individuales como colectivos.

1.1 Gobernanza del destino

Dado el ecosistema turístico anteriormente descrito, así como su complejidad e interdependencia, se hace necesario establecer un sistema de gestión capaz de abordar su dimensión. A este sistema se le ha denominado **gobernanza turística**.

Para implantar con éxito el sistema de gobernanza turística es necesario comenzar desde la base hacia arriba, convirtiendo a los destinos en **la unidad básica de gestión turística**. Estos podrían definirse como zonas territoriales no necesariamente administrativas que comparten una misma identidad turística. Generalmente de carácter comarcal cuando nos referimos al turismo rural.

Los destinos turísticos son a su vez pequeños ecosistemas en los que operan diferentes actores, pero en este caso todos se encuentran en el mismo nivel. Cada destino debe establecer un sistema propio de gobernanza en el que estén representados los tres sectores (público, privado y sociedad) así como establecer sus procedimientos de gestión de la actividad y toma de decisiones.

Un sistema que se ha demostrado muy beneficioso a la hora de gestionar la gobernanza de un destino turístico es la implantación de los llamados **Entes de Gestión de Destinos**. Los EGD o DMO (Destination Management Organization) son organizaciones creadas para la dirección y gestión de todas las competencias compartidas de un destino turístico. Actualmente el modelo estandarizado de los **Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)** brinda a estas organizaciones de un minucioso manual metodológico para la implantación de un sistema integral de gestión turística.

Para que los EGD puedan funcionar correctamente es necesario que se desarrollen las dos dimensiones en las que estas organizaciones deben operar. Por un lado, está la **dirección del destino**, en ella deberán ser partícipes todos los actores con una representación de cada sector (público, privado y social) para poder tomar decisiones consensuadas y respaldadas por todos. Por otro están los **aspectos técnicos de la gestión**, que deberán ser llevados a cabo por profesionales cualificados en gestión turística.

En la primera tabla se representan las áreas competenciales de un destino y de una empresa turística. En la siguiente tabla se muestra un listado pormenorizado tanto de las competencias a nivel destino como a nivel de empresa. Como se puede apreciar la gran mayoría de ellas, representadas en verde, están estrechamente relacionadas entre sí, evidenciando la interdependencia existente entre los dos niveles. Estas competencias desarrolladas en la tabla son una generalización, todos los destinos o empresas turísticas no tienen por que desempeñar cada uno de los puntos recogidos, pero si cumplir con las siguientes áreas competenciales:

AREAS COMPETENCIALES	
DESTINOS	EMPRESAS
Dirección y planificación	Dirección y planificación
Gestión productos turísticos	Prestación de servicios
Servicios de soporte	Procesos de backoffice
Infraestructuras turísticas y básicas	Marketing y comercialización
Comunicación y marketing	Gestión de impactos
Gestión de impactos	

COMPETENCIAS DESTINO		COMPETENCIAS EMPRESAS Y SERVICIOS
Planificación estratégica del destino	<--->	Planificación estratégica de la empresa
Gestión de la calidad agregada del destino	<--->	Gestión de la calidad del servicio
Market intelligence (nivel destino)	<--->	Market intelligence (nivel empresa)
Promoción y marketing	<--->	Marketing y comercialización
Gestión de impactos ambientales del turismo	<--->	Gestión del impacto de la actividad en el M. ambiente
Gestión del impacto social del turismo	<--->	Gestión del impacto de la actividad en la sociedad
Gestión del impacto del turismo en la economía local	<--->	Gestión del impacto de la actividad en la economía local
Gestión de la accesibilidad universal del destino	<--->	Adaptación de la actividad a la accesibilidad universal

Creación del soporte para servicios especializados	<--->	Explotación de servicios especializados
Diversificación (nuevos mercados, nuevos productos)	<--->	Especialización (nuevos mercados, nuevos productos)
Seguimiento y control de la evolución del destino	<--->	Seguimiento y control de la evolución de la empresa
Funcionamiento del EGD	<--->	Participación en el EGD
Sistema de gestión integral del destino		Gestión de RRHH y especialización del capital humano
Coordinación de actuaciones entre actores		Gestión empresarial, procesos de BackOffice (ERP)
Diseño, implantación y gestión de productos turísticos		Sistema de reservas, channel manager y revenue management
Gestión del uso turístico de ENP		Gestión de proveedores e insumos
Infraestructuras para uso turístico		Gestión de la relación con el cliente (CRM)
Gestión de la movilidad en el destino		Gestión financiera, contabilidad y facturación
Interactuación con el turista		
Gestión, adecuación y conservación de los recursos endógenos		

1.2 Gobernanza multinivel

Una vez establecido el nivel base es necesario escalarlo al resto de niveles administrativos dentro de una misma Comunidad Autónoma: nivel provincial y regional, respetando el mismo esquema de participación de los tres sectores. A su vez, cada nivel ira incrementando el número de competencias que se gestionan, así como la necesaria coordinación entre ellas. Además, cada administración aportará nuevas capacidades y recursos umentando el alcance y la eficacia del sistema.

El objetivo fundamental de la gobernanza ha de ser la **coordinación de acciones** maximizando exponencialmente sus resultados. Partiendo de la base de que cada actor turístico tiene unos

objetivos propios, estos pueden a su vez formar parte de objetivos comunes mayores y más ambiciosos, esto es reproducible para cada nivel de gobernanza hasta llegar al ámbito autonómico, que a su vez formará parte de los objetivos nacionales.

Es imprescindible que cada uno de los actores se interrelacionen y colaboren entre sí para evitar duplicidades y disfuncionalidades. Cada nivel tiene que participar en el nivel superior de tal manera que asuma como suyas las decisiones que se tomen y alinee sus acciones en el mismo sentido.

Dados los condicionantes anteriormente descritos que definen al turismo rural: atomización y dispersión, la implantación de una gobernanza multisectorial y multinivel permitiría disolver gran parte de la problemática y las limitaciones que condicionan el desarrollo del sector convirtiéndose en la piedra angular de su crecimiento.

2. ESPECIALIZACIÓN COMPETITIVA

El mercado turístico cada vez se está haciendo **más complejo** debido a una multiplicidad de factores como el aumento del número de destinos y la competitividad entre ellos; la personalización de productos y servicios que demanda el turista; los avances tecnológicos y digitales que mejoran la experiencia; los nuevos medios de comunicación, marketing y comercialización o la multiplicidad de actores del ecosistema turístico. Todo ello lleva a que cada vez sea menos viable seguir siendo un destino o una empresa “mainstream” o convencional ya que impide destacar sobre el resto de la oferta o lo que es lo mismo, se pierde **competitividad**.

La competitividad es el resultado de dos variables. La primera es **nuestra situación**, nuestra cuota de mercado, nuestra especialización y las expectativas a futuro de nuestro modelo de negocio. La segunda variable es la **situación de la competencia**, de nuestros principales competidores. La conjunción de estas dos variables nos da como resultado nuestra posición de mercado o lo que es lo mismo, nuestra capacidad de competir. Esto hace que para poder hacer un análisis realista de nuestra competitividad no podemos fijarnos únicamente en nuestra

posición actual, aunque esta sea positiva, ya que, si los demás avanzan y nosotros no hacemos nada, realmente estaremos retrocediendo.

Aquí es muy importante tener en cuenta dos términos que se usan a menudo en psicología, pero también sirven para el mundo empresarial ya que al fin y al cabo las empresas están formadas por personas. Son las **zonas de confort y seguridad**. La zona de confort es aquella donde la empresa se siente cómoda, ha adquirido un buen nivel de experiencia y por tanto domina sus funciones. Por otro lado, la zona de seguridad es aquella donde la empresa es rentable y tiene una buena posición de mercado. La mejor situación para la empresa es que ambas zonas estén en un mismo punto, pero ¿qué ocurriría si una se desplazara?

Ya que el mercado es cambiante, es muy habitual que la zona de seguridad, donde la empresa es competitiva se vaya desplazando. Lo que hace unos años era rentable deja de serlo y entonces las zonas de confort y seguridad ya no coinciden. Ante esta situación, la empresa tiene **dos opciones**: mantenerse en su zona de confort aún a riesgo de ir perdiendo competitividad o salir de la zona de confort y comenzar un nuevo proceso de aprendizaje. La primera opción es más cómoda ya que no requiere un esfuerzo adicional, pero en ella la empresa corre un gran riesgo, incluso de desaparición.

Volviendo al caso del turismo, los cambios constantes del mercado han hecho que la zona de seguridad se desplace cada vez más rápidamente. Los destinos y sus empresas cada vez se especializan más en productos turísticos concretos, en segmentos de demanda, en canales de comercialización, etc. Cada vez se busca más obtener una ventaja competitiva a través de la **diferenciación** con la competencia. El turismo rural de Castilla y León necesita por tanto moverse en la misma dirección del mercado, es decir, comenzar un profundo **proceso de especialización** que potencie sus puntos fuertes a la vez que incorpora nuevas competencias para poder seguir siendo competitivo en su segmento.

El objetivo de la especialización competitiva de este plan pretende dar respuesta a esta necesidad a través del desarrollo de las siguientes líneas estratégicas:

2.1 Desarrollo de productos

En el turismo actual cada vez es más importante la **especialización por productos turísticos** en el proceso de diferenciación con la competencia. Cada destino tiene que evaluar sus principales atractivos y estudiar los diferentes perfiles turísticos para encontrar el nexo de unión entre su oferta y un segmento o segmentos de la demanda.

Una vez identificados cuales son los segmentos de la demanda que mejor se adaptan a nuestro destino, es necesario llevar a cabo un proceso de análisis de estos perfiles para identificar sus necesidades, expectativas, preferencias, etc. Con este **conocimiento** podremos diseñar la **propuesta de valor** de nuestro destino, así como de sus productos turísticos.

El diseño de un producto turístico es un proceso complejo y de gran importancia para el destino ya que va a convertirse en su principal **herramienta de competitividad**. Es conveniente, establecer un proceso de planificación estratégica para identificar las fortalezas con las que contamos y las necesidades que tiene nuestro destino para ser competitivo en el mercado. Aquí es oportuno hacer una labor de benchmarking para estudiar a otros destinos líderes en ese producto y trazar una hoja de ruta o plan de acción fijando objetivos a corto, medio y largo plazo que nos permitan desarrollar un producto competitivo. Si bien el proceso de diseño es una etapa inicial de nuestro producto, la planificación estratégica debe convertirse en una práctica continua a lo largo del tiempo, aplicando sistemas de mejora continua e innovación gradual (Kaizen).

Los destinos turísticos son ecosistemas complejos por lo que un mismo destino puede especializarse al mismo tiempo en varios productos turísticos diferentes. Aquí es conveniente diferenciar entre producto principal y productos complementarios. El **producto principal** es aquel que es capaz de vertebrar a todo el territorio, que conforma su identidad turística, mientras que los **complementarios** tienen una entidad menor. Pueden no estar presentes en todo el destino o ser tan específicos que sólo atraigan a un nicho de mercado muy concreto. Un ejemplo podría ser el ecoturismo en un espacio natural, ese sería el producto principal mientras que el SEO Birdlife (avistamiento de aves) sería un producto muy especializado y complementario al principal.

Los destinos deben utilizar de manera inteligente su “cartera” de productos turísticos (principales y complementarios) para conjugar las fortalezas de unos y otros de tal manera que la **diversificación** beneficie al destino. Existen diversos aspectos en los cuales la especialización en diferentes productos puede ser estratégica para el destino: estacionalidad, nivel de gasto, estancias medias, etc. En el caso de la estacionalidad, que es un aspecto muy importante para que el turismo sea rentable a lo largo de todo el año, la diversificación puede conjugar productos de diferente temporada logrando que la oferta turística sea atractiva a lo largo de todo el año.

2.2 Desarrollo de mercados

El desarrollo de mercados es la segunda parte de la especialización turística. Mientras el desarrollo de productos nos sitúa en un segmento concreto de la oferta, el desarrollo de mercados lo hace en uno/s segmento/s concretos de la demanda. La tendencia hacia la personalización del turismo hace que ya no sea conveniente competir para atraer a todo tipo de turistas, sino que debemos seleccionar aquellos perfiles que mejor se adapten a nuestra propuesta de valor e intentar diferenciarnos en esos segmentos.

Para poder posicionarnos en los mercados que nos interesan, es necesario llevar a cabo un proceso de análisis de los perfiles turísticos que lo componen. No es igual intentar atraer a una familia que a un grupo de amigos o a una pareja, como no es lo mismo atraer a personas jóvenes que a adultos o personas de la tercera edad. Cada perfil tiene unas necesidades y preferencias muy diferentes. Pretender atraer a todos los segmentos es no ser realmente competitivo en ninguno.

En el desarrollo de mercados, la inteligencia turística se convierte en la herramienta principal del proceso. Para poder dirigirnos a un perfil turístico concreto primero hay que conocerlo y para conocerlo primero hay que medirlo. La inteligencia turística nos ayudará a recabar información sobre su comportamiento: quien es, cuando viaja, a dónde, cómo, con qué frecuencia, con quien, a qué precio, donde se aloja, que le gusta hacer, qué presupuesto tiene, etc. Toda esta información nos permitirá dibujar el “retrato robot” de nuestro cliente objetivo.

Una vez que conocemos el perfil de cliente al que queremos atraer, es necesario trazar un plan para conseguirlo. Debemos preguntarnos ¿Qué nos falta para que este cliente disfrute de un

viaje perfecto? Respondiendo a esta pregunta identificaremos los aspectos que debemos mejorar para ser competitivos en ese segmento.

En este punto es necesario diferenciar la especialización del destino en su conjunto y la de una empresa en particular. Al igual que ocurría con los productos turísticos, un destino puede especializarse en varios perfiles de clientes distintos que se complementen entre sí. Esta diversificación de mercados también le permitirá aprovechar las ventajas de unos y otros siempre y cuando forme parte de su estrategia de especialización. El caso de las empresas es diferente ya que dependiendo del servicio que presten podrán atraer a un público más amplio o a un perfil más específico. Los servicios turísticos básicos (alojamiento, restauración, etc.) pueden atraer a múltiples perfiles diferentes mientras que las empresas de servicios especializados como el turismo activo tendrán que enfocarse en perfiles turísticos más específicos.

Cómo es lógico, también hay excepciones. Por ejemplo, un camping o un estacionamiento de autocaravanas son servicios turísticos básicos, pero no pueden atraer a un público generalista. Cada empresa debe estudiar cuál es su público objetivo dependiendo de la tipología de servicio que preste y desarrollar su propia estrategia para llegar a él.

2.3 Nuevas estrategias de marketing

La especialización por productos y por mercados necesita a su vez desarrollar estrategias específicas de marketing para poder tener éxito. Si ya tenemos desarrollados los productos turísticos que conforman la oferta del destino y seleccionados los mercados o perfiles turísticos a los que nos vamos a dirigir, es necesario establecer estrategias de marketing que lleven esos productos, de la forma y en el momento oportunos, a los clientes objetivo.

El marketing actual ha variado de centrarse en el producto a centrarse en el consumidor. De una manera muy esquemática, estas nuevas estrategias de marketing deben responder a las 4 C:

- **Consumidor:** como ya hemos dicho, los clientes son el centro de la estrategia. Cuanto mejor conozcamos sus intereses y necesidades mejor podremos diseñar productos y servicios de calidad que cumplan con sus expectativas.

- **Comunicación:** actualmente lo más importante para vender no es promocionar que sería un “monólogo” sino entablar un “diálogo” con los clientes de tal manera que les convenza tu propuesta de valor. Para poder aprovechar la comunicación esta debe ser bidireccional e interactiva invitando a tus potenciales clientes a relacionarse con el destino o empresa.
- **Convivencia:** Se refiere a la relación que se establece entre la empresa o destino y el cliente. Esta convivencia se inicia con el primer contacto y va a marcar la experiencia de usuario a lo largo de todo el customer journey (viaje del cliente). Es muy importante cuidar esta relación en todo momento ya que de ella dependerá la satisfacción final del turista.
- **Coste:** el precio y el coste en este caso no son sinónimos. Este último hace referencia a cuanto le cuesta al cliente adquirir el producto o servicio no sólo desde un punto de vista económico (precio), sino también temporal, de esfuerzo, etc. Por otro lado, hay que evaluar en qué medida la satisfacción del cliente con el producto o servicio compensa su coste.

Además, debemos tener en cuenta que los canales de comunicación y distribución turística se han multiplicado, diversificado y digitalizado. Al igual que ocurre con los clientes, tampoco podemos pretender abarcarlos todos ya que resultaría muy costoso y por tanto económicamente inviable. Por el contrario, también tenemos que emprender aquí un proceso de especialización para posicionarnos en aquellos canales que sean estratégicos para nuestro destino o empresa. Pero ¿cómo saber cuáles nos convienen? La respuesta a esta pregunta está una vez más en la Inteligencia Turística.

Si ya hemos identificado a nuestros perfiles de cliente objetivo, la inteligencia turística nos ayudará a conocer cuáles son sus hábitos de consumo. Por ejemplo, si vamos a dirigirnos a clientes de entre 30 y 50 años, nos conviene utilizar Facebook, mientras que, para los más jóvenes, nuestra estrategia debe centrarse en Instagram. Esto es sólo un ejemplo ya que la segmentación debe realizarse atendiendo a múltiples variables: procedencia, edad, género, nivel económico, intereses, aficiones, etc.

La segmentación es una parte imprescindible de la estrategia de marketing. Identificar cuáles son los medios adecuados para impactar en nuestros clientes objetivo tiene dos ventajas

fundamentales: por un lado, nos aseguramos llegar al cliente idóneo consiguiendo una mayor tasa de conversión y por otro disminuimos el coste mejorando el retorno de la inversión (ROI). Los medios digitales (redes sociales, web, etc.) nos permiten llevar a cabo una mayor segmentación que los tradicionales (prensa, radio, etc.). Elegir entre unos u otros va a depender del tipo de clientes al que queremos llegar (más generalistas para los tradicionales y más específicos para los digitales) y de nuestro presupuesto, ya que las campañas tradicionales tienen un coste más elevado.

Cada destino y cada empresa debe analizar detenidamente todas estas posibilidades para determinar cuál será la estrategia o mix de marketing que mejores resultados puede aportarle en función de sus productos o servicios y de sus clientes objetivo.

2.4 Excelencia turística

La calidad es un elemento fundamental cuando hablamos de turismo. Tenemos que ser conscientes de que esta actividad está encuadrada en las necesidades superiores de la pirámide de Maslow. En la mayoría de los casos no viajamos para cubrir necesidades básicas como las fisiológicas o de seguridad sino por las de afiliación, reconocimiento o incluso autorrealización. Esto implica que el turismo se da como una actividad de placer en la que el nivel de exigencia del cliente es mucho mayor y su nivel de satisfacción es determinante en la prestación de los servicios.

La satisfacción del cliente no es un término objetivo sino subjetivo que va a depender del grado de cumplimiento de las expectativas generadas. Aun así, si pueden establecerse unos estándares objetivos que sean mensurables y que orienten tanto a los prestadores del servicio como al cliente. Generalmente los servicios turísticos se catalogan por niveles (estrellas, espigas, tenedores, etc.) de tal manera que el cliente puede ajustar sus expectativas en función del nivel de cada servicio.

Dentro de este ámbito, aparece un nuevo termino: excelencia. Esta sería el nivel superior de calidad. Es decir, la situación en que un servicio presta los más altos estándares de calidad logrando un alto grado de satisfacción del cliente. Este es el objetivo al que deben aspirar tanto

las empresas como los destinos para poder atraer, satisfacer y fidelizar a sus clientes logrando así ser más competitivos.

Un punto importante es que la excelencia turística no es un único estándar. No se trata de que todas las empresas turísticas deban prestar servicios de 5 estrellas, espigas o tenedores. Cada establecimiento debe decidir qué segmento es el más adecuado para prestar sus servicios, conocer e implementar los estándares de calidad marcados para ese nivel y finalmente ir un poco más allá, consiguiendo sobresalir en todos los aspectos de la calidad para convertirse en un servicio excelente.

Por otro lado, la excelencia turística tampoco es un punto estático sino un proceso de mejora continua. Es conveniente que cualquier servicio sea capaz de medir constantemente el nivel de satisfacción de sus clientes y desarrollar un plan de calidad dinámico capaz de ir adaptándose a sus necesidades y sugerencias. La escucha activa es imprescindible en la prestación de servicios turísticos ya que “el cliente siempre tiene la razón”.

Al igual que la excelencia es determinante en las empresas turísticas, también lo es para los destinos. Tendemos a dividirlos por los distintos servicios que prestan, pero tenemos que ser conscientes de que para el turista la experiencia en el destino es solo una: el viaje. La satisfacción del turista con el destino va a ser la suma agregada de todos los servicios disfrutados. Al final, que decida o no volver, que recomiende o no ese destino dependerá de su experiencia global. Por eso es imprescindible que al igual que las empresas, los destinos sean capaces de gestionar su nivel de calidad y conseguir homogeneizar la de sus servicios para lograr que la experiencia global del turista sea satisfactoria.

2.5 Especialización del capital humano

Todos los procesos de especialización competitiva anteriormente descritos no podrán implementarse si no nos centramos en quienes pueden hacerlos realmente posibles: las personas. La división del trabajo permite que cada unidad, ya se a nivel de empresa o de destino, se especialice en unas competencias concretas y desarrolle las capacidades necesarias para llevarlas a cabo.

En el turismo rural este es un punto muy sensible ya que el reducido tamaño de sus organizaciones (públicas y privadas), no permite la creación de áreas especializadas dentro de ellas. En la gran mayoría de los casos, una misma persona tiene que cubrir simultáneamente múltiples competencias impidiendo así que pueda especializarse correctamente en cualquiera de ellas. Una vez más, la solución a esta situación pasa por la cooperación de los diferentes actores del destino.

Un buen sistema de gobernanza del destino tiene que ser capaz de gestionar un reparto de tareas que garantice la capacidad de especialización de cada uno de sus actores. Es conveniente analizar que competencias tienen que ser desarrolladas individualmente por las empresas y cuales pueden gestionarse conjuntamente. De esta manera se puede descargar a cada unidad productiva para que pueda especializarse en una prestación excelente de sus servicios. El outsourcing o externalización de competencias es una práctica empresarial muy extendida y que ha permitido desarrollar un gran nivel de especialización.

Una vez identificadas cuales son las áreas competenciales en las que tiene que especializarse cada uno de los actores de un destino, es necesario diseñar un plan de capacitación que recoja cuales son los estándares competenciales a los que tiene que aspirar cada profesional. Al igual que decíamos antes, la calidad no es un punto estático por lo que el itinerario de especialización profesional ha de ser un proceso de mejora y adaptación continua.

3. SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA

La sostenibilidad es un término que ha adquirido una gran relevancia en los últimos años. Cuando nos referimos a ella de manera general alude a la capacidad del ser humano de desarrollar su actividad de manera que cuide de los recursos existentes (sociales, económicos y medioambientales) para no degradarlos y puedan así conservarse en el tiempo. Esto implica rediseñar el papel que juegan en la sociedad todos los actores: ciudadanos, empresas y administraciones públicas para lograr un desarrollo sostenible.

La sostenibilidad tuvo su impulso más ambicioso en 2015 cuando la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que marcarían la agenda

para los próximos 15 años (Agenda 2030). Esta se compone de 17 objetivos y 169 metas que cada país, de los 193 firmantes, se comprometió a impulsar en sus respectivos territorios.

Los 16 primeros ODS dan respuesta a las tres dimensiones de la sostenibilidad: social, ambiental y económica. Además, introduce el Objetivo 17 para establecer las alianzas necesarias para cumplir los 16 anteriores.

SOCIALES



AMBIENTALES



ECONÓMICOS



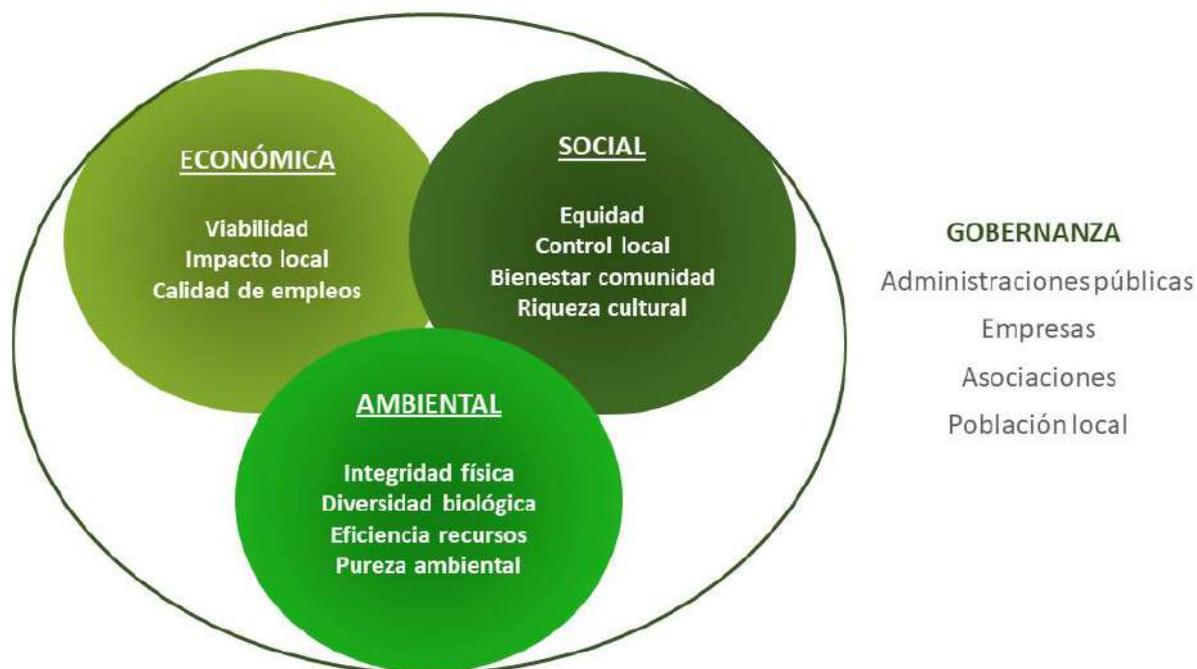
Tanto las tres dimensiones de la sostenibilidad como los 17 ODS pueden ser trasladados al sector turístico y es ahí donde se rediseña el concepto actual de sostenibilidad turística. Pero, aunque ahora se utilicen los ODS para evaluarla, no es un concepto nuevo. En 1995 la **“Carta de Turismo Sostenible”** la definía así:

“El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.”

Esta definición dio lugar a una nueva forma de hacer turismo, el **turismo sostenible**. La **Organización Mundial del Turismo** lo define así:

“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

Partiendo de estas definiciones podemos ver como la sostenibilidad turística integra las **tres dimensiones de la Agenda 2030** trasladándolas al ámbito turístico:



El desarrollo de un nuevo modelo turístico que sea capaz de conjugar estas tres dimensiones a través de una gobernanza en la que estén presentes todos los actores implicados es el objetivo fundamental de la Estrategia de Sostenibilidad Turística de España recogida en el Plan España Puede de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Este nuevo modelo turístico ha de ser integral, de tal manera que la sostenibilidad no se convierta en un objetivo más dentro del desarrollo turístico de cada destino, sino que debe ser tenida en cuenta de manera transversal a la hora de planificar e implementar cada una de las actuaciones turísticas.

Desde el punto de vista del turismo rural, la sostenibilidad turística adquiere aún más relevancia si cabe ya que sus principales atractivos están profundamente ligados a su medio natural, a la cultura de sus comunidades de acogida y a sus productos locales.

El objetivo de la sostenibilidad turística de este plan pretende dar respuesta a esta necesidad a través del desarrollo de las siguientes líneas estratégicas:

3.1 Sostenibilidad medioambiental

Como su propio nombre indica, el primer pilar de la sostenibilidad turística hace referencia a como esta actividad repercute en el medio ambiente. Para poder desarrollar la sostenibilidad ambiental en turismo, tenemos que evaluar cuales son los impactos tanto negativos como positivos de la actividad en el entorno natural y a partir de ahí fijar unos objetivos de mejora continua con el fin último de reducir a 0 los impactos negativos y multiplicar los impactos positivos.

Para todas las tipologías de destinos turísticos, la sostenibilidad ambiental debe ser una prioridad, pero en el turismo rural tiene **aún más importancia** ya que su medio natural es lo que realmente les define y es uno de los **principales atractivos** para los turistas.

Para definir las diferentes áreas de mejora de la sostenibilidad ambiental en turismo, vamos a utilizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):



- Controles de seguridad, calidad y consumo de agua.
- Huella hídrica
- Campañas de sensibilización de ahorro de agua
- Prevención de la contaminación del agua
- Reciclado y reutilización de recursos hídricos



- Uso eficiente de la energía
- Fomento de las energías renovables
- Campañas de sensibilización de ahorro energético



- Reducción de la huella de carbono
- Movilidad sostenible
- Resiliencia del sector turístico al cambio climático



- Calidad de las masas de agua
- Conservación de los recursos acuáticos
- Sensibilización sobre ecosistemas acuáticos
- Fomento del uso respetuoso de los recursos acuáticos



- Impacto ambiental de la actividad turística
- Planificación de la conservación de espacios naturales
- Conservación de la biodiversidad (fauna y flora)
- Fomento del uso respetuoso del entorno natural

3.2 Sostenibilidad sociocultural

La sostenibilidad sociocultural mide los impactos producidos por el turismo en las comunidades de acogida. El objetivo es que la actividad turística respete el entorno sociocultural de estas comunidades y contribuya a su desarrollo, a la conservación de su patrimonio y a la mejora de su calidad de vida.

Para definir las diferentes áreas de mejora de la sostenibilidad sociocultural en turismo, vamos a utilizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):



- Campañas e iniciativas con fines sociales.
- Fomentar los beneficios del turismo en la economía local.



- Fomento de la agricultura sostenible local.
- Control de la calidad alimentaria.
- Medidas contra el desperdicio de alimentos.
- Protección y conservación de tierras fértiles.



- Prevención de riesgos ambientales
- Productos y actividades turísticas saludables
- Asistencia sanitaria de calidad



- Educación inclusiva y de calidad
- Educación y sensibilización en turismo y desarrollo sostenible
- Colaboración entre instituciones en favor de la sostenibilidad



- Políticas y campañas que fomenten la igualdad de género
- Condiciones laborales igualitarias y empoderamiento femenino.



- Planificación territorial sostenible
- Conservación del patrimonio cultural y natural
- Respeto por las tradiciones y el patrimonio cultural inmaterial.
- Cuidado de los límites de carga de los recursos turísticos (overtourism).



- Participación ciudadana.
- Evaluación del impacto turístico.
- Satisfacción de la población residente y visitante.
- Información de interés turístico.
- Estrategia conjunta de turismo sostenible
- Sensibilización en políticas contra la explotación del sector turístico

3.3 Sostenibilidad económica

La dimensión económica de la sostenibilidad turística se basa en la reactivación de las zonas rurales, relanzando directa o indirectamente la economía local y aportando vida a estas zonas. El turismo rural, a través de su cadena de valor, tiene una gran capacidad de arrastre sobre el resto de sectores, que es preciso potenciar para conseguir una mejora real en el tejido productivo del territorio. Estas mejoras no sólo deben ir destinadas al crecimiento económico, también a mejorar la calidad del empleo y la reducción de desigualdades.

Para definir las diferentes áreas de mejora de la sostenibilidad económica en turismo, vamos a utilizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):



- Derechos laborales, seguridad y no discriminación.
- Conciliación laboral y empleo juvenil.
- Empleo local y emprendimiento
- Innovación tecnológica en el sector turístico



- Infraestructuras sostenibles.
- Acceso a infraestructuras turísticas
- Utilización de las TIC en el turismo sostenible



- Integración social e igualdad de oportunidades.
- Accesibilidad universal.
- Diversificación de la distribución de los beneficios del turismo



- Compra y consumo local
- Potenciar el consumo de proximidad
- Reciclaje de residuos
- Economía circular
- Colaboración entre destinos y regiones emisoras

4. INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

Innovación

La innovación es fundamental para el crecimiento económico de cualquier sector. Es la que permite la mejora de los productos, servicios y procesos de tal manera que se consiga producir más o mejor o con menor coste. Una definición podría ser la siguiente:

Todo **cambio** basado en el **conocimiento** que genera **valor**

A raíz de esta definición podemos concluir que toda innovación es un **cambio**, ya sea en los productos o servicios que se prestan o en los procesos internos necesarios para producirlos. Que tiene que estar basada en un **conocimiento** previo y que tiene que producir un **valor** para quien la aplica. El valor es por tanto el producto final de la innovación y este puede traducirse de múltiples maneras dependiendo del tipo de innovación que se implemente.

Dependiendo de su finalidad podemos definir 4 grandes tipos de innovación:

- **Producto:** introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados.
- **Proceso:** implementación de nuevos métodos de producción o distribución o significativamente mejorados.
- **Marketing:** Implementación de un nuevo método de marketing que conlleve cambios significativos en el diseño del producto, su distribución, su comercialización, las promociones y el precio.
- **Organizativa:** implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del trabajo o en las relaciones externas.

*Definiciones de innovación de la OCDE

Generalmente cuando se habla de innovación se suele pensar en alta tecnología, pero como hemos visto en las definiciones anteriores, la innovación no tiene por que estar basada en ella. También es innovación la introducción progresiva de cambios técnicos, basados o no en nuevas tecnologías, que mejoren procesos de la organización para aumentar su productividad o la calidad de sus productos y servicios. Este tipo de innovación basada en la mejora continua suele llamarse incremental o Kaizen (mejora en japonés). En contraposición existe la innovación radical (Kakushin en japonés) que sí que estaría basada en la introducción de una tecnología disruptiva que transformara por completo el escenario empresarial.

Dentro de las 4 tipologías básicas de innovación definidas por la OCDE, podemos profundizar más para identificar 10 tipologías más concretas de innovación que pueden orientarnos a la hora de analizar cuales son más importantes para el crecimiento turístico:

1. Innovación en el **modelo de negocio**.
2. Innovación en **alianzas estratégicas**.
3. Innovación en procesos de **soporte al negocio**.
4. Innovación en procesos **clave del negocio**.
5. Innovación en **producto**.
6. Innovación en el **sistema del producto**.
7. Innovación en **servicios**.
8. Innovación en **canal de distribución**.
9. Innovación de **marca**.
10. Innovación de la **experiencia de usuario**.

*Consultora Doblin

Cabe señalar que todas las innovaciones anteriores son susceptibles de ser aplicadas en el sector turístico ya que la 5ª tipología: innovación de producto, no se refiere únicamente a bienes materiales sino al producto o servicio principal. La tipología 7: innovación en servicios, se refiere a los servicios complementarios que se prestan junto con el producto o servicio principal.

Para que el turismo rural de Castilla y León pueda seguir creciendo debe centrarse en la **innovación como palanca de competitividad**. Para poder gestionarla de manera estratégica es preciso impulsar dos procesos que son claves para su éxito:

- **Inteligencia de mercado:** se basa en estar atentos para poder percibir y medir los cambios que se producen en nuestro sector. Poder identificar las evoluciones que se producen en él nos permitirá reaccionar a tiempo para adaptarnos a ellas y no perder competitividad con respecto a nuestra competencia. Este proceso es igual de necesario para una empresa turística como para un destino ya que ambos compiten en el mercado con otras empresas o con otros destinos.
- **Vigilancia tecnológica:** al igual que la inteligencia de mercado, esta se basa en la observación del mercado y de la competencia. En este caso se analizan las innovaciones tecnológicas que se producen en él para no vernos superados por una ventaja competitiva que adopten nuestros competidores.

Una vez establecidos estos dos procesos, es necesario hacer un análisis de al menos de las 4 tipologías básicas de la innovación para identificar aquellos aspectos en los que tenemos margen de mejora y diseñar un plan para implementarla.

- **Productos:** Debemos analizar que mejoras podemos introducir en nuestros productos turísticos y en los servicios que prestamos. En ocasiones podremos introducir grandes avances que transformen por completo nuestro producto o servicio, pero en la mayoría de los casos estas mejoras serán de menor intensidad. Esto no les resta importancia ya que la calidad y la satisfacción del cliente van a depender en gran medida del cuidado de los detalles.
- **Procesos:** la innovación en procesos esta orientada a mejorar las condiciones en las que se prestan y distribuyen los servicios turísticos. Pueden suponer una disminución de los costes tanto en tiempo como en dinero haciendo más rentable el negocio. También pueden producir una mejora en la calidad tanto del servicio principal como de los complementarios. Estandarizar los procesos internos de la empresa, medirlos y evaluarlos continuamente, nos proporcionará un aumento significativo de la productividad y de la rentabilidad de la empresa.

- **Marketing:** la innovación en marketing es imprescindible en la actualidad ya que por mucho que tengamos unos productos turísticos muy atractivos y unos servicios de gran calidad, si no somos capaces de destacar entre la competencia para poder ofrecerlos no nos servirá de mucho. El marketing cada vez es un proceso más crítico, más complejo y en el que se requiere de profesionales especializados para lograr tener éxito. Los nuevos medios de comunicación como las redes sociales, la web 3.0 o las apps móviles lo han transformado por completo y como empresas o destinos tenemos que adaptarnos a ello.
- **Organizativa:** la innovación organizativa puede entenderse de dos maneras. Por un lado, determina como se organiza la empresa o el destino para poder implementar las otras tres tipologías de innovación. Ya que la innovación no es un proceso sencillo hay que analizar y definir previamente como vamos a implementarlo para conseguir los mejores resultados sin incurrir en grandes costes. El otro significado va enfocado a modificar como una empresa o destino se organizan creando nuevos modelos, más ágiles y eficientes. Otro punto clave de la innovación organizativa es como la empresa se relaciona con el exterior. Por ejemplo: en la gestión de sus proveedores, en que procesos externaliza y cuales mantiene en su estructura o en como establece alianzas estratégicas con otras organizaciones para lograr objetivos comunes.

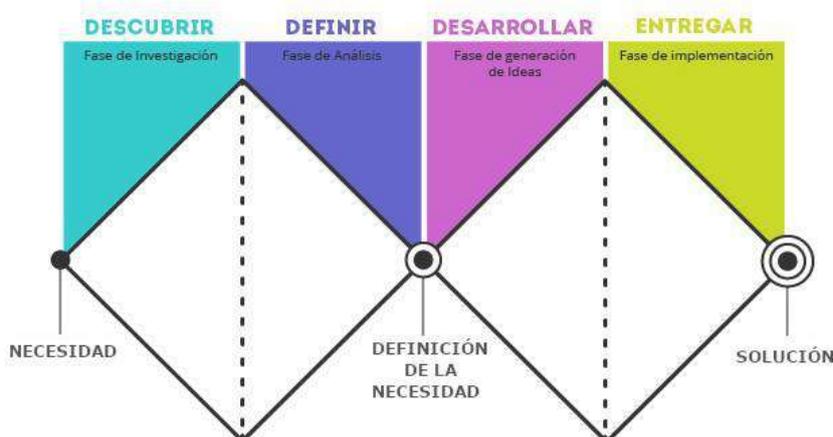
El turismo rural y concretamente el de Castilla y León tiene en la innovación una asignatura pendiente que debe abordar cuanto antes. Esta brecha en relación con otros segmentos y sectores se explica por dos motivos fundamentales. El reducido tamaño de sus empresas impide que estas puedan llevar a cabo procesos de innovación internamente (innovación cerrada) al no disponer de recursos para ello. Por otro lado, la gran dispersión geográfica del tejido productivo impide la generación de clúster o ecosistemas en los que pueda generarse de manera natural la innovación conjunta (innovación abierta). Por ello es necesario desarrollar fórmulas alternativas para inducir la innovación tanto a nivel empresa como a nivel destino.

Digitalización

La digitalización es un proceso de innovación basado en las nuevas tecnologías. Junto con la sostenibilidad forman el binomio de referencia para la transformación económica y social de los próximos años, siendo los dos pilares fundamentales tanto de la estrategia de la Unión Europea como del Gobierno de España a través del Next Generation EU.

Muchas veces se habla de digitalización para referirse a la introducción de una determinada tecnología dentro del negocio tradicional. El ejemplo más común es el desarrollo de una web para una empresa o un destino o la utilización de las redes sociales como medio de marketing y comunicación. Pero la digitalización es un proceso que va más allá de la implementación puntual de nuevas tecnologías. Es el replanteamiento integral de todo el modelo de negocio desde una perspectiva tecnológica y digital. Esta transformación completa es la que permite desbloquear realmente todo el potencial de la digitalización.

Para implementar un proceso de digitalización en una organización, también es válido para un destino, es necesario subdividir la actividad en todos los procesos necesarios para llevarla a cabo: marketing, gestión de personal, gestión financiera y contable, operativa, proyectos, gestión de proveedores, gestión de clientes, gestión de infraestructuras, ventas, etc. Dependiendo de la tipología de cada empresa o el nivel de gestión en el destino se darán unas u otras. Una vez identificadas las unidades esenciales que conforman la actividad es necesario definir cuales son susceptibles de mejora a través de la utilización de alguna tecnología.



Una vez identificadas cuales son nuestras necesidades para la digitalización de los diferentes procesos de la organización es conveniente comenzar un proceso para encontrar una solución que se adapte a ellas. Se puede utilizar por ejemplo la metodología de diamante doble que consta de 2 procesos y de 4 fases. En el primer proceso investigamos y analizamos nuestra necesidad hasta poder realizar una definición clara y precisa de lo que necesitamos. El segundo proceso es la generación de ideas para resolverla y finalmente la implementación de la solución.

Dependiendo de que tipo de necesidad tengamos, es posible que podamos adquirir directamente un producto o servicio comercial que nos de la solución sin necesitar desarrollar todo el proceso. Por ejemplo, un software ERP (planificación de recursos de empresa) para la gestión del negocio que puede adquirirse directamente a un proveedor.

Si por el contrario necesitamos una solución personalizada si que es conveniente contar con profesionales especializados que puedan guiarnos en todo el proceso y desarrollar una solución a medida.

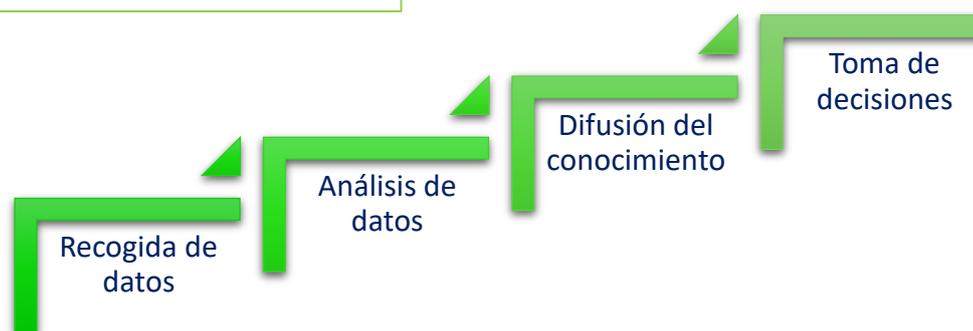
Hoy en día la tecnología y las soluciones digitales nos permiten gestionar casi cualquier aspecto de la actividad de un destino o servicio turístico. En la mayoría de los casos su implementación requiere de un proceso de aprendizaje para poder obtener los primeros resultados, pero a medio y largo plazo va a aumentar nuestra productividad y a reducir nuestros costes lo que se traduce en una inversión estratégica para el futuro de la empresa.

4.1 Inteligencia turística

La inteligencia turística es un proceso complejo que surge a raíz de los que se ha llamado “la nueva economía del dato”. Está basada en la recogida, tratamiento y análisis de datos de relevancia turística para luego integrarlos en el esquema de toma de decisiones. Ya sea a nivel de empresa, destino o niveles superiores, contar con el conocimiento derivado de los datos es vital a la hora de planificar y gestionar el desarrollo de la actividad. Este conocimiento puede aplicarse a todas las áreas competenciales turísticas: planificación estratégica, gestión operativa, desarrollo de productos, marketing, etc. Al basarse en el análisis de los datos, las decisiones que se toman en estas áreas contarán con una base mucho más sólida y por tanto serán más precisas y eficientes.

Como ya se ha comentado la inteligencia turística es un proceso complejo, compuesto a su vez por cuatro fases que van desde la recogida masiva de datos, su tratamiento y análisis, la difusión del conocimiento resultante y finalmente su utilización en la toma de decisiones.

Proceso de inteligencia turística



Desarrollo del proceso de inteligencia turística:

- **Recogida de datos:** en primer lugar, es necesario elaborar un **panel de indicadores**. Estos deberán atender a nuestras necesidades de conocimiento. En él se pueden incluir indicadores sobre el perfil de los viajeros, procedencia, movilidad hasta el destino, movilidad dentro del destino, flujo y afluencia de visitantes a puntos turísticos, comportamiento antes y durante el viaje, nivel de gasto en el destino, contratación de servicios, adquisición de productos, etc. Todos estos indicadores nos proporcionar información muy valiosa tanto para las empresas como para el propio destino.

Una vez que se hayan definido los indicadores, es necesario identificar las fuentes de información que vamos a utilizar para obtener los datos. En este punto diferenciaremos entre las fuentes externas e internas de información. Podemos recurrir a ciertas fuentes externas como por ejemplo las encuestas turísticas del INE para alimentar algunos indicadores. Una vez seleccionadas las fuentes externas, el resto de los datos deberemos obtenerlos por nuestros propios medios desarrollando un plan que nos permita monitorear en tiempo real las diferentes variables que forman nuestro panel. La tecnología puede ayudarnos a implantar esta red inteligente a través de soluciones

como el Internet de las Cosas (IoT), la analítica web o de aplicaciones móviles y la sensorización.

- **Análisis de datos:** los datos en bruto producto del proceso anterior son muy numerosos, pero poco valiosos. Es necesario implementar un proceso de tratamiento de esta gran cantidad de datos para que puedan ser utilizados para su análisis. Aquí las nuevas tecnologías vuelven a ser útiles a través de los softwares de *Big Data* o más concretamente las **plataformas de inteligencia turística**, desarrolladas específicamente para el sector. Estas plataformas permiten la organización de toda la información que se vuelca en ellas para poder ser analizada.

4.2 Ecosistema de innovación

Dado el reducido tamaño tanto de las empresas como de las administraciones locales que participan en el desarrollo de los destinos rurales, es muy complicado implementar procesos de innovación cerrada. Por el contrario, un destino es un **entorno idóneo** para desarrollar un ecosistema de innovación abierta ya que todos sus actores comparten un objetivo común: la competitividad del destino.

Para poder implementar un ecosistema de innovación abierta en un destino es necesario nuevamente recurrir a la **gobernanza**. Se debe establecer una coordinación para desarrollar un plan estratégico que defina cuales son las **necesidades del destino** con respecto a la innovación turística, como se pueden cubrir esas necesidades y quienes van a ser los encargados de llevarlo a cabo. Aquí también es imprescindible la **colaboración entre el sector público y el privado** ya que cada uno cuenta con conocimientos y recursos diferentes que sumados sentarán las bases para el éxito del plan.

Recordemos que la innovación no siempre tiene que ser de alta tecnología y disruptiva. Los cambios graduales que mejoren los productos, servicios, procesos y marketing del destino y sus empresas también requieren de un plan de innovación para llevarse a cabo. Prácticamente todos los eslabones de la cadena de valor turística, así como sus interacciones son susceptibles

de mejora, bien recurriendo a las nuevas tecnologías, a la inteligencia turística, a sistemas de calidad, etc.

La **transversalidad** tanto de la innovación como de la digitalización hace que podamos utilizarlas para el desarrollo de cualquier otra actuación (gobernanza, especialización y sostenibilidad) **multiplicando su potencial**.

4.3 Tecnologías habilitantes

Las tecnologías habilitadoras son las herramientas básicas que permiten a las organizaciones adaptarse a la transformación digital y la industria 4.0. Estas dan soporte a los procesos de digitalización haciéndolos posibles. Son tecnologías intensivas en conocimiento, que han sido identificadas como inductoras de innovaciones en múltiples sectores económicos.

Entre las Tecnologías Habilitadoras Digitales (THD) podemos encontrar:

- Internet de las cosas (IoT)
- Redes de comunicación 5G
- Computación en la nube (Cloud Computing)
- Tecnologías de tratamiento de datos masivos (Big Data)
- Procesamiento del lenguaje natural
- Inteligencia Artificial (IA)
- Realidad Virtual (VR)
- Realidad Aumentada (AR)
- Ciberseguridad
- biometría e identidad digital

La implementación de este tipo de tecnologías no tiene un fin en si mismo, sino que **desbloquea** la capacidad de las organizaciones para desarrollar nuevos productos, servicios y procesos o mejorar cualitativamente los existentes.

Si queremos fomentar la digitalización del turismo rural para adaptarlo a las necesidades y exigencias del viajero actual, debemos ser conscientes que es imprescindible **contar con un plan estratégico** que dé a nuestros destinos y empresas la capacidad de acceder a estas tecnologías.

4.4 Nuevas competencias (digital skills)

Al igual que las tecnologías habilitadoras nos aportan la base tecnológica necesaria para implementar la transformación digital, es necesario desarrollar las **capacidades de las personas** (capital humano) de las organizaciones para que puedan **adaptarse** al uso de las nuevas tecnologías y aprovechar todas las oportunidades que brindan.

Debemos tener presente que este aprendizaje de nuevas competencias digitales tiene que ser planificado de tal manera que cada persona pueda especializarse atendiendo a las necesidades del puesto o función que desempeña. Para ello será necesario establecer unos itinerarios formativos diferenciados para cada perfil profesional y atendiendo a sus necesidades.

Dentro de las competencias digitales debemos diferenciar entre las básicas y las avanzadas.

- **Competencias básicas:** estas competencias miden el grado de capacidad de una persona de utilizar medios digitales a nivel de usuario. El objetivo debería ser que todo el capital humano de un destino contara con un nivel mínimo en las siguientes competencias:
 - Información: búsqueda de cualquier tipo de información a través de medios digitales como buscadores, navegación web, redes sociales, etc.
 - Comunicación: ser capaces de comunicarse correctamente a través de medios digitales como el correo electrónico, mensajería instantánea, redes sociales, etc.
 - Resolución de problemas: ser capaces de realizar tareas básicas como adjuntar archivos, mandar fotografías, etc.
 - Habilidades de software: ser capaces de usar aplicaciones informáticas básicas como procesadores de textos, calendarios, edición de imágenes, etc.

- **Competencias profesionales:** estas competencias habilitan a la persona a desenvolverse para introducir las nuevas tecnologías en el desempeño de su función profesional. Estas variarán dependiendo del puesto que se ocupe por lo que a diferencia de las competencias básicas necesitan una capacitación especializada.

Desde la gobernanza del destino debemos analizar cuáles son las necesidades de capacitación de los diferentes agentes implicados y desarrollar actuaciones específicas que preparen tanto a las empresas, las administraciones como al resto de personas que interviene en el turismo para aprovechar la oportunidad de las nuevas tecnologías.



Entidades Colaboradoras:

