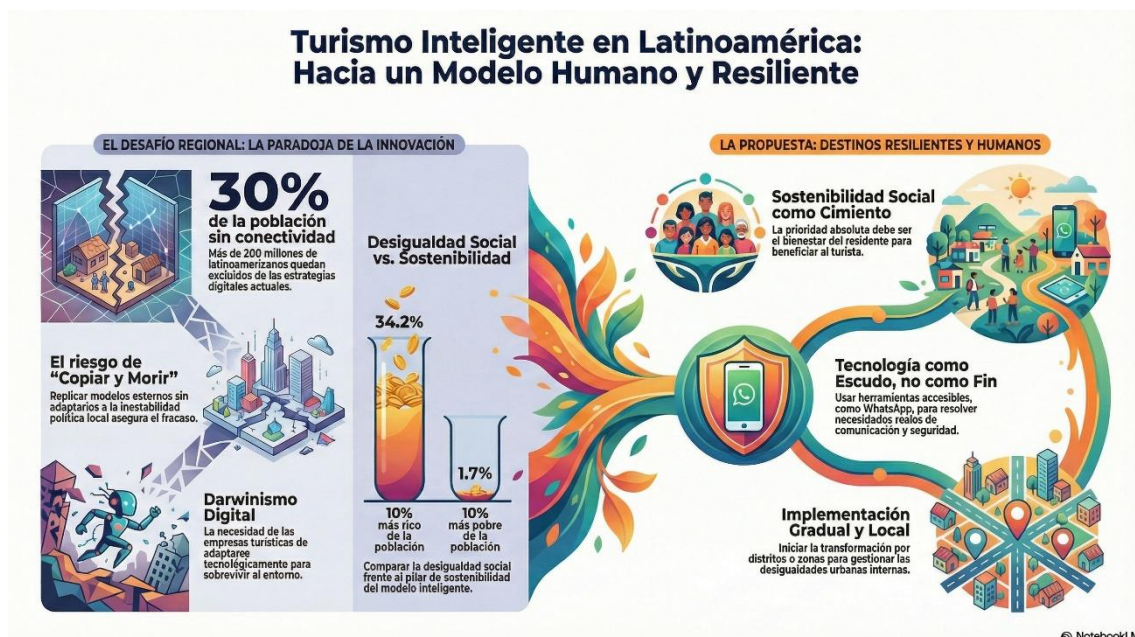


Reflexionando sobre los modelos Smart o inteligentes de gestión de destinos turísticos y su aplicación a la realidad latinoamericana.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

Recopilación de artículos publicados entre los años 2023 y 2026



Sistematizo y recopilo en este documento artículos que he ido escribiendo y publicando en diferentes medios especializados en Turismo sobre los Modelos inteligentes de gestión de Destinos, entre ellos el que refiere a los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) y sobre su aplicación estratégica para nuestra región.

Son artículos que vienen desde el año 2023 y a pesar de los años, creo firmemente que muchos de los postulados siguen plenamente vigentes y están en pleno desarrollo y revisión.

Comparto una mirada y mi reflexión sobre estos Modelos, sobre su aplicación en Montevideo y sobre las particularidades y necesidades que observo se necesitan para que Latinoamérica como región pueda basarse en esta metodología, pero de acuerdo a sus necesidades y urgencias, que pasan por una verdadera crisis de Sostenibilidad Social, que de no encararse adecuadamente llevarán antes o después a problemas estructurales de gestión y desarrollo para el Turismo, pero también para los países que aplican estos modelos.

Previamente inicio la recopilación con una propuesta de glosario básico de conceptos y con un artículo titulado: “el Turismo es gestión, gestión y más gestión” por considerarlo un paso previo a adentrarnos a estas nuevas modalidades de gestión denominadas como “smarts o inteligentes”.

A su vez iré intercalando en algunos de los apartados, infografías que he generado con ayuda de la Inteligencia Artificial y que creo pueden servir de aporte y apoyo a la reflexión.

En épocas donde la tecnología y la innovación ya no se discuten, hacer el necesario parate para pensar en cómo las aplicaremos y sobre todo en cómo las adoptaremos no es un paso menor.

Espero que puedan servir de utilidad y como siempre comento, quedo a la orden para intercambiar opiniones, aclarar conceptos e incluso corregir e incorporar aquellas ideas que puedan colaborar a que estos materiales sean de mayor utilidad y aplicabilidad.

Son 18 capítulos o apartados, que se pueden leer en orden o por separado, donde me queda la tranquilidad de que en épocas donde pedimos y hablamos de coherencia, muchos de los postulados resisten y resistirán el archivo.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

Índice propuesto:

1) Glosario básico de gestión inteligente de destinos.	Pág. 4
2) El Turismo es gestión, gestión y más gestión.	Pág. 8
3) Cadenas de valor y encadenamientos en el Turismo.	Pág. 23
4) Parecido no es lo mismo.	Pág. 29
5) Antecedentes y justificación de los modelos inteligentes de turismo.	Pág. 31
6) El eje de la innovación dentro de la estrategia DTI.	Pág. 37
7) El eje de la Accesibilidad y su importancia.	Pág. 41
8) El eje de la Sostenibilidad.	Pág. 46
9) El eje de la Tecnología en la estrategia DTI.	Pág. 51
10) El eje de la Gobernanza en la estrategia DTI.	Pág. 56
11) Reflexionando sobre el Modelo DTI.	Pág. 61
12) La importancia de los datos para el Turismo.	Pág. 65
13) Big Data y Turismo. ¿Una Ferrari a 20 km por hora?	Pág. 68
14) Importancia de la Estrategia DTI para Montevideo.	Pág. 74
15) Ejemplos prácticos del Modelo DTI en Uruguay.	Pág. 80
16) Copiar y Morir- La realidad para Latinoamérica.	Pág. 83
17) Avances tecnológicos y estrategias competitivas para el Turismo Latinoamericano	Pág. 88
18) Conclusiones y cierre	Pág. 91

1.Glosario Básico de Gestión Inteligente de Destinos Turísticos.

Para poder comprender mejor a los Modelos inteligentes de gestión de destinos turísticos propongo un glosario básico con conceptos claves y centrales que se manejan en la actualidad. Esta propuesta pretende ser amplia, pero no deja de ser arbitraria ya que bien podrían ser otros o más los conceptos que se aporten y podrían quedar excluidos algunos que perfectamente podrían incorporarse.

Claramente podrían ampliarse y desarrollarse cada uno de ellos, pero para esta oportunidad pretendo ser breve y conciso para que todos puedan entender las referencias planteadas.

Hecha la salvedad, mi propuesta incluye a los siguientes términos:

Accesibilidad: Garantía de que el destino pueda ser disfrutado por todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas o cognitivas, tanto en el entorno físico como en los canales digitales.

Big Data: Procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos generados por los turistas y la infraestructura del destino para optimizar la gestión y personalizar la oferta.

Brecha digital: La brecha digital es la distancia o desigualdad existente entre grupos sociales respecto al acceso, calidad y la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Capacidad de Carga: Capacidad de gestión integral basada en datos sobre el nivel máximo de visitantes que un área puede recibir sin que se produzca un deterioro inaceptable del entorno físico o una disminución en la calidad de la experiencia del visitante.

Ciberseguridad: Conjunto de políticas, tecnologías y prácticas destinadas a proteger la infraestructura digital del destino, sus sistemas de información y los datos de visitantes y residentes frente a accesos no autorizados, ataques o vulnerabilidades.

Dashboards: Paneles visuales de control que integran diversos indicadores clave de desempeño (KPIs) en tiempo real para facilitar el monitoreo rápido y la gestión operativa del destino.

Datos: Unidades mínimas de información que permiten generar conocimiento sobre el destino.

Destino Turístico Inteligente (DTI): Espacio innovador consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes.

Economía del dato: Enfoque estratégico que reconoce al dato como activo intangible del destino, generador de valor económico, innovación y ventajas competitivas cuando es gestionado adecuadamente bajo principios de calidad, seguridad y ética.

Experiencia Turística Omnicanal: Modelo de interacción integrada que permite al visitante acceder a información, servicios y asistencia a través de múltiples canales físicos y digitales (web, apps, redes sociales, oficinas de turismo, señalética inteligente) de forma coherente y sincronizada antes, durante y después del viaje.

Escalabilidad: Capacidad de un sistema o modelo de gestión para adaptarse y crecer ante un aumento de la demanda o de los datos sin perder calidad ni eficiencia.

Ética algorítmica: Conjunto de principios y buenas prácticas que orientan el diseño y uso de algoritmos e inteligencia artificial en la gestión turística, procurando evitar sesgos, discriminaciones y decisiones automatizadas que puedan afectar derechos o equidad.

Flujos turísticos: Dinámicas de desplazamiento, permanencia, gasto y distribución espacial y temporal de los visitantes dentro del destino, cuya medición permite optimizar la movilidad, la capacidad de gestión y la experiencia turística.

Gemelo digital: Representación virtual de un destino que utiliza datos en tiempo real para simular escenarios, predecir impactos y mejorar la toma de decisiones en la gestión del territorio.

Gobernanza: Pilar fundamental que refiere a un modelo de gestión pública basado en la transparencia, la participación ciudadana y la cooperación público-privada para la toma de decisiones estratégicas.

Gobernanza de datos: Marco normativo, técnico y organizacional que define responsabilidades, estándares de calidad, interoperabilidad, seguridad y ética en la gestión de los datos del destino, garantizando su uso confiable y transparente.

Gobernanza Multinivel: Sistema de coordinación y articulación entre distintos niveles de gobierno (local, regional y nacional), sector privado, academia y sociedad civil, que permite alinear estrategias, compartir información y optimizar recursos para la gestión integral del destino.

Gobernanza predictiva: Modelo de gestión que incorpora analítica avanzada, modelización y escenarios prospectivos para anticipar comportamientos turísticos, riesgos y crisis, facilitando decisiones preventivas en lugar de reactivas.

Huella de carbono: uno de los indicadores propuestos para medir el compromiso real con el eje de sostenibilidad, junto a la huella hídrica, indicadores sociales y otros conceptos como el de economía circular.

Independencia digital: Es un movimiento en construcción, alimentado por personas que quieren dejar de ser meros productos para convertirse en usuarios con poder de decisión y así acceder a una tecnología más justa, transparente y centrada en las personas.

Innovación: Implementación de nuevos procesos, servicios o modelos de negocio que aportan valor añadido y mejoran la competitividad del destino frente a mercados globales.

Inteligencia Artificial (IA) aplicada al Turismo: Uso de sistemas capaces de aprender, predecir y automatizar procesos (como análisis de demanda, personalización de servicios, chatbots o modelos predictivos) para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del visitante.

Inteligencia Turística: Capacidad de transformar los datos en conocimiento útil para la planificación estratégica, permitiendo una gestión proactiva y basada en evidencias.

Interoperabilidad: Capacidad de los diferentes sistemas de información y plataformas tecnológicas del destino para intercambiar datos y funcionar de manera coordinada.

KPI (indicadores clave de desempeño): Métricas estratégicas definidas para medir el grado de cumplimiento de objetivos del destino en cada uno de los ejes DTI. Permiten evaluar resultados, detectar desviaciones y fundamentar decisiones basadas en evidencia.

Living Lab: Un concepto clave en innovación que permite la cocreación entre el sector público, privado y la academia e implica un **entorno real de experimentación controlada** para validar soluciones antes de escalar.

Metadatos: Información técnica que describe y valida el origen y las características de los datos, garantizando su interoperabilidad.

Movilidad inteligente (Smart Mobility): Sistema integrado de transporte que utiliza datos en tiempo real, sensores y plataformas digitales para optimizar la circulación de personas, reducir emisiones, mejorar la accesibilidad y distribuir eficientemente los flujos turísticos en el territorio.

Movilidad sostenible: enfoque más ambiental y social de la movilidad (basado en la reducción de emisiones, equidad territorial, accesibilidad universal)

Observatorio turístico: Sistema o entidad encargada de la recopilación, procesamiento y análisis sistemático de datos para monitorear la actividad turística y apoyar la planificación estratégica.

Open Data (Datos Abiertos): Estrategia de publicar datos públicos en formatos abiertos para fomentar la transparencia, la investigación académica y la creación de nuevos servicios por parte del sector privado.

Plataforma de Inteligencia Turística: El núcleo tecnológico que permite la interoperabilidad y la gestión basada en datos.

Resiliencia: El paradigma actual de gestión que permite a los destinos adaptarse ante escenarios de crisis e incertidumbre.

Sistema de Inteligencia Turística (SIT): Conjunto estructurado de procesos, herramientas tecnológicas, equipos técnicos y protocolos de análisis que permiten recopilar, integrar, interpretar y transformar datos en conocimiento estratégico para la gestión del destino.

Soberanía digital: es la capacidad de un Estado, una organización o incluso un ciudadano para controlar su entorno digital. Es decir, poder gestionar, regular y decidir sobre infraestructuras, sistemas, datos, servicios y tecnologías digitales dentro de su área de influencia o territorio, reduciendo la dependencia de los grandes gigantes tecnológicos.

Sostenibilidad: Eje transversal que busca el equilibrio entre el crecimiento económico, la preservación del patrimonio natural y cultural, y el bienestar social de la comunidad anfitriona.

Tecnología: Infraestructura y herramientas digitales (conectividad, sensores, apps) que actúan como soporte para la recopilación de datos y la mejora de los servicios turísticos.

Turismo regenerativo: Enfoque de desarrollo turístico que no solo busca minimizar impactos negativos, sino generar efectos positivos netos en el entorno natural, cultural y social del destino, fortaleciendo ecosistemas y comunidades locales.

Ubicuidad: Refiere a la capacidad del destino para ofrecer conectividad y servicios digitales en todo el territorio, garantizando que el visitante pueda acceder a información y servicios en tiempo real desde cualquier punto.

Vigilancia Tecnológica: Un proceso crítico de inteligencia competitiva para monitorear innovaciones que puedan ser aplicadas a la gestión del destino.

Visitante: Según ONU Turismo, un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado. Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario

Wearables: Dispositivos IoT (como pulseras inteligentes) que mejoran la experiencia del usuario a través de pagos sin contacto y personalización de servicios.

Wi-Fi de Alta Densidad: Infraestructura necesaria para soportar el volumen de datos en áreas de gran afluencia.

Zonificación Inteligente: El uso de herramientas digitales para planificar el uso del suelo y las áreas turísticas basándose en datos reales de flujo y capacidad.

Zona de Gran Afluencia Turística (ZGAT): Un concepto administrativo y regulatorio vigente en España que es clave para la gestión de horarios y recursos en destinos con alta estacionalidad.

2. El Turismo es gestión, gestión y más gestión.

Mag. Nicolás Raffo Menoni (02-2023)



Lejos de querer ser o parecer un tecnócrata, en el presente artículo pretendo reflexionar sobre la gestión en la realidad de una actividad como el Turismo; que cada vez está más en la palestra por sus particularidades, características y las desafiantes realidades que le toca afrontar en el contexto actual.

Las lecciones aprendidas a partir de la crisis sanitaria global, nos ha dejado a todos con la convicción generalizada de que la actividad fue sacudida fuertemente y de que necesita cambios y actualizaciones para poder afrontar los complejos, desafiantes y cambiantes entornos que nos deparan el presente y el futuro; son varios los autores que pregonan un nuevo paradigma, nuevos modelos y nuevas herramientas para gestionar tanta incertidumbre.

La realidad es bien distinta y nos marca que, salvo algunos casos concretos, la mayoría está haciendo más de lo mismo o van en un camino de reapertura que sigue apostando a la masificación a pesar de los rimbombantes discursos que nos hablan de sostenibilidad como la premisa fundamental; y de un turismo que apunte a la calidad y no a la masividad. Todos conceptos en los que concuerdo plenamente, pero en los cuales no veo que se vaya a un paso firme en ese sentido como ya he expresado en artículos anteriores.

Los cambios son una constante permanente en todos los ámbitos de la vida humana y gestionarlos, o por lo menos intentar controlarlos, ha sido una constante que no es nueva.

Siempre comento que desde los albores de la humanidad, las personas han intentado controlar lo que les rodea para poder sentirse más seguros.

La gestión, simplificando, podemos definirla como al conjunto de acciones que permiten la realización de cualquier actividad o la resolución de cualquier problema al que nos enfrentemos, utilizando de la mejor manera posible los recursos (siempre limitados) y los elementos que tengamos a disposición para poder obtener un resultado favorable a nuestros intereses.

Una buena definición de gestión deberá tomar en cuenta tres ámbitos o ejes que no podrán faltar y que pasan por:

- 1) tener claro el valor que se ofrece y se desarrolla ya sea una persona, destino u organización;
- 2) compararlo contra las capacidades y habilidades de accionar que se tienen;
- 3) y la capacidad de identificar y resolver las necesidades del entorno inmediato en forma efectiva.

En definitiva, estamos hablando de competitividad, de poder hacer mejor que otros las cosas para que nos elijan a nosotros.

Lo anteriormente mencionado, las personas lo han venido haciendo desde siempre, pero tenemos que llegar hasta el período de la revolución industrial para que se empezaran a sistematizar y estudiar métodos y maneras más racionales y planificadas sobre las diferentes situaciones que se quisieran analizar y resolver. Esto ha dado lugar a la aparición de diferentes escuelas, métodos, autores y formas de interpretar y abordar las realidades, en base a los avances que se han venido generando también con el lógico devenir de la modernización y el desarrollo de nuevas tecnologías disponibles.

Resumiendo, la gestión más moderna ha venido evolucionando y migrando por diferentes escuelas y corrientes que van desde el Taylorismo y el Fordismo, pasando por escuelas científicas, conductistas, de desarrollo organizacional, de gestión por objetivos, de planificaciones estratégicas, de ventajas competitivas, de optimización de procesos, de organizaciones que aprenden y muchas más hasta nuestros días. Sin dudas seguirán evolucionando por necesidad y por obligación en la medida que más y más avances estén al alcance de nuestras manos.

Estas escuelas o corrientes de pensamiento y acción nos brindan marcos de referencia conceptuales para poder accionar e identificarnos de alguna manera con lo que se quiere hacer. Cada una de ellas prioriza o se centra en algunas funciones o aspectos de la gestión que consideran como básicos o prioritarios, de acuerdo a sus postulados y creencias; entre esos aspectos más resaltados podemos mencionar o destacar la comunicación, el marketing, la planificación, la innovación, los recursos humanos, la competitividad, la eficiencia, la estrategia, los entornos en los que se desempeñan, etc. Incluso algunas de esas corrientes priorizan o hacen interactuar al mismo tiempo a varios de ellos, lo cual en lo personal lo veo más coherente debido a la complejidad que siempre menciono en el abordaje del Turismo como disciplina de estudio.

La situación no debería llamar la atención, porque la evolución humana es así a lo largo de toda la historia. **El problema radica en la velocidad con la que se vienen generando los cambios y los adelantos** en base a la tecnología que cada vez más está disponible, pero por períodos cada vez más cortos en cuanto a su aplicación, valides y obsolescencia.

En el pasado, cualquier persona, organización o estado podía aspirar a realizar ciertas adaptaciones y adquisiciones para poder avanzar en forma más o menos sostenida por un período de tiempo razonable. Se puede ver en los tipos de planificaciones que se asumían a corto, mediano y largo plazo. Ese corto, mediano y largo plazo establecía cierta cantidad o períodos de tiempo que permitían moverse de manera más o menos segura según los lineamientos que se definieran.

Hoy esos períodos han variado sustancial y drásticamente y una planificación a largo plazo, que antes generalmente podía llegar a abarcar períodos de 20 años o más, son prácticamente impensables de implementar hoy.

Esto no quiere decir que se deba dejar de pensar a largo plazo o con horizontes hacia un mañana lejano; pero lo que sí claramente significa es que los procesos evaluatorios y los indicadores que se tomen en cuenta para visionar los mañanas deberán ser mucho más flexibles, adaptables y menos dogmáticos.

El Turismo como todas las demás actividades humanas no escapa a esa realidad y lo que veo con preocupación es el intento de generar modelos replicables a gran escala,

cuando la historia y la realidad se han cansado de demostrar que no es viable, ni posible de sostener en el tiempo, porque las recetas, en turismo aplican a cada realidad en particular y no son extrapolables.

Para poner un ejemplo cotidiano:

En Turismo, aplicar la receta de un destino “X” que obtuvo ciertos resultados y en cierto período de tiempo, llevará a que cuando el destino “Y” quiera hacer lo mismo, los resultados serán diferentes; y en algunos casos muy diferentes.

¿Esto quiere decir que no sirven los modelos o las recetas?

Y lejos de querer ser ambiguo, la respuesta es no y sí:

- **No** sirven para ser copiados en forma textual;
- **Sí** sirven para ser tomados como referencia; y ahí el benchmarking se encarga de clarificarnos en forma explícita sobre cómo hacerlo.

Incluso mirar hacia atrás y ver lo que se ha hecho también será de gran utilidad, a pesar de que no pueda replicarse la misma historia.

Hoy se está en una carrera desenfrenada hacia el mañana, pero en muchos casos sin detenerse a mirar desde donde se está partiendo; mucho menos sabiendo hacia dónde se quiere ir y queriendo correr a la par de otros que son más ágiles, rápidos y fuertes, si se lo quiere comparar en términos aplicables a una carrera de atletismo.

Simplificando, me refiero a destinos que son más grandes; con más recursos técnicos, económicos y humanos de los que se pueden disponer acá y con conocimientos acumulados; convicciones y acuerdos preestablecidos mucho mayores de los que podemos presumir y tener nosotros hoy.



La Gestión en el Turismo:

Realizada la introducción al tema, paso a detallar las particularidades que considero debe tener un modelo; o para mí más aplicable, un enfoque de gestión para el Turismo. Me gusta más el término enfoque, porque busca dar respuestas a una realidad o situación concreta, frente al término modelo que tiende a prescribir una receta a replicar.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) concibe que la **gestión turística** está determinada por el conjunto de competencias, destrezas y conocimientos que los diferentes actores posean para la prestación de los servicios turísticos, mediante la gestión de los procesos de planificación, organización, ejecución y control de las

actividades dentro del sector y propone un modelo basado en Organismos Gestores de Destinos (OGD).

Más de un autor ha expresado que la gestión del Turismo ha venido obedeciendo o emulando modelos industriales de gestión. Es cierto en gran medida y en lo personal no lo ataco, ni reniego; pero si decimos y nos ponemos de acuerdo en que el Turismo es una actividad humana que involucra desplazamientos a lugares diferentes a los de residencia y que genera impactos económicos, políticos, sociales, culturales y medioambientales en su dinámica; sería lógico pensar que la gestión que se quiera aplicar para cualquier destino turístico debería incluir a todos esos aspectos a la hora de plantear un enfoque de gestión particular.

Y también que como los impactos serán muy diferentes según el lugar donde se produzca o desarrolle la actividad turística como tal, para gestionar esa complejidad, la incertidumbre y la resiliencia que nos plantean las circunstancias actuales se deberá apelar a enfoques sumamente flexibles y adaptables a las circunstancias puntuales de cada lugar.

Que no es sencillo y resultará más difícil; lo reconozco y lo sé.

¿Pero quién dijo que es o sería fácil gestionar un destino turístico?

Justamente esa particularidad es lo que hace de la actividad un desafío permanente, difícil pero también muy apasionante e interesante de afrontar.

¿Qué cosas debemos gestionar en el desarrollo de la actividad turística?

En Turismo hay que gestionar y menciono a los efectos ilustrativos:

- 1) **Espacios**, donde se desarrollará la actividad como tal.
- 2) **Recursos**, que siempre son limitados y escasos.
- 3) **Experiencias**, que son las que se desarrollarán en esos espacios disponibles.
- 4) **Personas**, que son las que participarán de las experiencias como turistas o como residentes de las zonas y espacios en los que se desarrolle la actividad, y que además serán las gestoras.
- 5) **Fenómenos ambientales y naturales**, que son los que inciden en las experiencias de los turistas y los residentes. Si bien muchas veces son imprevisibles; son gestionables en el antes, durante y después de sus acontecimientos.
- 6) **Comunicaciones**, que son todas las que se dan en el marco de las actividades turísticas y por diferentes medios, canales y emisores y con distintas finalidades.
- 7) **Información y conocimientos**, que son las vedettes actuales de la actividad turística y que son el ámbito en el cual más cambios se han producido y que inciden fuertemente en los otros ámbitos.
- 8) **Imprevistos**, diferentes a los de orden natural pero que incidirán directamente en la actividad turística como guerras, conflictos y otras situaciones que son provocadas por las personas.
- 9) **Normativas y legislaciones vigentes y a crear o modificar**; porque se gestiona dentro de un marco legal y normativo vigente y determinado que condiciona las acciones a implementar. Pero también se puede gestionar la creación de nuevos marcos y leyes o la modificación de las existentes si se cuenta con los avales necesarios.

- 10) **Y la incertidumbre**, que es la constante de nuestros días y que impactará sin excepción a todos los puntos señalados precedentemente en forma particular y muchas veces en forma simultánea a varios de ellos.

Esta clasificación, si bien es arbitraria y se podrían agregar y quitar puntos de acuerdo al gusto y necesidad del consumidor, al menos considero que es abarcativa de todas las acciones, o al menos la gran mayoría de las que se realizan en el marco de desarrollo de la actividad turística.

En lo personal la considero válida porque si tomo cualquier acción o elemento que se incluya en la denominada cadena de valor del turismo, ante cualquier inconveniente si se piensa y planifica en torno al punteo propuesto, se podrá resolver casi cualquier situación que acontezca y pongo algunos ejemplos:

Para desplazarse hacia un lugar, hay que contar con información, transporte, alojamiento, alimentación, seguridad y posibilidad de vivenciar experiencias seguras. Todas estas acciones pueden claramente ubicarse en varias de las categorías mencionadas precedentemente y gestionarse adecuadamente. Incluso en el caso de posibles imprevistos y situaciones fuera de lo normal, también se podrán gestionar recurriendo a algunos de los puntos presentados más arriba.

Con esto no quiero desanimar a aquellas personas que piensan que las mejores experiencias se dan en los momentos y lugares menos pensados, pero aclarando que difícilmente puedan tener esas experiencias si previamente no las gestionaron de alguna manera, en parte o en su totalidad.

Por ejemplo, para tener una escapada romántica con mi pareja a París, difícilmente pueda tenerla si antes no gestiono la búsqueda de información, la compra de pasajes, el alojamiento y los necesarios transportes en la mencionada ciudad.

¿Quién debe encargarse de la gestión de los destinos?

Como ya he mencionado antes, en otros artículos, soy estadista por naturaleza y aclaro los por qué.

La gestión de los destinos no puede dejarse al libre albedrío de las personas y las empresas y organizaciones que existan dentro de un destino porque tienen intereses y objetivos diferentes. En algunos aspectos y momentos podrán coincidir o coexistir, pero en muchos otros no van de la mano e incluso pueden llegar a diferir diametralmente, lo cual genera malos entendidos, intereses encontrados, caos, y antes o después, problemas.

Considero que es el estado quien debe encargarse de la gestión, porque generalmente tiene recursos definidos (humanos, materiales y económicos); una estructura determinada y es avalado por la mayoría de las personas que residen en el destino y de esa manera lo legitiman.

Además, porque tiene previstas normas e instituciones que permiten fiscalizar su accionar dentro de un marco más o menos lógico y con delimitación de funciones y responsabilidades que son claras para todos.

También porque es el que tiene más facilidad para transversalizar, integrar, liderar, transformar y convocar a todas las partes intervinientes dentro del destino en cualquiera de los lugares, ámbitos o roles que le toque ocupar.

Además porque hay funciones sociales asociadas a la gestión de los destinos que si no es el estado quien las organiza, difícilmente puedan surgir desde el ámbito privado. Un ejemplo de ello es el Turismo Social, por el cual acceden personas que de otra manera no lo harían. Hay millones de personas que ni siquiera tienen idea de lo que es viajar y que al Turismo se lo considera como un derecho humano, y no porque no les guste, la realidad es que no tienen los medios para hacerlo.

Entiéndase que tengo más que claro que generalmente son los particulares o los privados quienes emprenden y hacen muchas de las actividades que mueven a la economía. No en vano las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas son las que generalmente tienen mayor presencia a la hora de realizar y emprender iniciativas; pero también son las primeras que recurren al estado cuando las cosas queman para que el estado resuelva los problemas más complicados.

Cuando hablo del estado, lo concibo como estado gestor y dentro de esa figura considero que pueden existir diferentes mecanismos, formas, enfoques y/o asociaciones para dedicarse a la gestión del turismo, pero independientemente de las que se puedan adoptar, será éste el responsable final de los resultados que se obtengan.

Las figuras que personalmente conozco son las de creación de entes gestores a nivel nacional, local y/o regional; asociaciones público-privadas; ministerios, secretarías y divisiones; etc.

Y destaco particularmente este aspecto porque en épocas en las que se cuestiona la validez y la existencia de organismos asociados al estado para la gestión del Turismo, creo firmemente que sí deben existir estas estructuras. Estas ayudan a focalizar la importancia de la actividad para las economías y como oportunidad de desarrollo para los destinos. Si no se cuenta con un organismo concreto y especializado se corre el riesgo de perder foco y profesionalidad en la gestión turística como actividad.

Montevideo, Nueva York o la ciudad que ustedes quieran seguirán siendo ciudades se dediquen o no al Turismo. Pero si pretenden ser destinos turísticos de relevancia, deberán apostar a contar con equipos gestores especializados en la temática del Turismo. Si bien es una actividad humana que implica a la economía, la sociedad, la política y que afecta al medio ambiente, no la podemos dejar en manos de otros organismos que se dediquen en específico a esas temáticas, porque el Turismo las transversaliza e incluye a todas y sus lógicas de funcionamiento son complejas y con una dinámica particular de la actividad.

Un ejemplo concreto para que se entienda el concepto:

Cuando se habla de comunicación, que es un tema amplio y complejo de por sí, al querer aplicar la comunicación en Turismo, la lógica de esta es muy diferente a la utilizada para hacer otro tipo de comunicaciones, como por ejemplo a la hora de informar. Es por eso que me afilio nuevamente a que quiero gente especializada en la temática del turismo.

Hay autores que hablan de crear o contratar empresas o personas especializadas en el tema de la gestión turística y así ahorrar recursos. Pero si el estado es eficiente y capaz de hacer bien las tareas, ¿por qué dejar en otras manos esa función?, que además saldrá más caro. Me afilio más a la idea de que se pueda trabajar en conjunto con profesionales de las diferentes áreas para poder resolver mejor las necesidades de cada sector.

Otro ejemplo concreto:

Un profesional del Turismo probablemente no disponga de conocimientos de ingeniería y un ingeniero en electrónica tal vez no sepa específicamente de Turismo. Sin embargo entre ambos, probablemente puedan generar mejores aplicaciones y dispositivos que resuelvan necesidades y se apliquen a la industria turística, que si dejamos que sea solo el ingeniero el que las cree o el profesional del sector; y así con innumerables situaciones.

Yendo un paso más adelante en el tema, agrego que con la complejidad actual de la realidad turística y con la cantidad de productos, sectores y actividades que se engloban en la actividad, no pueden ser pocas personas las que se encarguen del tema. Se debe contar con equipos, debidamente conformados y capacitados para atender las funciones que le competan y esto no quiere decir crear compartimentos o sectores estancos; sino todo lo contrario, implica crear equipos polifuncionales que interactúen, se comuniquen y compartan información y conocimientos de relevancia para poder realizar mejor sus actividades.

.. Hago una mención explícita y aparte de que también concibo y reconozco al estado como emprendedor en muchas de las actividades y facetas de su actuación, pero para este artículo me referiré o centraré en su rol como gestor y administrador para no generar confusiones. ..

No quiero tampoco dejar pasar por alto, el hecho de que generalmente el estado para moverse es mucho más lento y pesado que las empresas, lo cual podría llegar a verse como una contradicción, en el hecho de que pregono más velocidad y agilidad en los movimientos y acciones de gestión. Pero lejos de ello, concibo a un estado que debe ser moderno en su gestión.

Hoy hablamos de “Smart cities” o ciudades inteligentes, y eso justamente es lo que busco para un estado eficiente y eficaz; que tenga claro su rol y que ajuste sus procesos a esa realidad; aunque ello implique tener que barajar y dar de nuevo. No hay que tener miedo a los cambios si son para mejorar y obtener mejores resultados.

Y aquí tenemos que hablar de capacitación, capacidades y competencias, porque para ello necesitamos tener gente competente y apta para los retos actuales. Eso podríamos dejarlo en manos de cada individuo (lo cual es una decisión y un error a mi entender) o tomar cartas en el asunto, capacitar y adecuar la maquinaria a la realidad que queremos y podemos tener; y eso también implica gestión.

El rol de las personas en la gestión y en el Turismo:

Quiero hacer una mención especial a las personas en la gestión. Siempre tendemos a mencionar casos de éxito en donde claramente podemos identificar nombres y empresas que son destacables, pero que no lo serían tan así si no fuese por la cantidad de personas anónimas que les acompañan, sostienen y ayudan a lograr esos resultados.

Las personas gestionan, pero también se gestionan y son un verdadero diferencial para las organizaciones y las instituciones que cuenten con ellas.

En el Turismo de hoy estamos teniendo problemas. Las exigencias actuales del sector no están siendo acordes a lo que se les ofrece a las personas que queremos convocar para desempeñarse en la actividad. Luego de la pandemia; donde se perdieron innumerables fuentes de trabajo; hoy ya en plena fase de recuperación no estamos

siendo capaces de convocarlas nuevamente, por temas coyunturales y que también van de la mano de la gestión.

Esto sucede por varios motivos, entre los cuales podemos destacar la falta de capacitación, la falta de atractivo del sector, los bajos salarios comparados con otras actividades, la situación económica y la falta de seguridad laboral, entre otros.

Hay muchos autores y corrientes que hablan de la motivación de las personas, pero independientemente de las que se quieran mencionar (como las teorías de Maslow, McGregor, McClelland, Herzberg u otras) todas nos dicen que las personas, a la hora de trabajar buscan seguridad, sentido de pertenencia, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y de logro; a cambio de un buen salario, un buen ambiente laboral y relaciones con sus compañeros de trabajo.

En la medida que se falle en algunos de esos aspectos, se empieza a tener personas que no están a gusto dentro de las organizaciones e incluso que atentan contra ellas por su acción e incluso por su inacción. Una correcta gestión se vuelve crucial para poder mantener un ambiente que propicie los buenos resultados.

Y resulta claro que en Turismo estamos fallando hoy en algunos o varios de esos aspectos que las personas vislumbran como atractivos y necesarios.

¿Será en la informalidad del sector; en los bajos salarios o en las altas exigencias que se les piden a las personas a cambio de lo que se les ofrece?

¿Será que estamos formando y capacitando mal a las personas que necesitamos para nuestro sector?

¿O en todas esas variables?

Tenemos que pararnos a mirar en detalle esos aspectos para poder brindar respuestas acordes.

A continuación planteo a modo de reflexión una matriz que vincula los salarios ofrecidos por el sector para ocupar un puesto o lugar de trabajo (situación que también podría aplicar para una organización), contrastando o vinculándolo con las exigencias y competencias exigidas para ocupar ese puesto o rol.

Ubicándonos en cada uno de los cuadrantes, planteo una hipótesis sobre la situación que podría presentarse con las personas que se ubiquen en cada uno de ellos y podrían servir de referencia para poder tomar las acciones pertinentes que lleven a poder tener a las personas correctas y en el lugar correcto, lo cual evitaría muchos dolores de cabeza a la hora de exigir y ofrecer.

Para la organización debería servir el ejercicio para visualizar si están siendo realistas con las exigencias que solicitan, acorde con los beneficios que ofrecen.

Podría servirles para planificar y gestionar mejor las carreras que se ofrecen dentro de la organización, e incluso planificar las capacitaciones necesarias para brindar oportunidades de desarrollo a personas que inicialmente puedan estar en situaciones que no les motiven o que la propia organización identifique con oportunidades de desarrollo.

Exigencias y competencias exigidas por el sector		Salarios y beneficios ofrecidos por el sector		
		Bajos	Medios	Altos
	Bajas	Personas que estarían por descarte u obligación en el sector	Personas que percibirían más beneficios, que las exigencias y competencias solicitadas	Personas que no estarían acordes al lugar y los beneficios que obtienen según las exigencias y competencias exigidas
	Medias	Personas que podrían sentirse poco valoradas y reconocidas en relación a los beneficios que obtienen y las exigencias y competencias solicitadas	Personas que podrían estar percibiendo ingresos acordes a las exigencias y competencias exigidas	Personas que podrían estar percibiendo más beneficios que las exigencias y competencias exigidas
	Altas	Personas que deberían estar muy disconformes con los beneficios que obtienen y las exigencias y competencias exigidas	Personas que podrían estar disconformes en base a los beneficios obtenidos y las exigencias y competencias exigidas	Personas que podrían estar donde quieren estar acorde con los beneficios recibidos y las exigencias y competencias solicitadas

Elaboración propia

Otra herramienta que podría servirnos a la hora de comparar los beneficios y exigencias que ofrecemos, contra las necesidades de los posibles candidatos y a su vez comparado con lo que ofrecen otros destinos y organizaciones, podría ser adaptar el denominado Triciclo propuesto por Alberto Levy (en base a un Diagrama de Venn). En lo personal me encanta por lo sencillo de su aplicación para identificar el posicionamiento de una propuesta frente a las necesidades de la persona o candidato (aclarando desde el vamos que es una adaptación libre y funcional de la propuesta original), en la medida que permite visualizar gráficamente lo que quiero mostrar.

Si los tres círculos coincidieran, se estaría frente a una situación de equilibrio técnico en la cual para la persona sería lo mismo optar por una u otra organización porque le ofrecen lo mismo.

El desafío para las organizaciones está en intentar que su círculo (que representaría a grandes rasgos el salario, los beneficios, las competencias y exigencias puntuales, su cultura organizacional, etc.); coincida lo más posible con el círculo perteneciente a la persona o candidato. Eso implicaría que la oferta que se hace coincide con las demandas y necesidades de la persona. De la misma manera, en la medida que los círculos se separen, obedecerá a que las posturas son incompatibles entre lo que se ofrece y lo que se demanda.

Esta herramienta es atractiva y útil porque permite compararse con posibles competidores (si se tiene la información necesaria) y así poder detectar en qué situación competitiva está la empresa u organización respecto a la captación de talentos.



Nota: Véase que la misma herramienta la podríamos aplicar para comparar dos destinos turísticos diferentes y así poder visualizar rápidamente una situación competitiva puntual. Sin olvidar y tomar en cuenta que la situación práctica no es tan sencilla como la gráfica y resulta de una complejidad muy superior que será necesario contrastar y tener en cuenta.

Las personas generalmente implican un costo dentro de las estructuras de funcionamiento de las empresas turísticas, que generalmente son altos si se los compara con los otros gastos estructurales que deben afrontar para su funcionamiento.

Ese costo difiere de un sector al otro, dependiendo de la actividad que se tome como referencia; no es lo mismo si hablamos de un restaurant; que si hablamos de una empresa de transporte; un guía o un hotel para citar algunos ejemplos e incluso dentro de la misma actividad los costos pueden representar diferentes magnitudes (por ejemplo en los hoteles de diferentes tamaños y categorías de servicios).

Si consideramos que las personas pueden y deben ser un diferencial que nos identifique y diferencie de los competidores, ¿por qué seguimos viéndolas como un costo y no una inversión?

Focalizar a las personas como un verdadero activo de la empresa u organización llevaría a mejores relacionamientos, mejores entendimientos y por sobre todas las cosas a que las personas se vean y sientan valoradas como tal. Es lo que no se está logrando hoy salvo excepciones que siempre las hay.

A las empresas también les permitiría planificar mejor su captación, ingreso y desarrollo dentro de la organización.

Siendo el Turismo un servicio que por características propias está fuertemente ligado a las personas que prestan estos servicios, para las empresas sería un diferencial importante y una verdadera ventaja el reconocer y tener en cuenta a su personal. Son quienes están en “la línea de fuego o de primera atención” y tienen contacto directo con los clientes; sabiendo de primera mano qué piensan, qué buscan y necesitan y cómo los procesos que aplican diariamente son más o menos efectivos para cumplir en forma eficiente con esas necesidades y mejor que la competencia, para que las elijan frente a otras organizaciones.

Si coincidimos en que hoy, en épocas de vorágine tener información, conocimientos, aprender y actuar rápido es una ventaja competitiva; entonces planificar y gestionar esa realidad sería una virtud que no debería perderse de vista por parte del estado y de las organizaciones. Gestionar y adaptar sus estructuras de funcionamiento y dotar a las personas que las integran de flexibilidad y eficiencia será crucial.

Otro dato importante: Recientemente salió un informe elaborado por las empresas Arival y Phocuswright que dice que las personas no recuerdan con claridad con quienes y cómo reservaron sus vacaciones, lo cual nos dice lo difícil que es destacarse hoy; y le agregaría por mi cuenta, que seguramente sí recuerden a las personas con quienes tuvieron las experiencias durante sus viajes, lo cual no haría más que ratificar la importancia de las personas para fidelizar y brindar experiencias memorables.

Para resumir todo lo expresado sobre las personas agregaría esta máxima:

“A su personal; a su cliente interno; al principal valorizador de su empresa o estado... utilícelo hoy, reconózcalo debidamente; valórelo; capacítelo concienzuda y adecuadamente; o piérdalo mañana”.

La dificultad para tangibilizar las inversiones y acciones de los gestores del Turismo:

Otro punto que considero en la actualidad un déficit o una carencia que tenemos quienes trabajamos en el sector turístico, está a la hora de justificar y valorizar nuestras acciones como inversión y no como un gasto y poder demostrar claramente los beneficios de nuestros accionares.

Por ejemplo cuando se asiste a una feria internacional para promocionar a un destino, por nuestros lares se nos ve como un gasto y no como una inversión y cuesta tangibilizar las ganancias y oportunidades de estar allí.

El poder tener indicadores de productividad y demostración de nuestra utilidad debería ser un deber para poder terminar con esa situación; por ejemplo, comercializando paquetes concretos en esas ferias que permitan decir que fuimos al evento, invertimos una cantidad “X” para generar “Y” dividendos para el destino.

Más claro aún y con un ejemplo simplificado:

Si voy a una feria Internacional y me cuesta asistir US\$1800, llevando una propuesta de venta de paquetes a Montevideo con un costo de US\$500 (transporte, alojamiento por 6 noches y actividades incluidas), en la medida que los venda y sabiendo que un turista gasta US\$100 diarios en su estadía. Necesitaré vender solo 3 paquetes para tener un punto de equilibrio que cubra mis gastos y por encima de esos paquetes vendidos empezarán a generarse divisas para el destino.

Las cifras surgen de decir que cada turista o paquete vendido generará US\$600 para el destino, que surgen de multiplicar US\$100 diarios de gasto por los seis días de estadía de cada paquete. En la medida que venda 3 paquetes cubro mis US\$1800 y por encima de esa cifra serán divisas para el destino.

Otra forma de tangibilizar la inversión sería proponerse un porcentaje de visita “x” superior a los que teníamos previamente al destino desde el lugar donde se realiza la feria.

Por ejemplo si la feria es en Río de Janeiro y venían previamente 20000 personas, ver si esa cifra se incrementó o no, en un período definido, luego de la participación.

Podríamos manejar otros ejemplos en este sentido pero lo que quiero resaltar es que se deben justificar las acciones realizadas, que muchas veces no pasan solo por lo cuantitativo, pueden pasar también por lo cualitativo, como generar contactos, formalizar redes de trabajo, firmar convenios de colaboración, etc., que son también muy beneficiosos.

Con la información actual podemos saber cuántas personas vienen, de dónde, cuánto gastan, dónde gastan y muchos datos más. Esto se puede hacer perfectamente, es viable y necesario para que quienes no son del sector puedan entender mejor la actividad, lo cual también es gestión.

Un ejemplo concreto de gestión – Turismo Cannábico en Uruguay.



Siempre me gusta generar un aporte o un ejemplo concreto de lo que planteo y para este caso decidí explayarme sobre un producto que no existe en nuestra actualidad

uruguay y que si se lo plantea libremente puede dar lugar a malos entendidos e innecesarias malas interpretaciones.

También reconozco que tiene un efecto provocador que lejos de suscitar enojos apunta a generar reflexión y los necesarios aportes de quienes quieran hacerlo, que siempre son más que bienvenidos y tomados en cuenta para enriquecer y mejorar lo expuesto.

Elegí este tema puntual porque la legalización del cannabis en nuestro país es una realidad instalada. También considero que hay muy mala información e intereses de toda índole que dan lugar a falsos mitos y creencias que es necesario aclarar. Una adecuada gestión puede llevarnos a un sitio de privilegio donde poder establecer ventajas competitivas que generen experiencias significativas y de valor para todos los involucrados.

Si planteo como eslogan:

“Vení a conocer y vivir la mejor experiencia cannábica en Montevideo o Uruguay”, seguramente muchas personas ya abandonaron la lectura de este artículo y otras me quieren colgar en la Plaza Independencia.

Si incluso un poco en broma, pero con mucho de intención le agrego:

“El mejor Cannabis del mundo”, el combo está completo y ya muchos me crucificaron.

Pero si empezamos a gestionar y planificar esta experiencia, abarcando toda la cadena de valor turística, veremos que podemos tener realmente una oportunidad genuina y válida de desarrollo local para muchas personas. Personas que trabajan en el alojamiento, en el transporte, en la alimentación, en la producción, en la educación, en la comunicación, la investigación, la comercialización y así más y más sectores que se involucrarán en forma directa e indirecta al Turismo.

Cuando hablo del mejor Cannabis, claramente lo hago en base a las virtudes del sistema que tenemos y que apunta a un mayor y mejor control de la realidad.

Olvidemos enfocar este producto desde el concepto de la drogadicción y del consumo desmedido y problemático. Hagámoslo desde la realidad que tenemos que abarca muchos aspectos positivos como los siguientes:

- Una legislación moderna y de referencia a nivel local, regional y global que establece un marco normativo claro y que protege y focaliza los ámbitos de actuación para el consumo cannábico. No discuto que se podría mejorar aún más y que pueda haber otras legislaciones más modernas y avanzadas; pero parto de lo que sí tenemos acá.
- Una historia que viene desde el año 2013 y que hacen que Uruguay sea pionero a nivel de la legislación en el uso de la planta y en la regulación de su producción, comercialización y consumo.
- Clubes de producción y consumo regulados y debidamente registrados, donde queda claro quienes pertenecen, como lo hacen y dónde.
- Un sistema de comercialización también claro con registros, medios y cantidades que se pueden adquirir.
- Sumemos los usos alternativos del cannabis con fines cosméticos, medicinales, gastronómicos, artesanales y otros más.
- Un Museo del Cannabis en la ciudad.

- El desarrollo de la investigación sobre la temática y la generación de nuevos conocimientos.
- Agregar que hay personas interesadas en la temática y no solo a nivel de consumo, también lo están a nivel de querer aprender de la experiencia, conocer nuestra realidad e incluso extrapolarla hacia otros lugares.
- Todo esto nos da un marco para poder generar una propuesta con un segmento muy específico de personas que podrían venir a la ciudad, alojarse, vivir otras experiencias culturales y mucho más, bajo el paraguas de una propuesta de turismo cannábica en nuestra ciudad en la cual incluyo muchas otras acciones.

¿Es una propuesta para todas las personas y turistas?

Claramente no. Es para un segmento específico, con características propias, necesidades y gustos bien definidos.

Creo firmemente en que esta propuesta podría ayudar incluso a desmitificar falsas creencias de turistas que han venido pensando que en Uruguay se puede fumar en cualquier lado, de cualquier manera y que acá es “living la vida loca”. Esto dista mucho de la realidad e incluso también en lo interno de nuestra ciudadanía, colaboraría en tener un mayor conocimiento de la realidad que nos circunda.

¿Esto lo podemos hacer de un día para otro y para todas las personas?

Claramente no, en la actualidad y tal como está delimitado el tema del Cannabis a nivel de legislación y de voluntades políticas, no sería posible dentro del marco actual hacer una propuesta de esta índole.

Pero este artículo trata de gestión, y sin dudas hay y habrá que gestionar previamente un marco que permita un emprendimiento de esta índole. Luego, en un segundo momento pasar a gestionar también las experiencias, planificar acciones, reunir a las personas interesadas, armar las propuestas, generar convicción sobre las oportunidades y amenazas que habrá que afrontar y basarse en las fortalezas de cada uno y minimizando las debilidades que se puedan tener.

Además, habrá que interiorizarse sobre las necesidades y los gustos de los posibles clientes que se puedan identificar y delimitar el segmento de referencia, para poder generar un producto atractivo, que se adapte a sus gustos y posibilidades. Necesariamente deberá testearse previamente y luego pasar a comunicarse, comercializarse y hacer camino al andar.

No queremos transformar Montevideo en el Ámsterdam de Sudamérica. Pero si queremos ver los aspectos positivos y los negativos que tuvo esa ciudad en el manejo del consumo de drogas que desde hace años ha venido trabajando y que le ha aportado un “know how” o conocimiento interesante que deberíamos ser capaces de tomar en cuenta y como siempre pregono, adaptarlo y enfocarlo a nuestra realidad y posibilidad.

La venta de drogas y sustancias está penalizada en esa ciudad, pero sí se tolera la posesión de pequeñas cantidades de hachís y marihuana para consumo

propio y hay lugares establecidos, como los “Coffee Shops” donde se pueden adquirir en forma legal.

Esto no implica adoptar ese camino para nuestra ciudad, pero sí tener en cuenta ese camino recorrido por otros, que vienen más avanzados que nosotros en el tema, en la legislación y en los conocimientos y voluntades que ya tienen logradas y a partir de eso mejorar lo que sí tenemos a nivel local e impulsar una propuesta propia y realizable.

Planteado el tema, quedo abierto como siempre a sugerencias, correcciones, consultas y aportes que enriquezcan esta visión e interpretación de la realidad.

Referencias:

Feijoó, J.L et al (2016). El talento humano en hotelería y turismo. Ugerman editores – Argentina.

Feijoó, J.L. et al (2019). Fundamento del Turismo. Nuevo enfoque en el Siglo XXI. Ugerman editores - Argentina.

FEMP (2008). Modelos de Gestión Turística local. España

SERNATUR (2016). Manual de Destinos. Elementos para la gestión de destinos turísticos. Chile

MINCETUR (2014). Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos. Perú

Wallingre, N. y Villar, A. (2018). Gestión de Municipios Turísticos – Instrumentos básicos de acción. Universidad de Quilmes – Argentina.

Wallingre, N. y Villar, A. (2011). Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos – Políticas y estrategias. Universidad de Quilmes – Argentina.

https://cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos_basicos.pdf

https://www.visitaramsterdam.com/drogas_alcohol_amsterdam#:~:text=%C2%BFLa%20venta%20de%20drogas%20es,blandas%20como%20hach%C3%ADs%20y%20marihuana.

<https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/cannabis/>

<http://www.oscarospinaquintero.com/gestion/marihuana-medicinal>

<https://www.sic.gov.co/content/usos-medicinales-del-cannabis>

<https://www.unwto.org/es>

https://www.hosteltur.com/156250_reserva-de-actividades-online-el-viajero-no-recuerda-las-marcas-utilizadas.html

3. Cadenas de valor y encadenamientos en el Turismo.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

Muchas veces sentimos nombrar el término de cadenas de valor y lo asociamos al turismo como una forma de poder analizar y entender las complejas interrelaciones que se dan y necesitan darse en el desarrollo de esta actividad.

El término no es nuevo y como tantos ha surgido desde otras disciplinas. En este caso surgió en la rama industrial y se asocia a Michael Porter cuando lo definió por el año 1985 en su obra "Ventaja competitiva". Nótese que son términos que manejamos a diario y que tienen más de 30 años y que a pesar de los vertiginosos avances que se han dado y darán en estos tiempos, todavía siguen vigentes.

En el Turismo el concepto se comenzó a vincular a partir de la década del 90 y ha venido evolucionando hasta hoy por los lógicos avatares del desarrollo humano.

La cadena de valor la podemos definir como el conjunto de interrelaciones que se dan o llevan a cabo para poder crear, entregar y mantener los productos y servicios que se generan desde su concepción hasta su entrega y/o utilización final.

Si lo llevamos a la actividad turística, es lógico interpretar que se referirá a productos y servicios turísticos.

Si pensamos en lo que un turista necesita para visitar un destino y pensamos todo el proceso en un antes, durante y después del viaje, veremos que actividades como planificación, comunicación, transporte, alimentación, seguridad, alojamiento, comercialización y mucho más serán actividades que deben tomarse en cuenta y en la que se involucran muchas personas y organizaciones para su correcta ejecución.

Resulta fundamental entender que en ese complejo entramado se juega la calidad de la experiencia que recibirá o tendrá el turista cuando visita un lugar.

Por eso es crucial comprender, analizar y preparar de la mejor manera esas interrelaciones para que en definitiva, la experiencia radique en una mejor competitividad del destino frente a otros a la hora de que el turista decida a dónde irá.

Si un turista decide ir a un lugar, eso se transforma en oportunidades de desarrollo económico y social. Pero esas oportunidades no pueden estar ligadas a un vale todo porque actualmente el tema de la sostenibilidad se ha vuelto crucial y es un elemento más que debe incorporarse a los análisis a realizar.

Hay que encarar la sostenibilidad con pragmatismo; en lo personal coincido plenamente con los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) previstos en la Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Pero es una realidad que muchas personas saben que son 17 objetivos, algunas menos saben que incluyen 169 indicadores para su medición y me atrevería a decir que nadie sabe cuáles son esos 169 indicadores.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) habla de un nuevo puesto laboral que se genera en los destinos cada 30 turistas que arriben al mismo.

También es importante visualizar que esas cadenas tienen desarrollos y conformaciones desiguales según se trate de un destino maduro u otro en desarrollo, debido a la mayor y menor disponibilidad de infraestructura, capitales, cantidad de

actores, etc. Resulta nuevamente fundamental el poder tener en cuenta las particularidades, singularidades y posibilidades de cada destino para poder capitalizar de la mejor manera las fortalezas y oportunidades y así intentar minimizar las debilidades y amenazas.

Actores y organizaciones.

Todos los productos y servicios que se ofrezcan estarán ligados a personas y organizaciones. Por esa sencilla razón, el tener un mapeo o una identificación clara de los actores y organizaciones que se encuentren por sector será vital para poder entender y desarrollar la cadena.

Pero también será fundamental el poder favorecer las articulaciones y sinergias necesarias para que esas relaciones fluyan de la mejor manera y se den en base a objetivos claros para todos y que se comprendan como de beneficio mutuo. Nadie querrá articular con otras personas, organizaciones y/o sectores si no ve una situación de beneficio o de ganar - ganar. Una buena planificación, estrategia y comunicación serán claves para poder generar un rumbo o visión común y colectivo.

Esas interrelaciones y sinergias podrán ser horizontales, verticales y además simples y/o complejas, lo cual no hace más que agregar complejidad al tema.

Algunos ejemplos para graficar la situación:

- Sinergias horizontales son las que se pueden dar entre diferentes empresas que forman parte de la misma etapa o nivel en la cadena de valor, por ejemplo hoteles que colaboren en forma conjunta para generar oferta hacia un destino y así mejorar su competitividad en forma conjunta.
- Sinergias verticales son las que se pueden dar entre empresas que figuren en diferentes etapas o niveles de la cadena, como el caso de un hotel con una empresa de transporte que generen ofertas de paquetes concretos hacia el destino.

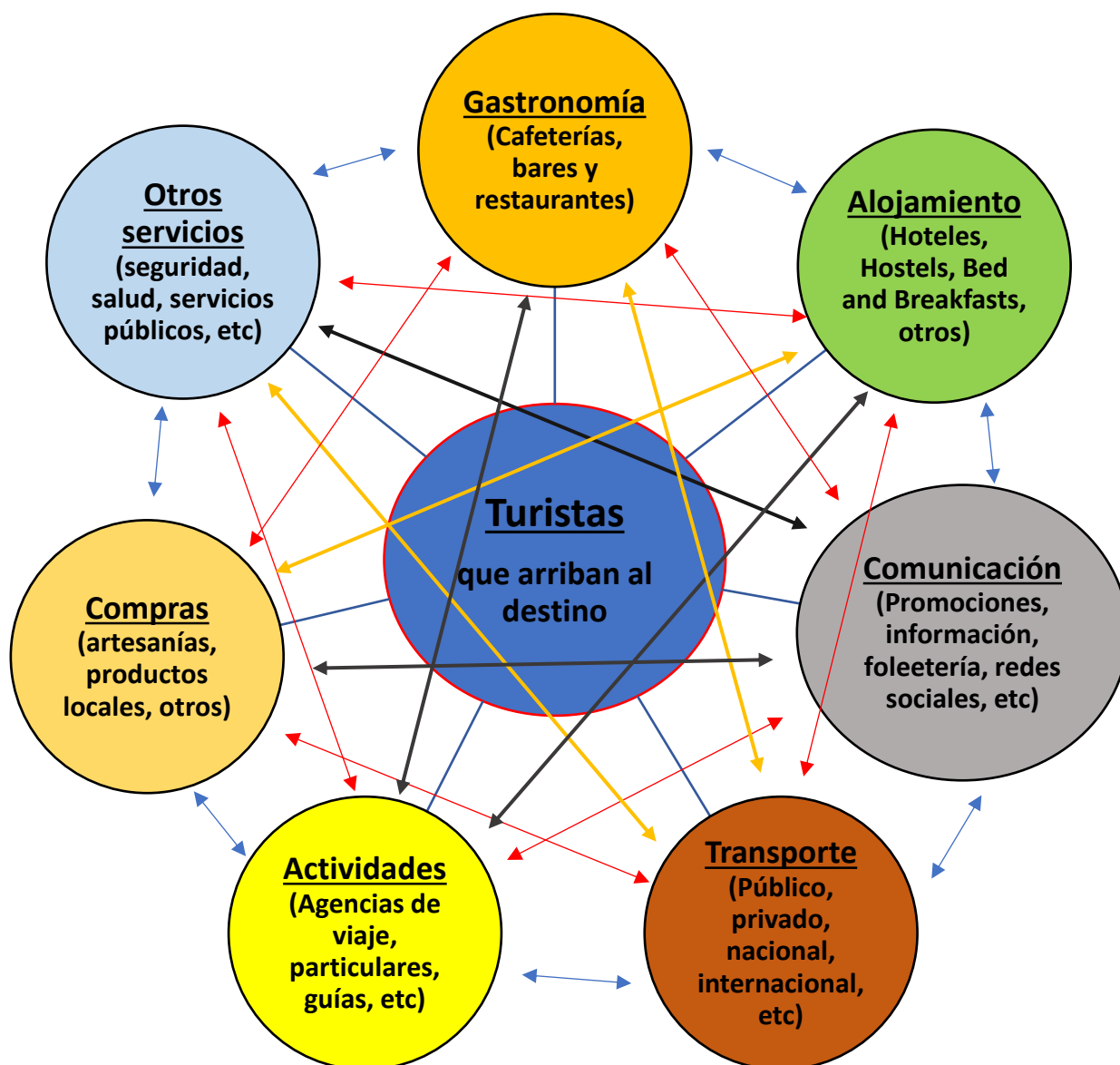
Y la simplicidad y complejidad de esas sinergias vendrá determinada por el grado de interacción y cooperación que se de en cada caso:

- Será interacción simple cuando la cooperación se de en forma directa y básica y cada actor aporte su especialización y conocimiento para lograr el objetivo común. Por ejemplo un restaurant que realiza compras de “kilómetro 0” o con productores de la zona para garantizarse productos frescos.
- Y será sinergia compleja cuando los actores deban trabajar en interacciones más profundas. Por ejemplo para innovar y diseñar productos únicos y diferenciados.

Volvemos a lo de siempre, a la complejidad del Turismo y en lo apasionante que es su estudio, el cual no se puede parcelar o desmembrarlo para su abordaje, porque todas las variables están fuertemente relacionadas y condicionadas mutuamente.

Ejemplo básico de encadenamiento horizontal en el turismo provocado por la llegada de turistas a un destino.

Ante la llegada de un turista a un destino, necesariamente se empezarán a generar sinergias y movimientos dentro del destino que recibe al turista.



Elaboración propia

A nivel de encadenamiento vertical podemos poner otro ejemplo con la agricultura que se desarrollará en mayor medida por la necesidad de vender más a los hoteles y los restaurantes para que atiendan a los turistas.

A nivel de fábricas, por ejemplo podemos mencionar el caso de una fábrica de motores para camiones, tractores y buses, que ante la mayor llegada de turistas venderá más porque se necesitan más buses para transportarlos, más camiones para llevar las frutas y verduras producidas y más tractores para el campo que las produce.

Y así podríamos trabajar con los diferentes proveedores y actores de la cadena.

En la figura se trata de vincular o mostrar esas posibles relaciones con las flechas de colores que unen a cada uno de los ámbitos de la cadena.

No resulta difícil imaginar que esos encadenamientos hay que trabajarlos uno a uno por lo cual el mapeo inicial de los actores disponibles y las necesarias articulaciones previas que se hagan serán vitales para el éxito de esos encadenamientos.

Será necesario comunicar, capacitar, articular y conectar a esos actores para que comprendan las oportunidades disponibles, entiendan las mecánicas necesarias y que se generen las sinergias que deben realizarse para favorecer este proceso ganar- ganar.

Estos procesos no son sencillos y deben trabajarse con tiempo para lo cual una gobernanza fuerte es crucial para que se puedan crear los marcos necesarios de actuación. Eso implica generar incentivos, difusión de las ideas principales y sus objetivos, normativas claras para la actuación y los límites previstos para todas las partes y por supuesto una fiscalización y evaluación permanentes.

Mencionamos antes que uno de los desafíos pasa por compatibilizar los tres ámbitos de la sostenibilidad, la denominada tríada conformada por la economía, el medio ambiente y el aspecto social.

No es difícil imaginarse que si se prioriza uno sobre otros aparecerán desequilibrios que atentan contra todo el sistema. Por ejemplo si se prioriza lo económico sobre los demás, puede llevar a afectar las capacidades de carga de los destinos con sus consiguientes efectos nocivos en el medio ambiente y en la permeabilización de la identidad cultural de los residentes.

Al tratarse de una cadena, podemos incorporar también la noción de que la misma está compuesta por eslabones, que deben estar perfectamente engarzados para su correcta fortaleza y funcionamiento y si se producen desequilibrios se romperá, por lo cual su fortaleza está asociada a la fortaleza del eslabón más débil.

En cualquiera de los eslabones que se rompa ya no tendremos cadena, o por lo menos no funcionará en armonía para que la experiencia del turista sea lo más gratificante posible.

Pondré un ejemplo gráfico para que se entienda el concepto, haciendo alusión a la cadena de accesibilidad de un destino cualquiera.

Una persona con discapacidad, tiene necesidades puntuales que debe poder resolver para acceder a un destino, y esas necesidades son verdaderas condicionantes para que se elija un destino u otro, en la medida que las puedan resolver de la mejor manera en uno u otro lugar.

Por eso necesitará poder acceder a la información (en los formatos y medios que necesite), deberá poder trasladarse hacia y en el lugar, alimentarse, alojarse, sentirse seguro, acceder a servicios y productos, que en su conjunto determinarán la experiencia global que tendrán en el destino elegido.

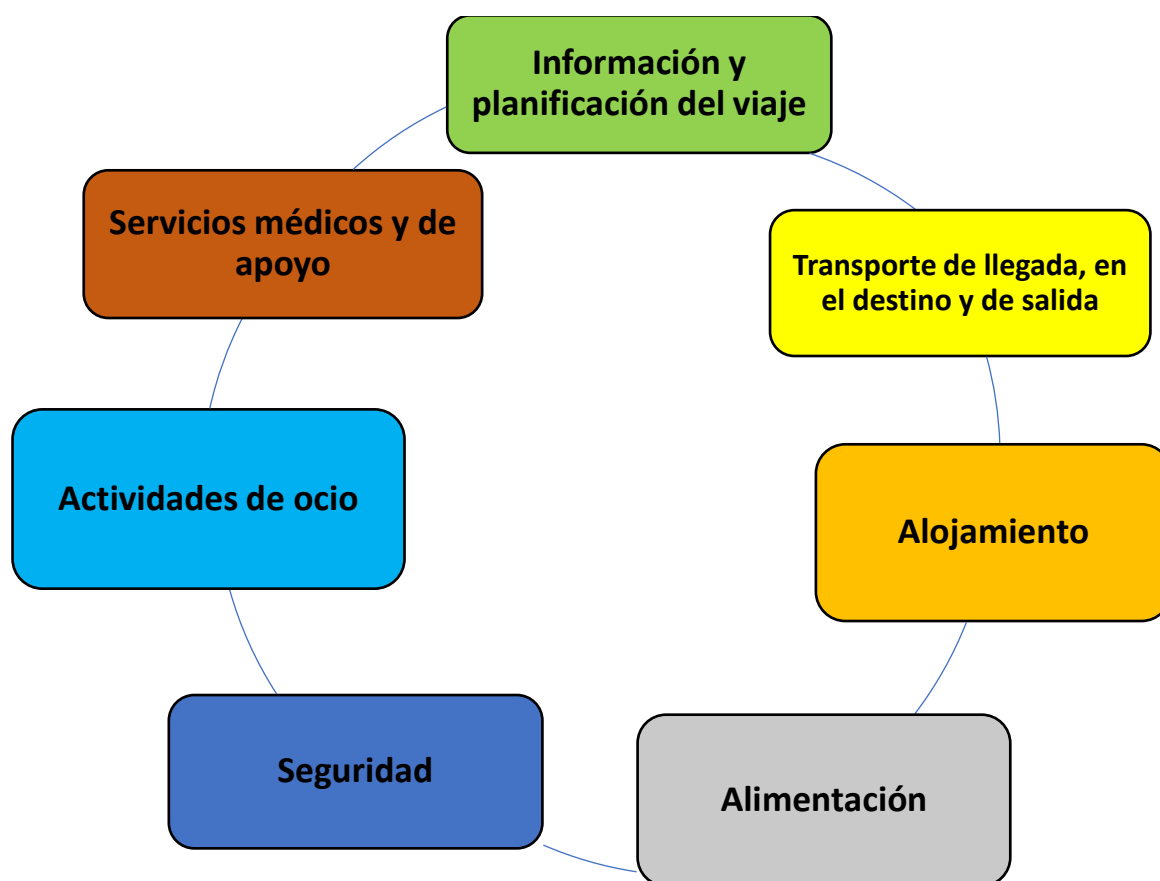
En cualquiera de los eslabones de la cadena que se falle, se verá afectada la experiencia total en el destino, incluso hasta pudiendo eliminar su existencia.

Imaginar el caso de que la persona no pueda acceder a la información que necesita para inspirarse y decidir su viaje; el resto de la cadena ya no existirá.

Imaginemos que encuentra la información pero no puede encontrar el o los transportes adecuados. La cadena tampoco existirá o ya no tendrá sentido para esa persona.

Imaginemos que tiene necesidades especiales de alimentación que en el destino no puede resolver. Tenemos nuevamente una cadena inoperativa.

Y así podríamos seguir con ejemplos varios que nos llevan a que sea necesario pensar muy cuidadosamente su abordaje, diseño y planificación.



Cadena de la accesibilidad en el destino con la experiencia integral del turista (elaboración propia)

Una propuesta concreta para el abordaje y desarrollo de las cadenas de valor.

Para el cierre del artículo me gustaría proponer una forma concreta de abordar la visualización y desarrollo de las cadenas de valor, que necesariamente deberá pasar por los siguientes pasos:

1. **Análisis y diagnóstico de situación inicial:** No se puede abordar lo que no se conoce.
2. **Mapeo e identificación de actores clave:** En cada nivel se deben identificar los actores y organizaciones que deben ser parte de la cadena.
3. **Articulación y colaboración:** Se deben garantizar los marcos necesarios para la correcta articulación y la generación de alianzas estratégicas a todo nivel: Público - privado; entre privados y privados y también entre los organismos públicos entre sí.
4. **Definición de objetivos comunes:** Permiten trazar un camino y desarrollar estrategias y acciones concretas en pos de una mejor competitividad.

5. **Desarrollo de capacidades y competencias necesarias:** Nada surge por arte de magia, y tampoco si no hay personas con la capacitación y las competencias necesarias.
6. **Promoción y marketing de la oferta disponible:** Podemos tener todo lo mejor del mundo pero si no lo conoce nadie, no tenemos nada.
7. **Gestión sostenible del proceso:** Nada que atente contra el destino en su presente o futuro podrá ser viable a largo plazo.
8. **Monitorear y evaluar:** Lo que no se mide no se puede mejorar.
9. **Generar un círculo virtuoso de trabajo:** Las metodologías de mejora continua o ciclo de Deming pueden ser de gran ayuda (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Estos serían los pasos básicos, que indudablemente deben apoyarse y tener en cuenta la creación y diversificación de productos, el generar condiciones propicias para la innovación y la adopción de las nuevas tecnologías, apostar a la calidad y la mejora de la competitividad y ser un proceso flexible que permita adaptarse a los avatares a los que se enfrenta a diario la actividad turística.

¿Cuáles son las situaciones que atentan contra un proceso efectivo de desarrollo de las cadenas de valor?

- La fragmentación y falta de coordinación entre los actores clave del proceso.
- La falta de confianza entre los actores que deben participar del proceso.
- La falta de comunicación de los objetivos a alcanzar y de lo que se necesita que haga cada quien en su rol.
- Dar prioridad a los intereses particulares sobre los colectivos.
- Las asimetrías en infraestructura y desarrollo que lleven a la imposibilidad de conciliar acciones comunes.
- Los avatares del entorno (económicos, geográficos y sociales) que atentan contra la propia competitividad del destino.
- Y la falta de recursos en economía, infraestructura, etc.

4. Parecido no es lo mismo.

Diferencias y semejanzas entre territorios inteligentes, ciudades inteligentes y destinos turísticos inteligentes.

Mag. Nicolás Raffo Menoni



Actualmente oímos y utilizamos a diario términos como los mencionados en el título de esta columna y la realidad es que generan mucha confusión para muchas personas.

¿Cuándo hablamos o utilizamos cada uno de los conceptos?

Con los avances y la disponibilidad de las nuevas tecnologías, el término smart o inteligente se ha instalado y popularizado para hacer referencia a un montón de conceptos que lo aluden e integran, como una forma de priorizar el uso de esos avances para poder gestionar mejor y de manera más eficiente y proactiva.

Intentando ser lo más ilustrativo posible, definiré en forma muy concreta y resumida a cada concepto y poniendo un ejemplo acotado a la ciudad de Montevideo que es donde resido:

Cuando hablemos de una **smart city o ciudad inteligente**, haremos referencia a aquellas ciudades o espacios mayoritariamente urbanos que integran el uso de las tecnologías y la innovación para mejorar su gestión, mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y hacerlo de una manera más rápida y transparente, con un alto grado de participación y compromiso de sus ciudadanos. Son prioritarias la mejora de los servicios públicos, del uso y el cuidado eficiente de los recursos y más.

Ejemplo: El sistema inteligente de control de tráfico y movilidad con que cuenta la ciudad, que en base al uso de sensores y dispositivos ayudan a monitorizar el flujo de transporte vehicular cotidiano para intentar gestionarlo de manera más eficiente.

Cuando hablemos de un **territorio inteligente**, haremos referencia a aquellos espacios más amplios que pueden abarcar tanto zonas urbanas como zonas rurales y espacios naturales, que cuentan con una diversidad territorial y regional más amplia que las ciudades, y en esa configuración podemos mencionar a los municipios, redes de ciudades, áreas metropolitanas o espacios rurales que también necesitan ser gestionados de manera eficiente y en base a las ayudas que pueden brindarle las nuevas tecnologías disponibles. Su gestión es más compleja por la diversidad de los actores y organizaciones que conviven y coexisten dentro de esos espacios territoriales.

Ejemplo: La gestión del Humedal de Santa Lucía, que involucra a tres departamentos del Uruguay (Canelones, San José y Montevideo) con múltiples actores institucionales

más que tienen parte en la gestión de esa Área Natural Protegida. Esa gestión abarca propuestas vinculadas al Turismo, a la producción, a su habitabilidad, el cuidado de sus recursos naturales, etc.

Y cuando hagamos referencia a un **destino turístico inteligente**, hablaremos de aquellos espacios territoriales que priorizan la experiencia de los turistas que les visitan, apelando al uso de las tecnologías disponibles y sin descuidar la calidad de vida de sus residentes. Generalmente se trata de espacios más acotados que los anteriores y que requieren un alto grado de coordinación e integración de los actores que lo integran.

Ejemplo: El Plan Turístico Departamental con que cuenta la ciudad y que sirve para aplicar correctamente la estrategia de Destino Turístico Inteligente que sigue Montevideo actualmente.

Los 3 conceptos tienen similitudes que podemos mencionar como:

- Enfocarse en la sostenibilidad ambiental, económica y social.
- Enfocarse en mejorar la calidad de vida de sus residentes.
- Y apelar al uso de las tecnologías disponibles.
- Enfocarse en una mejora de la gestión.
- Apelar al uso de datos que deben transformarse en información y conocimiento para facilitar una gestión más proactiva y predictiva.
- Si bien son conceptos diferentes, los 3 se condicionan e interactúan en forma permanente, por lo cual las acciones que se hagan en uno u otro espacio incidirán en mayor o menor medida en los otros.
- Los 3 conceptos, y esto es fundamental; requieren **de personas inteligentes**, ya que sería imposible hacer una implementación exitosa de ninguno de ellos si las personas que les habitan o visitan no hacen un uso responsable y sostenible de esos espacios, o no saben interactuar con los avances tecnológicos y las innovaciones disponibles en uno u otro caso.

Esta última característica es fundamental porque todo lo que se quiera hacer no tiene sentido si no se hace para las personas y para intentar mejorar su calidad de vida, sus experiencias y las oportunidades con que puedan contar. Concepto este que debe mirarse con amplitud porque si no se prioriza la sostenibilidad, estaremos cayendo en modelos y definiciones que serán cambiados antes o después por otros que puedan cumplir con esos cometidos de mejor manera.

Esa sostenibilidad debe ser ambiental para poder cuidar del entorno que se tiene, cosa que actualmente vemos que no se está logrando y se consume en forma desmedida, contaminando, agotando y atentando contra los recursos que nos brinda nuestro planeta.

Debe ser sostenibilidad social, que respete las señas culturales e identitarias de cada lugar, apelando a propuestas más accesibles e inclusivas y que brinden verdaderas oportunidades de desarrollo para todas las personas sin excepción.

Y sin dudas debe de ser sostenibilidad económica, porque si no se generan recursos económicos o riqueza para esas personas, no podremos sostener esas propuestas en el tiempo.

5). Antecedentes y justificación de los modelos de Turismo Inteligente.

Mag. Nicolás Raffo Menoni



No es novedad que en la actualidad todo lo que tiene que ver con gestión de destinos turísticos está basado en estrategias denominadas de inteligencia turística. Estas cuentan con diferentes enfoques y semejanzas cuyo análisis es necesario para poder comprender los nuevos métodos de gestión.

Desde mediados de los 90 y ya consolidados los años 2000 irrumpió con fuerza el denominado enfoque de “Ciudades inteligentes o smart cities”, que basados en los grandes avances de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) vio la oportunidad de poder mejorar y realizar en forma más eficiente y sostenible la gestión de las ciudades. Estos adoptan las mencionadas tecnologías y las aplican para conseguir una mejor calidad de vida de los residentes de las ciudades. Mejoras que pasan por mayor seguridad, mayor eficiencia energética, mayor cuidado del medio ambiente y de los recursos disponibles, mejora de la movilidad. También implican mejoras en el manejo de los residuos, una mejor educación, comunicación, planificación, accesibilidad, inclusión y mucho más.

En definitiva se trata de que las ciudades inteligentes incidan en la denominada tríada de la sostenibilidad definida en los ámbitos social, económico y medio ambiental donde cada uno de ellos son pasibles de ser intervenidos por las TICs y sus avances; con miradas dimensionales de acción diferentes según los autores de referencia.

Avances que se han dado no solo a nivel de los gobiernos y de las empresas. Las personas también han podido incorporarlos a su cotidianeidad y llevan, por ejemplo, al hecho de que a nivel global hay más de 5,200 millones de celulares (en una población total que se estima en 8,000 millones de personas); dándose la particularidad de poder gestionar en forma más rápida esos datos y que se generen en forma permanente y cada vez más.

Resulta importante visualizar que muchas personas siguen quedando fuera generándose nuevas formas o formas más modernas de exclusión. Esto es un hecho que no se puede omitir porque en caso contrario estamos generando nuevas modalidades que seguirán siendo insostenibles a largo plazo, lo cual implica una contradicción que es necesario analizar.

Todas esas mejoras basadas en la gran disponibilidad de datos generados en tiempo real y posibles de ser capturados, extraídos y transformados en información y conocimiento para poder resolver, predecir y prevenir situaciones en tiempo real. Hay que agregarle también la posibilidad de mejores respuestas basadas en los grandes

avances de las TICs. Las claves pasan por identificar los datos de interés y descartar los que no lo son, que también se generan y en gran cantidad.

Proceso básico y secuencial de acción (interpretación propia)



Esta situación llegó para quedarse porque salvo una catástrofe, las evidencias nos demuestran que la humanidad seguirá avanzando a pasos cada vez más arrolladores y disruptivos. Está por determinarse todavía el beneficio final de todo este proceso, porque tenemos distintas miradas sobre esta realidad y no todas coinciden. A la fecha tenemos discursos tanto en pro como en contra. En lo personal creo firmemente en lo positivo y en las oportunidades que brinda esta situación y las claves pasan por poder estar dentro del proceso y no fuera.

No resultará difícil deducir que como paso siguiente, el Turismo y en especial los turistas se podrían beneficiar de una mejor gestión de los destinos. Pudiendo beneficiarse de una mejora de sus experiencias en base a la aplicación de esa metodología de gestión.

¿O no es real que un turista necesita sentirse seguro en un destino, necesita poder moverse con eficiencia, acceder a información y poder resolver sus necesidades y gustos en tiempo cada vez más real y en forma cada vez más personalizada? En estos puntos claves, en los que las metodologías Smart Cities intentan resolver para la ciudadanía es que podemos comenzar a visualizar y fundamentar la utilidad de los modelos inteligentes de gestión turística, en todas sus variantes y evoluciones que se irán dando.

¿No es real también que siempre se habla de la importancia del Turismo como oportunidad de desarrollo para los lugares y las personas que participan de esta actividad?

En esas realidades es que podemos apoyarnos para explicar y comprender que el Turismo Inteligente debe adoptar metodologías de gestión que se adapten a la nueva modernidad y realidad.

Por estos lares, ya he mencionado en artículos anteriores, que son los modelos españoles con mayores o menores adaptaciones los que los destinos de Latinoamérica vienen adoptando e intentando seguir y adaptar (por cercanía y afinidad cultural). También es justo reconocer que a nivel global tenemos otras prácticas que no podemos desconocer, porque es lógico pensar que en base a las particularidades culturales y educativas de cada lugar surjan otros modelos o variantes que en su finalidad apuntan a lo mismo: la mejor gestión o una gestión basada en métodos más modernos.

Si entramos un poco más en detalle veremos que esta situación también se da porque a Latinoamérica le cuesta más visualizarse en conjunto, o con una mirada común en el desarrollo hacia adelante y poder establecer políticas comunes. Situación que si

acontece con Europa; lo cual lleva a que se terminen adoptando miradas que muchas veces tienen desarrollos y avances ya consolidados.

Por esta razón esos modelos no son de aplicación lineal y hay que ser cautos a la hora de poder adoptarlos por la sencilla razón de que no hay dos destinos iguales y que por eso se podrán tener espejos o referentes a seguir: pero siendo conscientes de que los caminos y los recorridos deben ser propios y atender a las realidades particulares de cada lugar.

Deben ser propios por muchas razones, como los tamaños de los destinos; las disponibilidades de recursos económicos, materiales y humanos; los grados de desarrollo y madurez de los destinos; la propia disponibilidad de tecnología y grados de innovación presentes en cada caso y mucho más.

Para ejemplos podemos mencionar un destino turístico pequeño en su tamaño, que tendrá como ventajas la posibilidad de poder digitalizar y tecnologizar todo su entorno de manera más fácil y rápida que un destino grande, y que también podrá articular en forma más rápida todo el entorno que la rodea. Como contrapartida podría tener las desventajas de una menor disponibilidad de recursos económicos para dedicar a esa tarea; menor cantidad de personas disponibles y capacitadas para el proceso y que posiblemente dependa para su gestión de políticas macro que no tenga la posibilidad o fuerza de poder gestionar y modificar según sus necesidades.

En el otro extremo podríamos poner un destino más grande y consolidado, como una gran urbe, que tendrá la ventaja de mayor disponibilidad de recursos de toda clase, pero que podría costarle más la articulación de acciones; el poder llevar a cabo la tecnologización necesaria de todos los actores involucrados en la cadena de valor del turismo y los casos y situaciones que se quieran poner en juego.

Tómense los ejemplos anteriores simplemente como eso y no como realidades absolutas, porque ya se ha mencionado varias veces que la realidad cambia y es particular a cada lugar que se quiera tomar como referencia.

Algunos aspectos a tener en cuenta:



Al tratarse de una metodología nueva, se hace necesaria una infraestructura nueva que requiere de presupuesto, personas capacitadas, articulaciones a nivel público y privado, adopción de nuevas tecnologías, nuevos marcos políticos y legales y un apoyo fuerte y con fuerte convicción a nivel de la gobernanza. **Muchas personas hablan de un nuevo paradigma de gestión.**

Sin esos elementos no se podrá avanzar y se hace necesario hacer una mirada previa introspectiva para saber desde donde parte cada destino, porque no se podrá implementar una nueva metodología de gestión, que se caracteriza por una fuerte presencia de la tecnología, la innovación, la sostenibilidad y la inclusión, partiendo de procesos e infraestructuras obsoletas, que al aplicárseles los nuevos avances no harán más que demostrar más rápida y exponencialmente las carencias y que se tiene una mala base de inicio.

Sin esa sincera mirada introspectiva no habrá mañana posible, al menos con estas nuevas metodologías de gestión. Se debe preparar el terreno y partir de un buen diagnóstico o estado de situación, para recién ahí plantearse un mañana posible y lo más importante todavía, poder trazar un camino posible.

Un camino que ya mencionamos que debe ser propio y acorde a las necesidades y posibilidades del destino.

He nombrado en artículos anteriores que las tecnologías de hoy te permiten acceder a todo más rápido y esa velocidad puede incluir muchísimas cosas positivas pero también el poder ver en vivo y en directo como otros se comen el pastel sin poder hacer nada para participar del banquete.

Y tentando un listado breve de algunos aspectos necesarios a tener en cuenta se pueden enunciar algunas preguntas que habrá que responder:

- ¿Qué nivel de adopción de tecnología tiene el destino?
- ¿Ese nivel es igual en todos los actores o en todos los ámbitos y sectores de la cadena de valor del destino?
- ¿Es abarcable todo el destino como tal o hay diferencias y realidades internas que deben ser tomadas en cuenta para la adopción y expansión de la estrategia inteligente?
- Si hablamos de urbes o ciudades. ¿Qué nivel de urbanización se tiene en el destino y qué lógicas de urbanización se siguen?
- ¿Cuáles son las lógicas de planificación del territorio urbano y quién las conoce?
- ¿Cómo se puede apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para que se puedan actualizar, capacitar e incorporar las nuevas tecnologías de gestión?
- ¿Con que barreras y oportunidades nos encontramos para la innovación en el destino?
- ¿Tenemos las personas con las competencias y capacidades necesarias para este nuevo modelo de gestión?
- Si no las tenemos. ¿Cómo las vamos a capacitar o conseguir?
- A nivel de formación. ¿Estamos capacitando a los futuros profesionales y técnicos con las habilidades y competencias necesarias o tenemos programas de formación obsoletos?
- ¿Cómo está el destino a nivel de infraestructura turística?
- ¿Se ha dado la debida difusión de la nueva estrategia a implementar?
- ¿Se han hecho las articulaciones necesarias a nivel público - privado?
- ¿Existe una fuerte convicción política para la implementación de esta estrategia?
- ¿Cuál es el diagnóstico inicial o punto de partida del destino?
- ¿Cuál es el plan o la planificación de acciones que se va a implementar?
- ¿Se quiere adoptar un modelo que ya viene establecido y definido o se quiere adoptar e implementar un camino propio?
- Si es un camino propio. ¿En base a qué ejes, ámbitos e indicadores específicos se va a establecer y medir la implementación de la estrategia?
- ¿Qué marcos legales existen y cuáles hay que crear para poder sostener, articular y fiscalizar la adopción de la estrategia?

- Y seguramente muchas preguntas más que cada destino deberá hacerse con una mirada pragmática y proactiva para la acción.

Para cada una de esas preguntas hay que buscar una respuesta y una solución, para poder tener más chances de generar una estrategia que tenga oportunidad de poder ser implementada y que sea de utilidad para una gestión eficiente del destino.

Hay que tener la valentía, la honestidad y la visión de poder decir si la estrategia es aplicable a toda la urbe desde el vamos o si por el contrario hay que seguir un proceso gradual y escalar para iniciar por distritos, barrios o zonas en que se organice cada ciudad para luego ir avanzando hacia una implementación más integral o global. Este detalle no es menor, porque implica sincerarse sobre las importantes desigualdades que hay dentro de las urbes, sobre todo a nivel de Latinoamérica y que implica reconocer, por más que duela, que mucha gente hoy queda por fuera de estas estrategias. Sería utópico y cínico negar esta realidad.

Tenemos índices de urbanización en Latinoamérica que rondan cifras del 81% según datos de la Banco Mundial (2021) y en particular en Uruguay ese índice alcanza al 96% según cifras oficiales de nuestro país, pero dependiendo de cada destino, los índices de informalidad en las formas de vida urbana alcanzan cifras de hasta un 30% de las personas que viven en asentamientos y lugares irregulares, lo cual sin dudas afecta y afectará a los intentos de digitalizar y dotar de tecnología a esas zonas y genera núcleos enormes de desigualdad, pobreza y falta de infraestructuras.

También porque ningún turista recorre una ciudad en forma completa, lo cual puede obedecer a una o varias razones como la falta de tiempo, dinero, seguridad, información e interés, etc. Por lo cual abordar la estrategia de turismo inteligente por partes o sectores también podría llegar a ser una opción temporal viable (so pena de caer en indeseables e injustificables “ghettos turísticos” si la situación se sostiene en forma permanente).

Está claro que el futuro es mañana, pero se juega en gran parte hoy, si no se sientan las bases para poder lograrlo se están dejando pasar las oportunidades de mejorar mañana, a pesar de que pueda sonar a frase trillada y repetida.

Sin dudas no hay un único camino o un único tren, pero lo que no se puede es quedarse quieto a esperar porque el mundo no para y seguirá con o sin nosotros y no pasa nada. Podemos elegir ser parte de los cambios necesarios o espectadores de lujo de lo que otros decidan por nosotros.

Muchas veces la acción pasa por decidir hacer las cosas y eso exige fuerzas, músculo y capacidad de acción, pero también muchas veces pasa por acompañar procesos tratando de estar y aportar en la medida de las posibilidades (siendo conscientes en este caso que vas un paso atrás pero no cinco o diez) como cuando no se hace nada.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

Referencias.

- Jiménez, F. et al (2019). Destinos Turísticos inteligentes. Prospectiva del desarrollo humano en el turismo mexicano. Quintana Roo - México.
- Ivars, J., Celdrán, M. y Fermeria, F. (2017). Guía de implantación DTI CV. Valencia - España
- López de Ávila, A. (2015). Informe destinos turísticos: construyendo el futuro. Segittur - España
- Raffo, N. (2022). [Big Data y Turismo](#). Montevideo - Uruguay.
- Raffo, N. (2023). [Importancia de la estrategia de destino Turístico Inteligente para Montevideo](#). Montevideo - Uruguay.
- Soro, E. (2017). Big Data. Una oportunidad para crecer en el sector turístico. Ostelea School of Tourism and Hospitality - España.

Web:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=ZJ>

<https://www.elobservador.com.uy/nota/america-latina-es-la-region-mas-urbanizada-del-mundo-en-desarrollo-20171116500>

6. El eje de la Innovación dentro de la Estrategia DTI de un destino turístico.



Una estrategia de Destino Turístico Inteligente (DTI) no puede concebirse como algo aislado, ni desestructurado de la estrategia que un destino pueda concebir como Smart City o Ciudad Inteligente ya que se potencian y retroalimentan mutuamente.

La estructuración en ejes, que también es variable dependiendo de los modelos y de los países que apliquen la estrategia, sirve para ordenar y organizar acciones que permiten gestionar a los destinos y les permiten intentar ser más competitivos en un mundo cambiante y que avanza a pasos agigantados a partir de los permanentes avances tecnológicos que acontecen.

Si bien esos ejes se conciben y definen en forma particular o específica, también se retroalimentan y coexisten en forma permanente. No es posible, o al menos es menos eficiente realizar una acción por ejemplo en materia de accesibilidad que no esté potenciada por la aplicación de las tecnologías de apoyo que se disponen hoy y si no se apalancan desde la acción de la gobernanza. Esa misma acción incidirá en la dimensión social de la sostenibilidad del destino y se beneficiará de las innovaciones que se puedan realizar para ello.

Si bien todos los ejes son fundamentales, a la hora de medirlos y evaluarlos cada uno de ellos dispone de diferentes indicadores para medir sus alcances.

En este artículo quisiera referirme a la importancia y las complicaciones que provoca sobre todo a nivel del Turismo de Latinoamérica el eje específico de la **innovación**.

Aclaración importante: Con esto no quiero asignar mayores o menores importancias, solamente pretendo analizar y reflexionar sobre el eje de la innovación para su alcance, pero sobre todo para su implementación. No es una visión que pretende ser total y abarcativa de la totalidad del tema (sin dudas hay y habrán otras aristas, miradas y enfoques desde donde se podría abordar esta propuesta)

Definamos la Innovación:

Innovación es según el Manual de Oslo (2018) adoptado como referencia por la comunidad europea; la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Identifica la Innovación como parte de 4 tipos principales que se agrupan como innovaciones tecnológicas (Innovación de producto o innovación de procesos) y como innovaciones no tecnológicas (Innovación organizativa o innovación de marketing).

También podemos hablar sobre si la innovación se refiere a soluciones nuevas o ya existentes y en base a cómo se relacionan con el mercado y podríamos graficarlo en una matriz que referiría a innovaciones incrementales, innovaciones radicales, innovaciones disruptivas o innovaciones arquitectural.

Pero hay otros autores u otras corrientes que también definen a la innovación en más o menos tipos.

Por ejemplo Doblin nos habla de 10 tipos de innovación divididos en tres bloques que refieren a la oferta, la configuración y la experiencia (no abundaré en detalles sobre este tema aquí)

Sintetizando y pasando en limpio podríamos decir que la innovación refiere a algo nuevo, que aporta valor respecto a lo ya existente y que generalmente se basa en nuevos conocimientos y/o en el apoyo de los nuevos avances tecnológicos.

El **primer** gran problema es que si bien concebimos la innovación en el corto o mediano plazo, la misma es imposible sin tener una visión a largo plazo, ya que dudosamente se pueda hablar de innovar si no se tiene una estructura, una cultura y un enfoque orientado hacia innovar.

Segundo problema es que implica confrontar las realidades rígidas o burocráticas frente a otras mucho más flexibles y ágiles. O alguien piensa que se puede innovar en una estructura rígida y que no permite muchos cambios.

Tercero es que si la organización es grande, también requerirá de sinergias muy fuertes y cercanas entre los diferentes destacamentos, departamentos o área en las que se estructure.

En **cuarto** lugar podemos mencionar la falsa creencia de que todo se mueve muy, pero muy rápido, cuando esa realidad está desinada solo a muy pocos, a los elegidos que son quienes realmente se mueven rápido. El resto se mueve lento y trata de seguir el tren de las organizaciones líderes.

En **quinto** lugar, podemos mencionar el miedo a los cambios que es tan humano y que muchas veces frena la innovación.

Y en **sexto** lugar, que venimos de entornos que históricamente nos han enseñado a repetir y replicar los conocimientos que se aprenden. Los que venimos del palo de la educación sabemos que cuando se evalúa, tradicionalmente se pide que se repita lo que ya se sabe. Si lo hiciste bien sacas 10, si lo hiciste más o menos tenés 5 y si lo hiciste diferente te sacas 0.

¿No atenta eso contra innovar?

Probablemente les resulten familiares estos 6 puntos mencionados y los tengamos bastante claros. Pero si fuese así, esta bueno pensar en cuánto tiempo le dedicamos realmente a pensar cambios por sobre el “statu quo” o lo habitual.

Cuánto tiempo se dedica a salirse de la zona de confort, que sería requisito “sine qua non” para innovar.

O cuestionarse por qué siempre se castiga el error, cuando sabemos que es parte del proceso de aprendizaje y que es una actitud que sin dudas frena la innovación.

¿Recuerdan cuándo fue la última vez en que les felicitaron por equivocarse o por intentar algo nuevo?

Y un detalle para nada menor, es preguntarse si dedicamos recursos en tiempo, infraestructura y dinero para poder generar esas innovaciones.

¿O apelamos al momento mágico e irreal para que suceda la innovación?

Volviendo al Turismo:



Generalmente la innovación es un rubro en el que nos cuesta ahondar porque venimos de formaciones que no lo han estimulado activamente.

Hay un camino que pasa por destinar recursos económicos y humanos en abundancia como está sucediendo en estos días en el encuentro de París para intentar abordar el tema de la Inteligencia Artificial. Pero los Latinos estamos lejos de esa realidad.

Generalmente nos destacamos por nuestra creatividad, que es uno de los requisitos para innovar, pero no el único

Por esa razón debemos plantearnos un camino que interpele las formaciones actuales, para poder desarrollar las competencias necesarias para fomentar la innovación y también se pueden generar sinergias con actores y sectores donde la innovación les es más familiar.

Un ejemplo concreto que he manejado varias veces, es el de generar sinergias con los estudiantes de ingeniería que para recibirse necesitan realizar trabajos finales, donde si se les orienta desde el rubro del turismo, que les es bien ajeno, seguramente se puedan obtener mejores sinergias ganadoras y puedan surgir propuestas bien innovadoras para aplicar en el sector. Propuestas que difícilmente surgirían si esa eventualidad se deja libre al azar o directamente no se aborda.

De ese mismo modo se pueden generar sinergias con otros sectores y actores con el mismo fin.

O tenemos el caso de los denominados fondos DTI implementados por la División turismo de la Intendencia de Montevideo que buscan generar condiciones para que otros actores diferentes al entorno habitual puedan pensar fuera de la caja y aportar nuevas ideas y soluciones que se materialicen en el área del Turismo.

No hay un solo camino posible, pero debemos poder arriesgar más dentro de lo que nos permita nuestra realidad para innovar en la medida de nuestras posibilidades porque innovar también es pensar en algo deseable, pero que también sea posible y viable, los tres requisitos al mismo tiempo.

La estrategia DTI fomenta que la innovación se pueda apoyar en los otros ejes para potenciarse mutuamente.

Pensemos como podemos innovar en accesibilidad o a partir de la accesibilidad y la inclusión.

Pensemos en cómo podemos innovar a partir de las disponibilidades tecnológicas de hoy o al revés, que podemos hacer con las tecnologías de hoy para generar productos que cumplan con las características ya mencionadas en este trabajo.

Y con la gobernanza, cómo podemos o en qué podemos innovar a partir de nuestras posibilidades.

Con el tema de la sostenibilidad más aún, estamos padeciendo enormes problemas que tienden a incrementarse y no a disminuir. ¿Qué podemos hacer de nuevo o qué cambios radicales y disruptivos podemos implementar para mejorar esta situación?

Siempre dejo planteadas más interrogantes que respuestas y es un ejercicio que planteo a conciencia. Si queremos innovar, hay que salirse del confort de hacer siempre lo mismo.

Como siempre a la orden para dialogar e intercambiar opiniones y visiones sobre este tema.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

Febrero 2025

7. La importancia del eje de la accesibilidad en la estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes - DTI

Mag. Nicolás Raffo Menoni

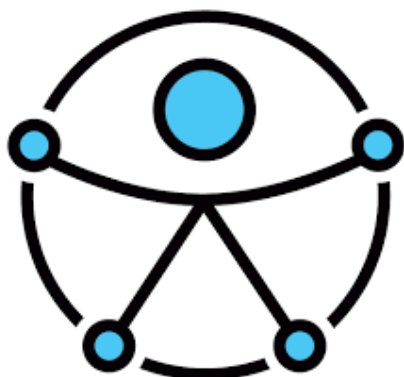


Ilustración 1- Logo universal de la accesibilidad

En el artículo anterior analicé la importancia de la innovación dentro de los ejes previstos dentro de una estrategia DTI.

Aclaré que no era porque le asignara mayor o menor importancia a un eje sobre los demás. Las cosas siempre se tratan de lograr un equilibrio, al menos las que se intentan hacer bien. Tenemos ejemplos de sobra que cuando se producen desequilibrios las cosas no funcionan bien a largo plazo.

En este caso abordaré el eje de la **accesibilidad** dentro de la estrategia DTI y plantearé algunos de los desafíos y oportunidades que presenta para los destinos.

La accesibilidad, definida por la Real Academia de la Lengua Española (RAE) refiere a la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos, instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible.

En forma más concreta y resumida, refiere a que ninguna persona quede por fuera de la vida cotidiana por razones de barreras que el entorno pueda imponerles. Y en este punto es que enseguida hablamos o referimos a las personas con discapacidad, que son las que generalmente deben enfrentar este tipo de barreras, que todos sin excepción vemos en lo cotidiano y que por comodidad, ignorancia u omisión naturalizamos.

Cuando hablo generalmente de la accesibilidad, comento que es importante poder garantizar los derechos que todas las personas tienen y que en innumerables documentos, convenciones, normas y legislaciones aparecen pero que en la práctica muchas veces se dificultan en su ejecución y cumplimiento, vulnerándose así esos derechos que los papeles tratan de garantizar y visibilizar.

Son conocidas las cifras de que al menos 15% de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad, cifra que alcanza los 1.300 millones de personas en el mundo.

Si bajamos esas cifras a Latinoamérica, hablamos en el entorno de 85 y 90 millones de personas con algún tipo de discapacidad en una población estimada en unos 650 millones de personas.

Si queremos graficar aún más estas cifras, podemos pensar en que hay que tomar las poblaciones conjuntas y totales de Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay para alcanzar una cifra menor a la magnitud de los 85 millones de personas con discapacidad en nuestra región (47, 20, 11,3 y 3,5 millones para cada caso a cifras del año 2024).

Si quieren ver esas cifras en otra magnitud de impacto, podemos decir que toda la población de Latinoamérica en su conjunto sería la mitad de las personas que hay en el mundo con discapacidad.

Sin dudas son cifras que impactan pero por sobre todas las cosas, son cifras que deberían interpelarnos y llamarnos a la acción.

Llamarnos a la acción porque está demostrado que en la práctica las personas con discapacidad tienen menos oportunidades en lo social, en lo económico, en lo laboral, en lo que refiere a la salud y por esas razones es que en su mayoría se coartan sus derechos y se les condena a tener menos oportunidades de desarrollo personal.

Nadie aceptaría si le dicen que va a tener menos oportunidades que otras personas y enseguida alegaríamos con razón la vulneración de nuestros derechos. Y en la práctica, eso es lo que pasa con las personas con discapacidad y las sociedades, que si bien han avanzado mucho en materia de accesibilidad e inclusión, todavía son omisas y deficientes en enfrentar esa situación para las personas con discapacidad.

En épocas donde hablamos de smart cities o ciudades inteligentes, algunas preguntas que debemos hacernos son:

¿Es inteligente dejar personas afuera o vulnerarles sus derechos humanos?

¿Si no trabajamos la accesibilidad y la inclusión podemos decir que somos destinos sostenibles e inteligentes?

Incorporando el tema de la accesibilidad al Turismo.



Ilustración 2- Cadena de la accesibilidad turística

Debería de quedar claro entonces que el Turismo no puede quedar ajeno a esta realidad y que debe poder convertirse en una actividad para todos, y como eso en la

actualidad no sucede es que tenemos que hablar del concepto de Turismo Accesible, que sería aquel que cumpliría con la premisa de ser para todas las personas.

El para todas las personas, refiere a tener que reconocer que las personas podemos tener necesidades diferentes y por diversos motivos.

Tenemos personas que no pueden ver, tenemos personas que no pueden oír, tenemos personas con limitaciones en la motricidad, tenemos personas con dificultades de aprendizaje y comprensión y un sin número de necesidades más que pueden ser temporales o permanentes que deben ser atendidas y previstas si realmente queremos tener propuestas accesibles e inclusivas.

Incorporar el concepto de cadena de accesibilidad nos permite planificar y ordenar las acciones a implementar, ya que se pueden identificar todos los momentos del viaje que una persona debe poder resolver correcta y satisfactoriamente para poder tener la experiencia del viaje.

Siempre hablo del **antes, el durante y el después del viaje** y en cada uno de esos momentos podemos ordenar e identificar acciones necesarias que nos permitan planificar las acciones a ejecutar.

Al identificar esos momentos, podemos saber en qué cosas tenemos que mejorar y estar atentos para poder resolver las necesidades de quienes nos visitan. Y si sabemos de esos momentos, también podremos trabajar en conjunto con todos los operadores de la cadena de la accesibilidad para que la experiencia sea lo más profesional y uniforme posible y para que todos estemos en sintonía acerca de la importancia de poder preparar esas experiencias para los turistas, para que sean realmente memorables.

El ser accesibles como destinos será un factor esencial para que los destinos sean más competitivos y más atractivos para un sector importante de personas que pueden y quieren viajar.

El vínculo de la accesibilidad con los demás ejes de la estrategia DTI.

A igual que con todos los ejes, es impensable pensar en trabajar uno solo de ellos sin apoyarse y complementarse con los demás ejes de la estrategia.

La **Gobernanza** será fundamental para marcar las reglas de juego, estimular el desarrollo de la accesibilidad en el destino, promocionarlo y para entre otras muchas cosas ser referencia y convocar a todos los integrantes y partes interesadas en el desarrollo del turismo accesible. Ahí hablamos de los operadores, de los trabajadores del sector, pero también de los usuarios de los servicios, que son las personas con discapacidad, que saben de primera mano lo que necesitan y lo que les hace falta para poder disfrutar de un Turismo verdaderamente accesible.

Cuando hablamos del eje de la **Tecnología**, será fundamental poder hacer uso de los avances y posibilidades que brindan los nuevos soportes tecnológicos. Serán herramientas de gran ayuda para poder tener experiencias más accesibles e inclusivas. Pensar en la inteligencia artificial, en la realidad aumentada, en las facilidades de pago, en la traducción de mensajes e información a formatos más accesibles, pensar en la accesibilidad web, en los chatbots de comunicación y muchos

otros adelantos que permiten accesibilizar y tangibilizar la experiencia a ofrecer para los diferentes públicos.

Cuando abordamos el eje de la **Innovación**, es posible y será necesario pensar nuevas formas de ofrecer los servicios y productos turísticos, generando nuevas experiencias a partir de los avances mencionados y que abren un mundo nuevo de posibilidades y oportunidades.

Y cuando hablamos de **Sostenibilidad**, la accesibilidad incide directamente en su dimensión social y cuando se abren nuevas oportunidades de negocio se incidirá también en la dimensión económica de la misma por lo cual nuevamente tenemos una potenciación y complementación de ejes.



Ilustración 3- Ejes DTI y los ODS - Fuente: Segittur

Desafíos y oportunidades para la accesibilidad:

Planteado todo lo anterior es necesario destacar que no es una tarea fácil y para ello es necesario replantearnos algunas realidades que inciden directamente y que listo a continuación:

- Es necesario contar con diagnósticos de situación para saber desde donde partimos.
- Es necesario tener indicadores de referencia que no se están midiendo hoy, cuántas personas con discapacidad viajan y cuántas son las que llegan efectivamente a nuestros países. No lo sabemos porque no se mide y esta realidad es una de las que propongo cambiar para poder tangibilizar efectivamente la realidad. Creemos y midamos esos indicadores.
- Es necesario seguir concientizando y sensibilizando a la sociedad ya que todavía hay muchas personas que no ven o desconocen la realidad de las personas con discapacidad.

- Es prioritario establecer una visión real, posible y sostenible hacia delante de lo que queremos lograr. Eso nos permitirá trazar un camino posible, ponerle objetivos, acciones y responsables de logro.
- Es necesario entonces capacitar a quienes trabajarán en el trato adecuado hacia las personas con discapacidad para poder brindar una atención de excelencia y profesional.
- Es necesario mejorar las infraestructuras para poder brindar las experiencias accesibles e inclusivas, lo cual implica abordar toda la cadena de accesibilidad, logrando comunicaciones, transportes, alojamientos, actividades y servicios, gastronomía, seguridad, etc, que sean accesibles.
- Testear previamente las experiencias a ofrecer, lo cual nos permitirá saber qué está bien para mantenerlo y qué está mal para mejorarlo o cambiarlo.
- Evaluemos la satisfacción de los usuarios para saber si lo que se ofrece es realmente del agrado de quienes nos visitan. Tal vez no seamos excelentes en todo y tendremos que mejorar, pero también podrá haber experiencias que si sean de referencia y que se puedan compartir.
- Veamos por donde va el mundo y qué hacen los demás. Los adelantos tecnológicos nos lo permiten y eso se debe usar. Es el benchmarking bien entendido.
- Cooperemos y compartamos lo que se está haciendo bien, que es parte del mundo actual.
- ¿Qué más?...

Hasta acá un aporte y reflexión sobre el eje de la accesibilidad que espero pueda servir de ayuda y referencia para mejorar las estrategias DTI.

Como siempre a la orden para intercambiar y recibir aportes que permitan mejorar esta visión y reflexión.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

8. La importancia del eje de la Sostenibilidad en la estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes.

Mag. Nicolás Raffo Menoni



Ilustración 4- Mundo sostenible y verde

En esta ocasión abordaré al eje de la Sostenibilidad implementado dentro de las estrategias de Destinos Turísticos Inteligentes.

Este eje en particular ha adquirido gran relevancia en virtud de la peligrosa situación de deterioro de nuestro planeta que se viene desarrollando en forma paulatina y constante.

Cada uno de los ejes está estructurado en indicadores que nos permiten ver el alcance de logros que se necesitan para poder certificar cada uno de los ejes y este eje en particular es el que consta de más indicadores y todo indica que seguirán aumentando en la medida que el modelo de gestión DTI se vaya actualizando.

La sostenibilidad, en forma resumida se define como el uso de los recursos del presente, de manera equilibrada y eficiente para no comprometer los recursos de las futuras generaciones.

Más simplificado aún, significa consumir recursos pero permitiendo que el Planeta pueda regenerarlos nuevamente (situación que claramente no está aconteciendo hoy).

La realidad nos indica que consumimos como si dispusiéramos de 1,75 planetas Tierra lo cual es una clara situación de déficit que compromete e interpela a la mencionada definición. Cuando comencé hace un par de años a tomar referencia sobre este consumo escribía que consumíamos 1,6 Planetas. Claramente hemos seguido avanzando en ese consumo.

No debería resultar novedoso ya el hacer alusión a la denominada tríada de la sostenibilidad que nos refiere a un consumo equilibrado entre las dimensiones ambiental, económica y social.

Los modelos actuales de producción y consumo claramente priorizan la dimensión económica por sobre las demás y bajando esta realidad a datos que lo verifican, actualmente se gastan 5 dólares en lo que respecta a consumir recursos, por cada 1 dólar que se dedica a la investigación y a la mitigación de los impactos que ese consumo genera.

Hay muchas organizaciones que al día de hoy se dedican a medir esos impactos y otro ejemplo más podría ser el denominado “Día del sobregiro de la Tierra” medido por Global Footprint Network, que desde la década del 70 publican el día en que teóricamente se agotarían los recursos consumidos del planeta, sin darle tiempo a su regeneración armónica o equilibrada.

Demás está decir que ese día se viene adelantando año tras año y en el 2024 ese día se alcanzó el 01 de agosto, por lo cual todo el mes de agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre se consumieron recursos que el planeta ya no fue capaz de regenerar.

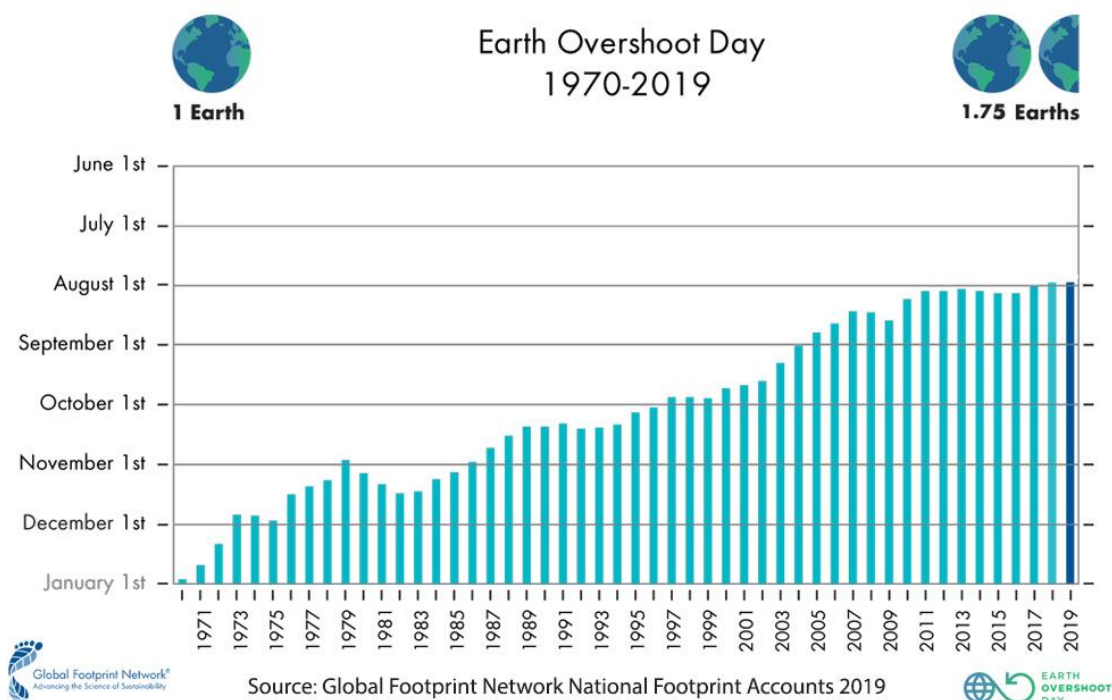


Ilustración 5- Día del sobregiro de la Tierra

Otro ejemplo más podría ser tomar la dimensión social de la sostenibilidad y ver como todavía se eternizan desequilibrios en lo que respecta a las brechas de género, en materia de accesibilidad, en materia de desigualdad en el acceso a la riqueza, la educación, la salud, la tierra y mucho más que no harían más que solidificar este análisis.

A pesar de toda la evidencia de la cual disponemos, en cualquiera de las dimensiones, todavía hay personas y organizaciones que intentan minimizar esta realidad.

Llegados a este punto siempre me gusta plantear preguntas que nos interpelen nuestro accionar y en este caso se me ocurren:

¿Qué o cuánto más necesitamos para saber que de la forma actual no solo no funciona, sino que además atentamos directamente contra nuestro futuro?

¿Las estrategias smart o inteligentes tienen que ser la solución o solo una parte de esa solución?

¿Si esas estrategias inteligentes no solucionan los viejos problemas de siempre serán sustituidas por otras estrategias más eficientes en qué plazos?

Vinculando la sostenibilidad al Turismo:

Llegados a este punto debería de quedar claro también que el Turismo tal como lo consumimos y ofrecemos hoy dista mucho de ser sostenible. Incluso en los casos que nos lo quieren vender como tal. Hay mucho de marketing verde intencional y muchos intereses para seguir jugando a un Turismo Sostenible en el discurso que hace agua por todos lados frente a la realidad.

Hay estudios e investigaciones serias de sobra que nos dicen que los turistas ven con buenos ojos el tema de la sostenibilidad pero que en los hechos el precio sigue mandando. O sea que la sostenibilidad no se paga y se la ve como algo que tienen que abordar y afrontar los demás.

Lo preocupante es que de seguir así, el panorama es desalentador hacia adelante. En propuestas donde el éxito se vincula a las grandes cantidades y sumas de personas, recursos e ingresos; realidad que se estima no cambiará en el corto plazo, es difícil vislumbrar un horizonte sostenible.

¿Es sostenible hacer más viajes en avión, cruceros y otros medios de transporte poco amigables?

Las áreas rurales que no están contaminadas hoy por la masificación. ¿Podrán mantenerse impolutas ante ese flagelo si se las promociona sin control, ni previsión alguna hacia adelante?

En un sector de la actividad donde abunda la informalidad, las brechas de género y de salarios. ¿Podemos decir que eso es la sostenibilidad?

Sin dudas tenemos un montón de desafíos y solo he raspado en la superficialidad del tema.

Claramente tenemos que hacer un parate y una necesaria revisión.

Claramente tenemos que poder señalar aquellas acciones que si son realizadas en forma planificada y que ayudan a consumir menos recursos. Por ejemplo Hoteles que minimizan el consumo de recursos como el agua, los alimentos, la energía eléctrica y más, en el entendido de que también es parte del negocio y de una gestión más eficiente y competitiva.

Vinculando la sostenibilidad con los otros ejes de la estrategia:

Parte de la reflexión resulta de ver cómo se complementan y pueden retroalimentar en positivo todos los ejes.

Vinculado a la **Gobernanza**, podemos decir que es desde este eje que se debe apuntalar, estimular, planificar y fiscalizar su cumplimiento, marcando y generando reglas de juego claras que justamente se puedan sostener en el tiempo y que sean en beneficio de la sostenibilidad para todos.

Si lo vinculamos con la **Accesibilidad**, ya hemos visto que es parte de la dimensión social de la tríada y que no se será sostenible si no se es accesible por lo cual es un eje que se vincula estrecha y directamente. El que todas las personas puedan estar y ser parte es condición "sine qua non" de una estrategia smart o inteligente.

Si lo vinculamos al eje de la **Tecnología**, podemos decir que los avances que tenemos hoy deben ser un puntal de lanza para el logro de la sostenibilidad. Incluso en

detrimento solo de las ganancias. Debemos ser capaces de priorizar el bien común por sobre el bien particular.

Y llegando al eje de la **Innovación**, el vínculo con la sostenibilidad debe pasar por poder lograr y ofrecer servicios nuevos o diferentes a los que ya existen y que prioricen y favorezcan el tema de la sostenibilidad.

Avanzando un pasito más.

A modo de cierre siempre me gusta dejar un aporte más para la reflexión y un camino posible para el intercambio.

Mi propuesta pasa por definir nuevos indicadores que apunten a la sostenibilidad.

Por ejemplo en la readecuación de las capacidades de carga de los atractivos turísticos que se ofrecen al día de hoy.

Un ejemplo concreto:

Si una playa soporta como máximo 50 personas para que su utilización sea sostenible, no se puede permitir 100 personas al mismo tiempo y mucho menos 1000. Esto puede no ser simpático, ni fácil de implementar pero si queremos hablar realmente de sostenibilidad, tenemos que transitar por esa realidad. Las tecnologías de hoy nos permiten reorientar flujos de tránsito y hacer predicciones y previsiones en tiempo real. Utilicémoslas.

Otro ejemplo:

Si una ducha normal de agua se puede realizar óptimamente en menos de 5 minutos y consumiendo menos de 100 litros de agua. Implementar campañas de concientización y de educación para que las personas puedan hacer un uso racional del agua en los hoteles.

100 litros de agua potable es lo que una persona normal consume en 50 días.

En el mundo hay personas que viven con menos de 20 litros per capita al día, que es lo que una ducha consume en 1 minuto..

Promovamos un uso inteligente, racional y más sostenible.



Ilustración 6- consumo de agua en una ducha

Como siempre propongo:

Planifiquemos y visionemos la situación ideal. Es de gran ayuda para marcar caminos posibles.

Veamos dónde estamos parados y asignemos recursos suficientes para lo que se quiere implementar.

Pensemos en la sostenibilidad de esa gestión. Si la implementación sale 100 dólares, habrá que disponer de 20 o 30 más todos los años o meses para sostener esa gestión y que no se quede solo en un intento.

Sigamos educando, capacitando y concientizando en pro de una impostergable sostenibilidad. Hagamos que todos se sientan juez y parte del problema para que entre todos podamos alcanzar mayores y mejores logros.

Generemos las instancias de diálogo y sobre todo de acción.

Evaluemos resultados. Cooperemos con otros. Intercambemos y visualicemos buenas prácticas y denunciemos aquellas que no lo sean. Sancionemos en los casos que haya que sancionar.

El camino no es sencillo, tampoco cómodo, ni simpático, pero si realmente queremos dejar para las futuras generaciones un mundo que sea realmente vivible, tenemos que ser capaces de sacrificarnos hoy para poder sentir que estamos haciendo lo correcto.

No es justo condenar al futuro de la humanidad por la ambición de unos pocos.

Y en esta realidad las estrategias inteligentes deben poder decir presente y por sobre todas las cosas tomar parte de la acción para que esos cambios se materialicen.

Como siempre a disposición para intercambiar y sumar conocimientos a esta reflexión.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

9.La importancia del eje de la Tecnología en la estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes - DTI.



Ilustración 7- Imagen con varias alternativas tecnológicas

En esta reflexión abordaremos el eje de las Tecnologías en la estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes.

Este eje en particular es de gran relevancia porque justamente la definición de Destino Turístico Inteligente le da mucha preponderancia. El potencial de los DTIs se juega en la correcta implementación y uso del potencial tecnológico que tenemos al día de hoy,

No es novedad que como nunca antes en la historia de la humanidad asistimos a avances tecnológicos que lo acaparan todo. Prácticamente no queda actividad humana en la que a tecnología no se pueda aplicar. Pensemos en la educación, la salud, la seguridad, la comercialización, el Turismo y muchas actividades más y debería de quedar claro que todas son pasibles de ser abordadas por el uso de las TICs

Por definición, las TICs o Tecnologías de la Información y Comunicación son el conjunto de recursos, programas y herramientas que se utilizan para procesar, almacenar, transmitir, administrar y compartir información.

Todo eso lo podemos hacer los humanos pero la ventaja de la tecnología es que nos permite hacer lo mismo más rápido, en mayor volumen que la capacidad de los humanos y con alto grado de eficiencia y automatización por lo cual nos ahorra tiempos y cuando se aplica y utiliza bien nos evita errores.

Por el contrario y ya lo he comentado anteriormente, si se aplica la tecnología a procesos que son erróneos, estaremos desperdiciando su potencial y tendremos problemas elevados a la cantidad y magnitud exponencial que esas TICs nos lo permitan.

Para utilizar las TICs y en base a los avances actuales, es cada vez más fácil poder acceder a su utilización, si se poseen los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios. Y en este punto tenemos un mundo de posibilidades porque:

- Es cierto que para utilizar esos avances se requieren de nuevas competencias para poder interactuar con esas nuevas tecnologías y entonces surgen nuevas brechas entre quienes saben utilizarlas y entenderlas y quienes no. Es necesario capacitarse y capacitar a los equipos que quieran trabajar con las TICs.

- Es cierto que hay TICs de uso abierto y de bajo costo pero en la mayoría de los casos se requiere invertir grandes sumas de dinero para incorporar esas tecnologías y usarlas nosotros o para tercerizarlas y comprarles el uso de las mismas a otra empresas u organizaciones que lo harán por nosotros.
- Y también es cierto que se requiere de infraestructuras específicas para poder hacer el uso y soporte de esos avances.

A modo sencillo de algunos ejemplos de TICs disponibles podemos mencionar la existencia de ordenadores, teléfonos móviles, apps, chatbots, inteligencia artificial, realidad virtual y realidad aumentada, electrodomésticos de uso cotidiano, autos eléctricos y autos que se manejan solos, redes sociales, sistemas satelitales de comunicación, reproductores portátiles, plataformas virtuales de aprendizaje y millones de casos y cosas más que podrían nombrarse.

Otro dato interesante en el uso y aparición de las TICs es que en los últimos 200 años la humanidad ha logrado avances que no pudo lograr en miles de años anteriores y estos avances se espera que seguirán realizándose en forma exponencial hacia adelante. Por eso es una de las razones en que al día de hoy es muy difícil poder hacer predicciones a largo plazo, porque directamente no tenemos certezas de qué podrá venir.

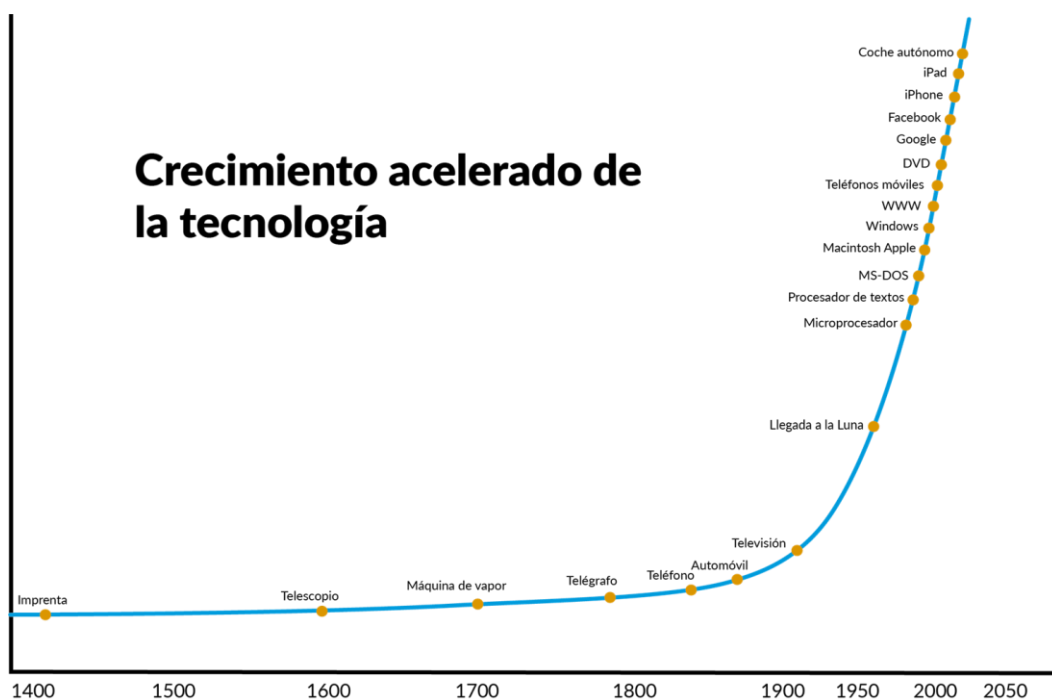


Ilustración 8- Evolución en los avances tecnológicos

Esos avances también se pueden ordenar en olas que generan grandes cambios que vuelven obsoletos todos los avances anteriores y esas oleadas se dan en forma cada vez más cortas en el tiempo y en lo que respecta a la validez de esos avances. Este punto no es menor porque nos habla de situaciones de gran volatilidad e inestabilidad.

Esta situación nos ha generado un gran problema porque todas las predicciones se están realizando para el corto y mediano plazo, pero con la necesidad de igual tener la necesidad de una visión a largo plazo que nos guíe hacia dónde quisiéramos ir.

El problema de hoy no es hacia dónde queremos ir, el problema es cómo y cuándo podremos ir hacia allí.

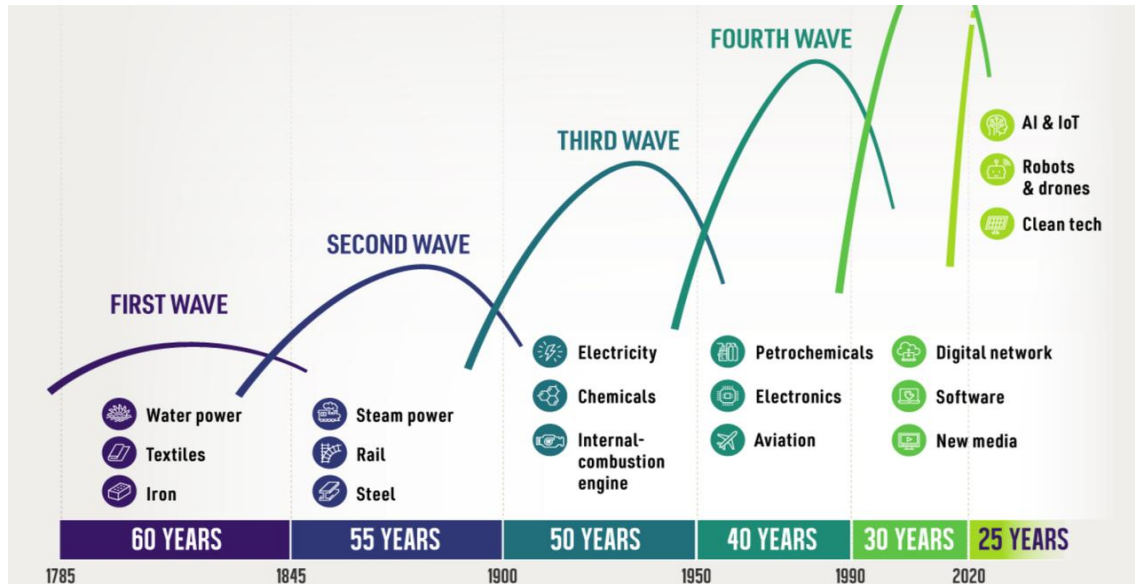


Ilustración 9- olas de tiempo en los avances

Otra de las particularidades que tiene este gran avance tecnológico es que cada uno de nosotros está generando en forma permanente miles y miles de datos que es lo que se conoce como nuestra huella digital.

Esa información, ya sea en forma consentida o no; en forma consciente o no, la disponibilizamos en forma permanente y las organizaciones lo saben y pueden establecer patrones de conductas, necesidades, gustos y mucho más en forma muy certera sobre cada persona. Esto nos plantea problemas éticos y de seguridad a resolver sobre el uso posible de esos datos.

El ciclo virtuoso del dato es transformarlo en información, para que luego sea conocimiento y finalmente llegar a la sabiduría que sería la etapa superior en la maduración en el uso de esos datos.

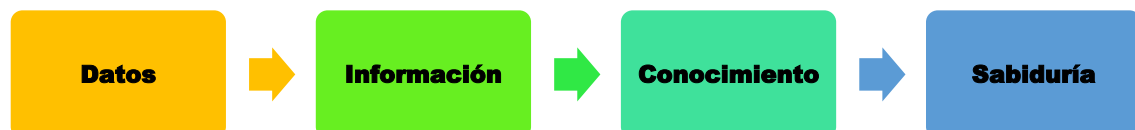


Ilustración 10- Ciclo virtuoso del dato

Para quienes quieran profundizar en el desarrollo de estos temas, que no los profundizaré aquí remito a dos publicaciones anteriores ya realizadas sobre:

El tema del uso de datos y de las oportunidades y desafíos para las organizaciones datadriven.

Conectando el tema con el Turismo y las estrategias inteligentes:

Presentado el tema debemos llevarlo a nuestra área de interés que es el Turismo.

Esta actividad indudablemente se ve impactada por ese avance tan significativo y esto puede plantear oportunidades y desafíos que deben de poderse resolver para tener destinos más competitivos y eficientes en su gestión.

La **Tecnología** se convierte así en un potente brazo dentro de la estrategia DTI, interactuando y potenciando a los demás ejes.

La **Accesibilidad** se ve favorecida por esos avances y se pueden incorporar y diseñar nuevas soluciones para que todas las personas puedan acceder a las experiencias turísticas en los destinos. Se puede mejorar toda la cadena de accesibilidad del destino en base a los avances de las TICs.

La **Sostenibilidad** también puede fomentarse en base a esos avances y se debe abordar en clave de desarrollo equilibrado de sus 3 dimensiones y no solo priorizar lo económico como ya he desarrollado anteriormente.

La **Gobernanza** puede y debe potenciarse en base a esos avances y nuevas soluciones tecnológicas para llegar donde antes no llegaba, o para hacerlo mejor. Generar una buena estrategia de gobernanza en base a las posibilidades de las TICs es el primer gran paso que se debe hacer para poder generar una mejor gestión. Una gestión que sea participativa, basada en evidencias concretas y en tiempo real. Para eso se debe digitalizar la gestión y apelar a facilitar los procesos y no burocratizarlos o complicarlos para generar el efecto contrario al deseado.

Y por último la **Innovación**, que se verá facilitada en gran medida en base a las potencialidades de los avances en las TICs. Con el apoyo de la tecnología se pueden diseñar nuevas experiencias o incluso se pueden mejorar las que ya se ofrecen.

En definitiva se trata de poder generar sinergias en base a las soluciones tecnológicas disponibles para cooperar, evitar la omisión de información, la duplicación de esfuerzos, para poder optimizar en tiempo real la toma de decisiones y para fomentar la participación de todos. Esos detalles son los que nos permitirían poder hablar de una verdadera estrategia inteligente.

¿Es posible hablar de una estrategia inteligente que los ciudadanos o los turistas no la conozcan?

Si no conocen la estrategia.

¿Pueden sentirse parte de la misma?

Si las tecnologías ya están.

¿Tecnologizamos todo sin un norte vertebrador y sin tener preparada la estructura de gestión que se necesita?

Esas preguntas plantean algunas interrogantes que deberían de plantearse desde el vamos porque las tecnologías están, sí, pero no son de aplicación inmediata, ni para todos, ni útiles si no se tiene preparada la casa previamente y si no se sabe hacia dónde se quiere y puede ir.

La propuesta de cierre es:

No abrazarse a las posibilidades de las TICs si no tenemos la capacidad de hacer previamente un análisis crítico y reflexivo sobre su uso. Preocupémonos antes por entenderlas, ver sus posibilidades y oportunidades para luego poder definir cuál es el uso que podemos, necesitamos y vamos a hacer de ellas.

Si no las entendemos es fácil caer en sub y sobreestimaciones de las capacidades reales de los avances tecnológicos y ahí estaríamos desaprovechando su potencial y real valor.

Una vez hecho eso, entonces:

- Diagnóstico de situación.
- Visión a largo plazo y definición de objetivos.
- Planificación de acciones.
- Asignar presupuestos, responsabilidades y plazos de logro.
- Evaluar en forma permanente el proceso.
- Capacitar, capacitar y capacitar a las personas que vayan a interactuar con esas TICs.
- Comunicar, comunicar y comunicar porque lo que no se comunica no se conoce y si no se conoce no existe.
- Cooperar y compartir experiencias con otros destinos y organizaciones que puedan estar más avanzadas, al mismo nivel o en peores condiciones que nosotros, pero en cada caso se pueden aportar y adquirir conocimientos que convierten a la cooperación en un círculo ganar - ganar.

Estamos en momentos de cambios, grandes cambios tecnológicos y esa realidad ha llegado para quedarse.

Los destinos turísticos deben aprovechar esa situación, pero por sobre todas las cosas deben prepararse para poder gestionarla de la mejor manera posible.

Como siempre a la orden para intercambiar y mejorar esta reflexión sobre el tema.

10.La importancia del eje de la Gobernanza en la estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes - DTI.



En este artículo reflexionaré sobre el eje de la gobernanza y su importancia dentro de la estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes.

Si bien todos los ejes son importantes a la hora de desarrollar un DTI, este eje en particular adquiere relevancia y es considerado como la cabeza o el puntal de todos los demás, en el entendido de que es muy difícil implementar y sobre todo sostener en el tiempo un proceso o una estrategia que no esté impulsada y organizada desde la gobernanza del destino.

Simplificando podemos definir a la Gobernanza como a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad.

Esta definición incluye a las relaciones entre los diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar asuntos de interés público y privado; proceso que puede ser caracterizado por la competencia y cooperación y que incluye tanto instituciones formales como informales (y entre ellas al estado, a la ciudadanía, las organizaciones y a los distintos mecanismos de organización temporal y/o espontánea que cada uno de esos actores mencionados puedan adoptar).

Tomar en cuenta que esto implica garantizar la participación de todos los actores involucrados en el destino ya sean de orden o carácter público o privado.

Gobernar implica como indicador de logro y de éxito poder cumplir con los objetivos de desarrollo y gestión que se planteen las sociedades y en el caso que nos atañe a nosotros, los de los destinos turísticos.

Aunque parezca redundante, se trata de gobierno, y en el gobierno se trata y se necesita de consensos y acuerdos; y esa realidad exige la existencia de una interdependencia y coordinación negociada y consensuada entre las partes y sistemas intervinientes. Es decir que todos los actores del sistema, ya sean el estado, la sociedad civil y/o las organizaciones empresariales que formen parte de ese gobierno deben cooperar de mutuo acuerdo para el logro de objetivos comunes.

A partir de un gobierno o ente gestor sólido, apalancado en las innovaciones y en el avance de las soluciones tecnológicas de hoy y con un foco fuerte en la sostenibilidad y en la accesibilidad es que podemos definir una estrategia de gestión inteligente sólida y viable.

Y podremos hablar de un gobierno inteligente como aquel cuyo modelo de gobernanza se base en el uso intensivo y potencial de las tecnologías disponibles que le permitan potencializar o maximizar los resultados positivos de su gestión.

Se habla de estrategia de gestión y es desde la gobernanza que se tiene que gestionar y marcar las reglas de juego para todos los actores del ecosistema turístico del destino y pensando en objetivos comunes y no solo individuales. Prima o debería primar la idea del bienestar colectivo por sobre el individual.

¿Cuáles son algunos de los elementos que podemos apreciar en la gobernanza en general?

- El fomento de la participación ciudadana y también la participación de los diferentes actores y organizaciones que son parte del entramado del destino.
- La planificación de acciones y el establecimiento de objetivos para el destino.
- La capacidad de respuesta para resolver necesidades y para generar caminos viables.
- La transparencia y la comunicación clara y efectiva de las acciones y de los resultados obtenidos.
- El establecimiento de normas y procedimientos de participación para los actores, que validen la legalidad y formalidad de sus acciones y que garanticen los derechos de todas las personas.
- La resolución de los conflictos que pudiesen surgir.
- La regulación y fiscalización de los resultados.
- El garantizar la seguridad en todos sus aspectos, tanto para los ciudadanos, pero también para los turistas que visiten el destino.
- Y el pelear contra la corrupción, los delitos y los desvíos del camino elegido.

¿Y para un DTI?

¿Qué elementos diferenciales más se podrían agregar?

La respuesta es todos aquellos vinculados al desarrollo de una experiencia turística en el destino, que incluye por supuesto a los turistas, pero también a los propios ciudadanos y operadores que habitan el destino.

En el caso de Montevideo se deberían de agregar los diferentes niveles de gobierno que existen y que tienen competencias en la actividad (Ministerio, Intendencia y Municipios). Lo mismo si hablamos de Uruguay u otro país cualquiera.

Nótese que aplica directamente la necesidad de cooperación y acuerdos entre las partes intervinientes. Ya mencionados arriba.

Debería de quedar claro que en todo este engranaje se necesitan de diferentes elementos de carácter político, económicos, técnicos, legales y organizacionales que condicionarán todo este proceso de gobernanza ya definido.

Me permito una referencia particular a mi país, a Uruguay, porque no es menor que la gobernanza este garantizada por la cooperación y acuerdo a nivel general de todas las personas que integran nuestra sociedad, somos una sociedad que valora y respeta las normas democráticas de convivencia lo cual nos convierte en referencia a nivel regional como una sociedad estable y confiable; aspecto que deberíamos poder explotar mejor a los efectos de ser más competitivos.

Vinculando el eje de la gobernanza con los otros ejes de un DTI:



Ilustración 11- figura de puzzle

Al igual que planteo con los ejes anteriores ya publicados, hago el ejercicio de vincular los diferentes ejes entre sí.

El eje de la **Tecnología** ya vimos que se vincula en forma directa en una estrategia inteligente y que puede y debe ser un puntal para el establecimiento de una gestión y gobernanza que obtenga resultados positivos y de manera eficiente. La gobernanza debe estimular el desarrollo y la incorporación de las TICs que le permitan poder realizar mejor su gestión.

El eje de la **innovación**, se vincula directamente con el eje anterior y permite a la gobernanza poder establecer nuevos mecanismos y formas de gestión que sean favorables para todas las personas que integran la sociedad. La gobernanza y el gobierno en particular debe ser un promotor y a su vez estimular el desarrollo de la innovación en forma directa para su gestión y también para todos los integrantes que conforman la sociedad.

En lo que respecta a la **Sostenibilidad**, la gobernanza debe priorizar y garantizar formas de acción que la promuevan y sobre todo prioricen en sus tres dimensiones (ambiental, económica y social) lo cual resulta fundamental para poder combatir los desequilibrios actuales que se generan a nivel global y que atentan contra la viabilidad del planeta entero.

Y en lo que respecta al eje de la **Accesibilidad**, la gobernanza debe garantizar los derechos a ser y pertenecer de todas las personas que conforman la sociedad, eje que también se vincula estrechamente con la dimensión social de la Sostenibilidad y que un gobierno no puede omitir bajo ningún concepto.

Si todos los ejes se vinculan adecuadamente podremos hablar de una gobernanza inteligente. En la medida que se entrena omitir espacios y ejes, la gobernanza ya pasa a ser deficitaria y parcial en lo que respecta a sus logros y cometidos.

La propuesta de cierre:

Sin dudas una buena gobernanza esta llena de desafíos y problemáticas a resolver.

Y más aún si queremos denominar a esa gobernanza como inteligente.

A continuación planteo un listado con algunos de los desafíos que avizoro como a resolver para poder hablar de una verdadera gobernanza smart o inteligente de un Destino turístico:

1. El generar los mecanismos para la correcta participación de todos los actores que conforman el ecosistema o la cadena de valor del turismo de ese lugar. Lo cual incluye también el generar los mecanismos de convocatoria para esa participación y el generar las condiciones para que todos puedan sentirse parte y representados en igualdad de condiciones. Sin esa realidad es difícil generar o establecer los mencionados acuerdos ganar - ganar que todas las partes estarían dispuestas a defender.
2. En el punto anterior, para que la participación sea efectiva y representativa, debe ser prioridad también la accesibilidad y la inclusión de todas las personas sin excepción.
3. El poder establecer formas y medios de comunicación que promuevan y garanticen la correcta difusión de los elementos que ya vimos que forman parte de una estrategia de gobierno, como son la transparencia, difusión de resultados, vías de comunicación multidireccionales o al menos bidireccionales entre los actores que forman parte de la estrategia, etc.
4. Establecer mecanismos para la correcta gestión de datos, que tan necesarias es para la viabilidad de una estrategia DTI. Esto implica definir indicadores o adoptar los que sean pertinentes, ver la o las formas de Captar esos datos, Transformarlos, Disponibilizarlos y sobre todo usarlos.
5. Para el punto anterior es necesario poder destinar de inversión para incorporar las TICs y las soluciones tecnológicas que sean necesarias. Es necesario para ello primero establecer un diagnóstico de situación y definir los objetivos a alcanzar, lo cual permitirá evaluar y adoptar las mejores opciones para cada caso. Recordemos que es tecnologizar y digitalizar, pero con propósito y visión.
6. Estimular la formación y capacitación de todos los actores que participarán en esa gobernanza y para ello es necesario identificar y definir necesidades, capacidades, gustos, oportunidades y posibilidades que permitan generar las mejores propuestas de educación.
7. Establecer mecanismos de financiación y soporte de la estrategia y no solo a nivel inicial. También deben preverse la sostenibilidad de la estrategia y los posibles cambios que van a venir y que deberán asumirse, lo cual implica destinar partidas adicionales de recursos hacia adelante.
8. Promover y fortalecer las señas de identidad propias del destino en lo que respecta a su cultura, gastronomía, identidad, etc., que son valores que no se pueden perder, ni negociar para ser parte de una estrategia. La estrategia debe promover y sostener esos valores y no debilitarlos.
9. Establecer protocolos que permitan resolver situaciones no previstas, como crisis regionales, locales o fenómenos naturales que puedan afectar a la gestión.
10. Estar atentos y ser flexibles ante las señales globales de posibles cambios. El saber leer la realidad debe ser una prioridad, en tiempos donde ya vimos que la volatilidad y la fragilidad son la moneda corriente a nivel global.
11. Planificar y objetivar la gestión a realizar para poder establecer un camino posible, en el que todos sepan los objetivos a alcanzar y cuáles son sus roles y responsabilidades.

12. Y por último siempre hago alusión a la evaluación permanente de los resultados obtenidos, lo cual permitirá corregir desviaciones, prever posibles situaciones negativas y sostener lo que sea correcto y necesario.

Si faltan o fallan los puntos precedentes, es que la gobernanza comienza a hacer agua y esos acuerdos tan necesarios que vimos que la validan y sostienen pasan a ser cada vez más débiles e insostenibles.

No debe perderse de vista que gran parte de la competitividad de un destino turístico pasa por la habilidad de poder establecer una buena gestión y ese detalle no puede dejarse libre al azar, por el contrario debe ser resultado de un trabajo muy arduo, serio y profesional que lo sostenga, respalde y valide..

Sin dudas no es sencillo, pero como siempre menciono, los desafíos y las oportunidades están y deben poder capitalizarse para poder hablar de una estrategia de gobernanza verdaderamente smart o inteligente.

Como siempre a la orden para intercambios o aportes que mejoren esta visión.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

11. Reflexionando sobre el modelo DTI de gestión de destinos turísticos.



Ilustración 12- imagen de un posible ciudad inteligente

En post anteriores he reflexionado sobre cada eje de la estrategia DTI.

Debería de quedar claro que es un modelo de gestión de destinos y que no es el único posible y válido. Sin dudas existen otros modelos de gestión que bien podrían ser aplicables por los destinos y que de hecho lo hacen.

Podríamos mencionar muy someramente los Modelos de sistemas, generalmente enfocados en la sostenibilidad y la competitividad de los destinos; podríamos hablar de Modelos de planificación y organización que se encargan de la planificación estratégica y de la organización de los actores involucrados en el Turismo; también Modelos de Promoción y Marketing; así como otros.

Lo que si me gustaría destacar es que en mayor o menor medida todos esos modelos adoptan conceptos y metodologías que están previstas dentro del modelo DTI. También que esos modelos pueden combinarse entre sí y que sin dudas no existen aplicaciones puras de una u otra metodología.

Hoy resulta impensable querer aplicar cualquier modelo de gestión que no involucre a los actores del ecosistema, que no comunique, que no promocióne, que no aplique estrategias de marketing, que no involucre o adopte a los avances de las TICs o que no promueva la inclusión de todas las personas.

El Modelo DTI tiene prevista esa realidad, no obstante no queda libre de críticas, ni de puntos flojos a resolver. Incluso entre los diferentes países que lo aplican existen variantes, lo cual no está mal, porque un modelo de gestión, independientemente del que se elija y adopte, tiene que poder ser funcional y resolver las necesidades de gestión del destino.

Si eso no sucede, el modelo deja de ser aplicable y se sustituye por otro que lo mejore o evolucione. El modelo DTI no será la excepción a esa realidad.

Y en la realidad anterior es que resulta evidente que muchos de los indicadores de logro que se utilizan a nivel de España, quien es su principal impulsor tiene problemas para poder ser replicado en Latinoamérica, ya que nuestra realidad es diferente. Incluso a nivel interno de España tiene sus dificultades de implementación y por eso se prevé su aplicación en etapas de alcance y logro.

A nivel Latino, por ejemplo tenemos el caso de Brasil, que al modelo DTI lo aplica en base a 9 ejes y no 5 como los que he descrito anteriormente. Esos ejes son la Gobernanza, la Innovación, la Sostenibilidad, la Tecnología, la Accesibilidad y agrega

4 más como la Creatividad, la Seguridad, La movilidad y el Transporte y la Promoción y Marketing (es una adaptación que los propios brasileños denominan como de tropicalización del modelo DTI).

Incluso tenemos la propuesta de la Red Iberoamericana de DTIs que para la adaptación del modelo a nuestra realidad propone los mismos ejes pero con otros indicadores ajustados a esta realidad, ya que los propuestos por España en muchos casos no son de aplicación en Latinoamérica.

Planteada esta situación, me gustaría compartir un cuadro con algunas de las oportunidades y ventajas que se encuentran en el modelo DTI, contra las críticas y desventajas que implican su aplicación y que generalmente se le achacan.

Aclaro que son algunas de ellas y que perfectamente pueden surgir otras.

También aclaro que no necesariamente deben darse todas ellas y que de la correcta aplicación de una oportunidad se puede minimizar una desventaja y viceversa en el caso de que se agrande o aparezca una desventaja que anule una oportunidad o fortaleza.

Ventajas y oportunidades del Modelo DTI	Desventajas y amenazas del Modelo DTI
Integración de los adelantos TICs para mejorar la experiencia de los turistas y residentes del destino.	Se le achaca su excesiva dependencia en los avances tecnológicos.
Mejora en la gestión y eficiencia operativa del destino.	Deja en evidencia las desigualdades existentes en el acceso a esos avances tecnológicos (tanto en su acceso, como también en su utilización)
Promoción de la sostenibilidad en sus 3 dimensiones.	La realidad anterior aplica entre diversos destinos, pero también hacia lo interno de los destinos que se analicen.
Promociona el Desarrollo económico del destino.	Dificultades en lo que respecta a la utilización y privacidad de los datos y de la información recopilada.
Participación e inclusión de todas las personas mediante el fomento de la accesibilidad e inclusión.	Se hace alusión también a los impactos ambientales negativos que conlleva el uso y adopción de los avances en las TICs. (Basura y desechos digitales)
Capacidad de respuesta rápida ante situaciones de crisis	La falta de capacitación y competencia de los actores de la cadena de valor del Turismo para adoptar y utilizar los necesarios avances.
Posibilidad de personalización de los servicios y propuestas turísticas en base a la utilización del Big Data	Costos elevados de implementación y mantenimiento de las infraestructuras y capacidades necesarias para la implementación de la estrategia DTI.

• Oportunidad de generación genuina de nuevos empleos en el sector.	• Ante los avances exponenciales existentes, se hace una crítica frente a la rápida obsolescencia de los avances implementados y necesarios.
• Mejora de la interacción y comunicación con los turistas y residentes.	• El temor de las personas ante el desconocimiento también puede ser un freno para la implementación de la estrategia. El conocido miedo al cambio.
• Valorización de los recursos naturales y también de los culturales y patrimoniales del destino.	• Necesidad de infraestructuras tecnológicas robustas y confiables. Necesidad de revisar todos los procesos desde donde se parte.
• Posibilidad de mejora de la calidad de vida de los residentes.	• Los desafíos necesarios de integración de sistemas y plataformas tecnológicas diversas que coexistirán y se complementarán.
• Aumento y mejora de la competitividad del destino.	• Excesiva dependencia en la conectividad y la digitalización, que ante una falla puede regresarte a la edad de piedra si no se previó adecuadamente la posible falla.
• Promoción y adopción de la innovación y del desarrollo tecnológico del destino.	• La posible exclusión de unos destinos frente a otros por la imposibilidad de realizar las necesarias adaptaciones y transformaciones para implementar la estrategia.
• Facilita y adopta la recopilación de datos para su análisis en tiempo real y para adoptar soluciones y prever situaciones en el destino. No solo se queda en la descripción de la situación, sino que avanza hacia la predicción y la prescripción de situaciones.	• Los riesgos de ciberataques y la posible vulnerabilidad de los sistemas implementados.
• En la mejora de la experiencia de los turistas se puede hablar de mayores oportunidades de fidelización de visitantes.	• La complejidad en la gestión y mantenimiento de los sistemas necesarios para la estrategia.
• El modelo DTI puede ser parte de la solución de los viejos problemas de los Destinos Turísticos como la Masificación, Gentrificación, Turismofobia, etc	• En definitiva se le achaca al modelo DTI que no resuelve los viejos problemas de siempre de los destinos turísticos.

¿Qué otras ventajas y desventajas pueden aportar ustedes a la lista anterior?

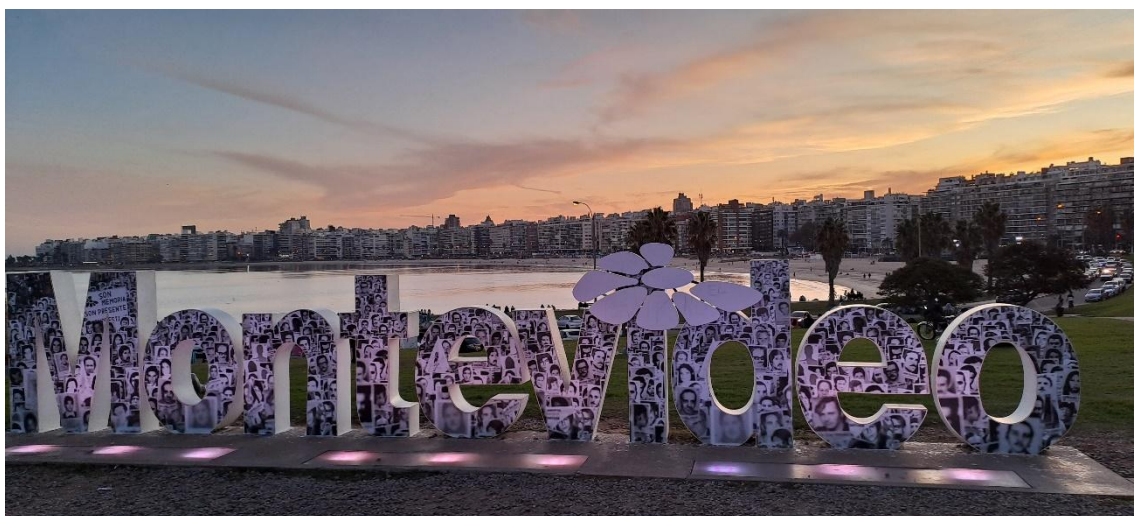


Ilustración 13- Imagen de las letras de Montevideo

Sin dudas de la reflexión y análisis de cada destino podrán surgir muchas opciones más.

Este ejercicio lo debemos hacer necesariamente para que independientemente del modelo de gestión que un destino decida aplicar, se pueda adoptar el modelo que se adapte mejor a su realidad y a sus necesidades y posibilidades.

Para que ello suceda a grandes rasgos hay que diagnosticar, planificar, ejecutar, asignar recursos, capacitar personas, cooperar, convencer y evaluar en forma permanente.

Como siempre menciono, no hay un solo tren disponible, ni una única estación desde la cual partir o a la cual llegar.

Pero si es necesario definir qué tren se quiere o puede tomar, desde donde partiremos y hacia dónde queremos ir.

Si todo eso sucede, independientemente del modelo de gestión adoptado, tendremos más chances de éxitos y podremos hablar de destinos más o menos competitivos.

Hasta acá la reflexión que ojalá sirva de aporte y a la orden como siempre para recibir feedback y mejorar este análisis.

Sin dudas no es una reflexión acabada, ni definitiva y en la medida que se sigan dando avances deberemos ajustar y mejorar esta reflexión.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

12. La importancia de los datos para el Turismo.

Hoy se habla del uso de los datos como el nuevo petróleo, pero nos olvidamos que el petróleo sin refinar no mueve ni siquiera una moto.



Los datos hoy mandan, pero existen en exceso, en formatos que no siempre son utilizables y en base a indicadores que probablemente no sean de utilidad para todas las personas y organizaciones.

Que están y existen, no hay duda; pero si no se transforman en información y luego en conocimiento para ser utilizados, tampoco hay duda de que su utilidad es de poca y dudosa ayuda.

Hoy de los millones de datos que existen, la gran mayoría no son de utilidad para lo que una empresa necesitaría disponerlos.

Hay datos propios y de terceros, datos que están disponibles abiertamente y otros que no; hay datos que se pueden comprar y otros que directamente no, tenemos datos que se generan intencionalmente y otros que se generan en forma accidental, etc. Todas estas situaciones condicionan el juego y su uso.

Disponerlos exige un proceso que pasa por identificar los necesarios, conseguirlos, transformarlos en información y conocimiento, para finalmente utilizarlos.

Este proceso lógico no siempre sucede y al no suceder se pierden oportunidades que no se repiten.

Hay tres aspectos claves que no solo obedecen al Turismo, pero que me gustaría vincularlos a nuestra actividad que pasan por:

1. La calidad de los datos disponibles (muchas veces incompletos, erróneos o de nula utilidad).
2. El contexto en que se utilizan, muchas veces sin mirada estratégica sobre lo que se quiere hacer con ellos.
3. Y la capacidad necesaria para su uso, ya que muchas veces tenemos equipos con poca formación y capacitación para el uso adecuado de estas posibles ventajas estratégicas.

Esa utilización puede ser de diferentes maneras, porque con la información lograda podemos describir procesos que ya pasaron, generar estadísticas o por el contrario se puede hacer un uso más proactivo e intentar incidir en las situaciones que queremos que pasen.

Tenemos un uso que puede ser pasivo u otros que pueden ser reactivos y/o proactivos.

A grandes rasgos podemos hacer un uso que obedecería a las siguientes lógicas o tipologías:

- Hacer un **uso descriptivo**, que muestre la foto de lo que ya pasó, como por ejemplo la cantidad de turistas que visitaron Uruguay el año pasado.
- Hacer un **uso predictivo**, decir que pasará en base a información que poseo, como por ejemplo en base a las tendencias económicas actuales en Argentina y Uruguay y por los comportamientos de reservas de alquileres en nuestros balnearios podemos decir que esta temporada vendrán x cantidad de argentinos a nuestro país y a tales lugares.
- Hacer un **uso inductivo o reactivo**, como por ejemplo si veo en tiempo real que hay atascos de tránsito en una zona determinada o problemas de seguridad debido a la afluencia de público por un evento o situación concreta, yo puedo ofrecer y sugerir en tiempo real alternativas de desplazamientos por otras zonas menos congestionadas.
- Y también podemos hacer un **uso prescriptivo**, que nos permitiría simular en base al uso e interpretación de datos disponibles, posibles escenarios que podrían acontecer o que deseáramos que sucediesen.

Las formas de uso obedecen a diferentes necesidades y oportunidades, por lo cual debe de quedar claro que quienes usan datos recurren a sus diferentes tipologías según el momento y en muchos casos se emplean al unísono varias de las formas precedentes planteadas.

Para cualquiera de las opciones, no será difícil darse cuenta de que se necesitan competencias y capacidades diferentes, ya sea para la recolección de los datos y también para su uso e interpretación.

Para la recolección necesito de infraestructuras acordes, como sensores, cámaras de vigilancia, recolección de encuestas, chatbots o sistemas de inteligencia conversacional, etc.

Y para la interpretación y disponibilización, necesitaré de personas que puedan tener las competencias necesarias para usar esa información o para cargarla en sistemas de inteligencia turística como por ejemplo un observatorio u otras opciones.

¿Cuál es el problema actual con esas necesidades?

La respuesta a esta pregunta pasa por varios ejes que intentaré describir brevemente y que listo a continuación:

- Las personas capacitadas para hacer el uso e interpretación de los datos escasean.
- Las organizaciones tienen datos, pero en base a lógicas de uso internas que muchas veces se chocan con las lógicas y necesidades de otras organizaciones.
- La reticencia en muchos casos a compartir esos datos disponibles por temas de seguridad y competencia, que muchas veces incluso sucede a nivel interno de las organizaciones que cuentan con datos.
- La escasez de las infraestructuras necesarias para su recolección.
- La falta de políticas y visiones comunes desde la gobernanza que ordenen y estimulen el uso y la presentación.
- El poco uso real que se hace de las herramientas disponibles como observatorios y dashboards o paneles de presentación de datos que las personas no entienden o no conocen.
- Y un detalle no menor, es el de los sesgos en base a los que se presentan datos que muchas veces han sido interpretados con la ayuda de modelos de inteligencia artificial

que están fuertemente condicionados por los modelos previos con que se han entrenado, que obedecen a lógicas de empresas comerciales con intereses y sesgos propios. Modelos entrenados con sesgos marcados devuelven interpretaciones con sesgos marcados que pueden generar omisiones y problemas grandes.

En definitiva tenemos un tema cultural en lo que respecta a ese uso, porque todavía y a pesar de que hace tiempo es una realidad la importancia de disponer de información, no hemos logrado acompañar las necesidades que requiere esa eventualidad.

Sin dudas hemos avanzado, pero necesitamos dar un paso más, un paso que pasa por generar condiciones más propicias para que entre todos podamos efectivamente hacer un mejor uso y aprovechamiento de los datos disponibles. Para eso necesitamos conversar, generar reglas claras de juego y sobre todo establecer condiciones para que todos los actores puedan jugar en las mismas condiciones y con las mismas oportunidades.

Iluso o utópico, tal vez sí, pero si no lo logramos seguiremos perdiendo condiciones y oportunidades que nos quitarán competitividad frente a quienes lo puedan resolver mejor.

Y para cerrar una reflexión final.

Uno de mis primeros artículos escrito hace unos años sobre el uso de los datos y el big data, presentado en el “1er. Congreso Sudamericano de inteligencia turística” realizado en Córdoba lo titulé como:

“Papá me regaló una Ferrari pero no tengo libreta de conducir y las calles donde me muevo son de adoquines”.

Varios años después hemos avanzado pero todavía no saqué la libreta, los adoquines todavía están y la Ferrari ya no es 0 km.

Tenemos una realidad consumada, pero eso no tiene que derivar en que perdamos la esencia humana que nos caracteriza y que nos diferencia de las máquinas. Los datos pueden mostrarnos una realidad, pero los que tenemos que decidir somos las personas y no dejar todo en manos de la digitalización y la inteligencia artificial, porque no son pocos los riesgos que se corren si obedecemos ciegamente a los que nos marca la información.

Una cosa es no decidir a ciegas; otra muy diferente es decidir ciegamente en base a lo que nos dicen herramientas que carecen de emoción, intuición y el pienso que todavía podemos aportar las personas, que en definitiva somos quienes debemos gestionar destinos para otras personas.

13.BIG Data y Turismo.

¿Una Ferrari a 20 km por hora?



Está más que claro que el Big Data llegó para quedarse y para mejorar nuestras potencialidades y posibilidades, pero como todo, no siempre es lo mejor para todo, ni para todos.

Por eso el título, un poco en serio y otro poco en broma, que también podríamos haber sido:

“Papá me regaló un Porsche pero no tengo permiso para conducir”, o “Me compré un Lamborghini y las calles de mi barrio son de empedrado y adoquines”.

El por qué, radica en varios motivos, como por ejemplo:

1. tener tecnología disponible y operativa pero no utilizarla en todo su potencial.
2. no tener una estrategia clara, ni objetivos claros sobre lo que se quiere hacer con el uso de la tecnología.
3. no saber dónde estamos parados o no tener un estado de situación desde el cual fijar un punto de partida para innovar y actualizarnos tecnológicamente.
4. no tener gente capacitada para utilizar las nuevas tecnologías por falta de capacitación.
5. no disponer de los recursos económicos necesarios para acceder a las nuevas tecnologías disponibles.
6. tener algún tipo de adelanto tecnológico pero quedarse quieto, pensando que será de eterna utilidad y no actualizarlo.
7. disponer de mayor cantidad de datos de los que realmente se necesitan.

8. almacenar una gran cantidad de datos sin procesarlos, ni transformarlos en información de utilidad, desaprovechando todo su potencial.

En lo personal siempre vinculo las temáticas que desarrollo al turismo, porque es la actividad que más me gusta y me involucra, pero también aplican estos conceptos para todas las actividades que se quieran incorporar, porque la tecnología nos involucra a todos como sociedad y los impactos que se generan en uno u otro ámbito; antes, durante y/o después terminarán impactando en los demás y se potenciarán e influirán mutuamente, dando lugar a nuevas evoluciones.

En la era del conocimiento y de la información, cada vez tenemos más datos disponibles y por diversos medios, y el poder gestionarlos en forma eficiente se transforma en una ventaja competitiva, que por lo menos a la fecha es difícil de igualar e imitar. Tener información es una verdadera fuente de poder y es en el saber utilizar ese poder donde se obtiene la mencionada ventaja.

Hay en la actualidad casi 5,000 millones de usuarios de internet, redes sociales y smartphones a nivel global, con más de 3.500 millones de personas (el 45% de la población mundial) que las utilizan diariamente y es una cifra que no solo no frenará, sino todo lo contrario, seguirá en aumento y a pasos agigantados como lo viene haciendo en poco menos de una década.

Diariamente y a cada segundo se generan datos como nunca antes en la historia de la humanidad e intentar abarcarlos a todos no solo será abrumador, sino que además será un esfuerzo inútil y una batalla perdida desde el vamos.

De los miles y miles de millones de datos que se generan, también tenemos que ser conscientes de que hay miles de esos millones que son de total inutilidad para nuestras necesidades y por eso el poder eliminar aquellos inútiles y quedarnos solo con los que nos servirán, para transformarlos y convertirlos en información útil a nuestros intereses es la clave de la cuestión.

Y el problema radica en que por la complejidad de esos datos es que resulta bien complejo también el poder ubicarlos; seleccionarlos; depurarlos; transformarlos y además sacarles el debido provecho según las necesidades, la estrategia y los objetivos que nos hayamos propuesto.

A nivel de redes, Facebook sigue siendo la red social más utilizada con más de 2.300 millones de usuarios y según estadísticas, las personas pasan una media de más de 2 horas por día utilizándolas, siendo Uruguay uno de los países a nivel Latinoamericano que más se destaca a nivel de usuarios en las redes.

Para poner un ejemplo clarificador, cuando Gutenberg inventó la imprenta hacia el año 1438 (que significó un antes y un después para su época y para la humanidad), unos 25 años después había en el resto de Europa poco más de 350 imprentas funcionando.

Con el celular, que se inventó en el año 1973, unos 50 años después hay en uso más de 5,190 millones de teléfonos móviles, lo cual nos habla de los cambios vertiginosos que se vienen produciendo cada vez en menor cantidad de tiempo y cada vez más disruptivos en cuanto a su utilidad, alcance, complejidad, accesibilidad, costos, etc.

Negarse al uso y a las posibilidades de la tecnología resulta suicida, pero también hay que tener claro que no todos podrán sacar el mejor provecho de su utilización, por varias razones como las ya mencionadas precedentemente y que generan tanto impactos positivos como negativos.

Como algunos de los impactos positivos podemos citar que facilita procesos, permite una rápida y amplia difusión y acceso a la información y al conocimiento; permite satisfacer necesidades; se dan avances en varios ámbitos de primera necesidad como la salud, la alimentación, el cuidado del medio ambiente y la educación, etc.

Entre los efectos negativos se pueden mencionar que igual queda gente por fuera o rezagada; que cada vez se exige más complejidad para su uso y acceso y que genera nuevas formas de discriminación, marginación y opresión, entre otros.

Dos ejemplos más que clarifican el asunto:

- Un ejemplo positivo sería que con la tecnología disponible hoy y con las escalas globales que se manejan, ante un adelanto en materia de la salud para curar una enfermedad o mejorar un tratamiento, este se puede transmitir y replicar en simultáneo y puede ser rápidamente imitable.

- Un ejemplo negativo sería que no será tan fácilmente aplicable por todos, por la/s necesidad/es de tecnología, recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para ser incorporado, lo cual puede llevar a que una empresa, institución o incluso países y regiones puedan asistir en vivo y en directo a ver como otros se comen todo el pastel, dejando apenas las migas de sobra; en el mejor de los casos.

Las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) son de gran ayuda y aplican cada vez más a más cosas y deben verse como un gran potenciador de procesos y de oportunidades, pero si esos procesos están mal desde el vamos, lo que se obtendrá es un problema o un proceso erróneo potenciado o magnificado a mayor escala, lo cual no será culpa de la tecnología, sino de quien mal la utiliza y es obvio que generará más dolores de cabeza que utilidad.

En esos casos será mejor empezar de cero y rediseñar nuevos procesos que permitan aprovechar todo ese potencial.

Es por eso que es necesario adoptar las TICs,

Sí, pero antes que eso es esencial adoptar y plantearse una estrategia y objetivos que sean claros y aplicables a la situación que se quiera abordar.

En la vorágine de datos actual, no solo los usuarios brindan datos hasta sin darse cuenta, también lo hacen las empresas, que están constantemente generando datos, por lo cual tener el poder de analizarlos correctamente es esencial para poder ver qué hacemos, pero también qué hacen los demás, porque el proceso inverso también aplica para nosotros y el benchmarking (proceso de evaluación comparativo para ver que hacen los demás y poder adaptarlo a nuestra realidad), hoy es de ida y vuelta.

Reflexionar sobre:

“Estamos en el momento de la historia donde cada vez más personas tienen acceso a las tecnologías de la información, por lo cual es cada vez más fácil poder acceder a ellas (en cualquier momento, lugar, medio o canal); pero por otro lado también estamos atravesando el momento donde cada vez es más difícil poder captar su atención para hacerles llegar la información que les queremos brindar”.

¿Y en materia de Turismo qué? En materia de Turismo, no podemos pensar en imitar las estrategias que se aplican a nivel europeo, porque fracasaríamos rotundamente, porque no

estamos partiendo desde los mismos puntos de arranque, ni con las mismas disponibilidades de capital y apoyo financiero.

Los gobiernos europeos vienen aplicando estrategias de promoción, ayuda y difusión de kits de adelanto tecnológico a las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mypes) de sus países con mayor y menor suerte, pero con más billetera que en nuestras regiones.

En Latinoamérica venimos rezagados en cuanto a la inversión inicial necesaria, y en particular en Uruguay, esa inversión está muy rezagada sobre todo a nivel del sector privado y en especial en el sector de las Mypes que son la gran mayoría del tejido productivo de nuestro país, al igual que sucede en todos lados.

Justamente en las variables competitivas que implican a la innovación y la inversión en la adopción de nuevas tecnologías, los países en desarrollo generalmente son donde hacen más agua o donde tienen más dificultades para ser competitivos por obvias razones económicas. Por esa razón el avance y la actualización tecnológica debe ser una verdadera política de estado con inversión, apoyo, difusión e incentivo a la innovación y el adelanto tecnológico, promovido desde el gobierno. Indudablemente no desconozco que los recursos son limitados, pero si no somos capaces de hacer esa inversión quedaremos cada vez más rezagados y seremos cada vez menos competitivos como lo establecen informes tanto de carácter nacional, como de nivel internacional que alertan sobre esa situación.

Otros datos que grafican la situación a nivel Latino, nos dicen que según un relevamiento realizado por la empresa IDC hay un 72% de las empresas a nivel Latino que carecen de una cultura Datadriven y un 60% carecen del personal idóneo y/o de las habilidades y competencias necesarias para utilizar las nuevas tecnologías.

En Uruguay el sector de las TICs debe ser en la actualidad el único sector que no llega a cubrir todas las vacantes necesarias de personal con más de 3,000 puestos laborales disponibles y con muy buenas remuneraciones y oportunidades de desarrollo.

Otro Dato diferente:

Es cierto que a lo largo de la historia los humanos nos hemos resistido por temor a los grandes cambios y avances, aduciendo que las nuevas tecnologías generarían desempleo, lo cual es cierto en un primer momento pero luego se acomoda la situación porque las personas se van adaptando y adoptando esos avances, pero cuando vemos noticias actuales sobre Google, Meta, Microsoft y Amazon (entre otros grandes imperios tecnológicos) que enfrentan la situación actual de crisis reduciendo plantilla laboral y realizando despidos en masa, sin duda que son los mismos fantasmas de antaño y no colaboran en generar esas mismas sensaciones de temor.

Sin dudas, estos adelantos tecnológicos exigen mucha competencia digital y capacidad de análisis, porque ya no alcanza solo con ser nativo digital y tenemos y tendremos muchos analfabetos digitales por no poder adaptarse a esta nueva realidad y si no se toma en serio la situación, siempre los más desfavorecidos serán los más perjudicados.

Los usos que se están dando al día de hoy de las TICs son enormes pero en líneas generales podemos identificarlos dentro de los siguientes ámbitos:

- Para automatizar los procesos de gestión, la atención al cliente, los servicios y los productos que se ofrecen.

- Para medir los resultados que se obtienen en esos procesos y así poder tener mejores indicadores de referencia para su mejora.
- Para comunicar y tener mejores sistemas de comunicación, tanto a nivel interno como externo de cada organización.
- Para mejorar la seguridad propia y de terceros y para evitar fraudes tecnológicos o de otra índole (Ciberseguridad).
- Para investigar lo que pasa alrededor en base a cada vez más poderosos algoritmos de búsqueda y análisis de datos.
- Para optimizar, mejorar e implantar nuevos procesos de innovación, adopción y uso de las tecnologías ya disponibles y de las que vendrán.
- Para mejorar y aumentar los medios de pago o de las transacciones económicas que se realizan.
- Para capacitar a las personas en el uso y las habilidades y competencias necesarias para el uso de las TICs.
- Para colaborar en el cuidado del medio ambiente y mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos que se llevan a cabo.

Por todo lo anterior y aunque parece más que obvio, debemos pararnos a pensar desde dónde partimos; a dónde queremos ir, cómo queremos y cómo podemos hacerlo.

Si volvemos a los títulos iniciales y sugerentes del arranque de este trabajo; para que el big data pueda ser una verdadera solución a nuestra situación y para que podamos tener las mayores chances de éxito al aplicarlo deberíamos ser capaces de:

A) **Pavimentar los caminos** – Generar las condiciones mínimas necesarias para poder incorporar las TICs a nuestra realidad (estableciendo leyes de juego claras y alcances y obligaciones para todas las partes interesadas).

B) **Obtener el permiso para conducir** – Capacitación de personas idóneas en el manejo de las TICs (educar a las personas en las habilidades y competencias básicas necesarias para poder utilizar las tecnologías disponibles).

C) **Elegir el modelo deportivo ideal a nuestra realidad** – Poder elegir las TICs que mejor se adapten a nuestra realidad (no todo para todos; es mejor ser selectivos e incorporar aquellas innovaciones y tecnologías que nos permitan poder gestionar mejor la realidad que nos rodea).

D) **Elegir los caminos por donde circular** – Que no es otra cosa que definir una Estrategia y objetivos claros para saber por dónde queremos y podremos ir (sabiendo que no hay un solo camino y que se irán abriendo otros sobre la marcha y que tendremos que elegir).

E) **Acelerar de a poco pero seguros** – Ver y aprender de los procesos implementados por otros que ya estén más avanzados que nosotros y aprender de ellos (el necesario benchmarking ya mencionado precedentemente).

F) **Y tener un buen mecánico** – Porque sin dudas surgirán percances o habrá que hacer necesarios ajustes (lo cual no implica otra cosa que evaluar y hacer las correcciones que sean necesarias).

Las preguntas necesarias que tendríamos que hacernos y ser capaces de responder:

¿Estamos preparados para esta nueva era del conocimiento y de la información?

¿Qué transformaciones necesitamos hacer en el corto, mediano y largo plazo para subirnos al tren de la digitalización?

¿Cómo preparamos a las futuras y actuales generaciones para que tengan competencia digital?

¿Cómo legislamos para que todos estemos en igualdad de condiciones? ¿Qué rol jugará el estado y/o el gobierno en toda esta movida?

¿Dónde será necesario invertir, cuánto y en qué invertiremos?

¿Qué estrategia, qué objetivos y qué planes de acción implementaremos?

¿Qué indicadores de medición adoptaremos para saber si se están haciendo las cosas bien?

¿Qué referentes queremos mirar para tener un espejo donde mirarnos pero adaptando esa imagen a nuestra realidad?

¿Qué otras preguntas?...

“Y a partir de ahí sí; acelere con todo y disfrute de la Ferrari, cuidándose para no derrapar durante el camino o si se derrapa al menos sabiendo que tiene un seguro que lo cubra”.

Referencias:

AGESIC (2019). Informe EUTIC 2019 – Encuesta de usos de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Uruguay

Harari, Y (2018). 21 lecciones para el Siglo XXI. Debate – Buenos Aires.

Joyanes, L. (2013). Big Data: Análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones. Alfaomega editores – México.

López, D. (2013). Análisis de las posibilidades de uso de Big Data en las organizaciones. Tesis de máster en la Universidad de Cantabria – España.

Pérez, M. (2015). Big Data – Técnicas, herramientas y aplicaciones. Alfaomega editores – México. SEGGITUR (2015). Informe Destinos Turísticos Inteligentes: Construyendo el futuro. España

<https://www.oberlo.es/blog/estadisticas-redes-sociales>

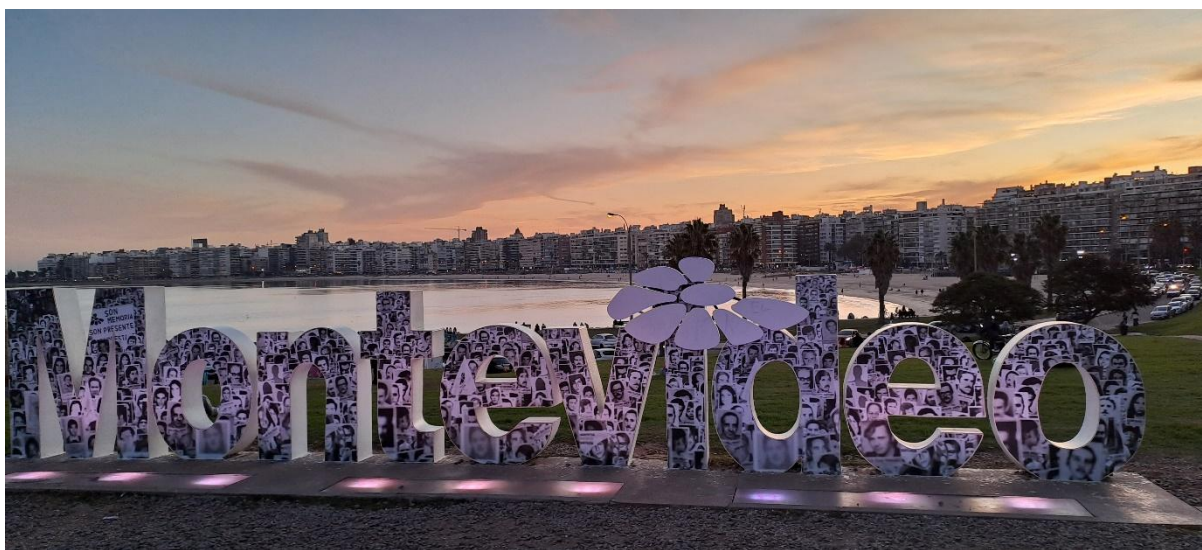
<https://blog.hubspot.es/marketing/estadisticas-redes-sociales>

<https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/f370e83c98d3797e2ac16988093acfe24c11fe5d.pdf>

https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/La_Industria_de_las_TIC_en_Uruguay%202015_InstitutodeCompetitividad_UCU.pdf#:~:text=El%20dinamismo%20que%20ha%20mostrado%20la%20industria%20de,de%20cambios%20profundos%20y%20acelerados%20en%20el%20sector.

<https://mail.google.com/mail/u/0/?shva=1#inbox/FMfcgzGpHHNfQjvISFhgCzkJvRNxVMJJ>

14.Importancia de la estrategia de Destino Turístico Inteligente para Montevideo.



Introducción:

La estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) llegó para quedarse y es una estrategia que ofrece la posibilidad de ordenar todas las acciones de gestión de un destino en base a 5 ejes vertebradores como lo son: la accesibilidad, la sostenibilidad, la gobernanza, la innovación y la tecnología.

La finalidad última de esta metodología busca la mejor interacción del destino con los turistas para que puedan tener mejores experiencias y también que el destino sea un mejor lugar para vivir para sus ciudadanos. Si estos dos conceptos claves no son tenidos en cuenta no hay metodología alguna que pueda ser viable.

De esos 5 grandes ejes considero que el de la gobernanza es fundamental para poder sostener a los otros 4 porque si bien todos son importantes, no se podrá sostener por la implementación de la accesibilidad o la adopción de nuevas tecnologías e innovaciones si no hay lineamientos claros desde la gobernanza. Lo que implica el poder definir políticas y reglas que ayuden a tener claro el panorama de qué es lo que se quiere hacer y qué es lo que se puede hacer en el destino.

Respecto a la sostenibilidad pasa lo mismo, porque si desde la gobernanza de los destinos no hay políticas claras que la favorezcan y sostengan en el tiempo, no será posible implementarla a pleno.

Ningún turista decide ir, o deja de ir a un destino turístico en base a si es inteligente o no. Este concepto se lo escuché decir al colega uruguayo Federico De Arteaga y coincido plenamente con él. El turista lo que sí puede apreciar es si un destino se gestiona mejor que otro o no en base a sus experiencias previas y en base a las experiencias que tiene y tendrá en el propio destino.

Tampoco logrará esta modalidad de gestión que vengan de por sí más turistas, porque esa eventualidad pasa por otros caminos que implican el posicionamiento del destino, su competitividad y factores políticos y económicos coyunturales, entre otros factores que deciden esa realidad.

Como modelo de gestión, lo atractivo que ofrece este modelo DTI es la posibilidad de ordenar y organizar todas las acciones en base a los distintos ejes. Esto sin duda ayuda

a poder realizar acciones puntuales en cada uno de ellos y a su vez vincularlas entre sí lo cual resulta en una gran ventaja a la hora de gestionar y planificar.

Otra de las grandes ventajas que tiene la adopción del modelo DTI es el proponer una serie de indicadores puntuales para cada uno de los ejes. Como ya hay muchos otros destinos que están implementando esta metodología, cada uno podrá en mayor o menor medida compararse en base a una estrategia de benchmarking que le permita ver: en primer lugar su estado de situación y en segundo lugar cómo está respecto a los otros destinos que la vienen aplicando.

Ese mismo camino común favorece que se puedan establecer alianzas y sinergias para avanzar y poder favorecerse de procesos que ya se han transitado y generar así espacios colectivos de reflexión, cooperación e investigación.

Como todo, no es fácil y sencilla la aplicación porque aquellos destinos que tienen más capacidades y disponibilidades económicas tienen ventajas frente a los que no las tienen. Ya que para aplicar esta metodología se necesitan una serie de competencias de las personas que van a estar llevando a cabo el proceso. También se necesita disponibilidad de dinero, lo que se traduce en presupuestos e infraestructuras necesarias para la debida adopción del proceso y también en una necesaria coordinación interna de los diferentes actores que van a formar parte.

Y volvemos al tema de la gobernanza porque debe ser desde la cabeza del destino donde se establezcan las coordinaciones y articulaciones necesarias que hay que establecer entre los actores públicos y privados que integran la cadena de valor del destino en todos sus estamentos. También en la necesaria convicción que tienen que tener las personas que estén a cargo de la gobernanza porque sin ese convencimiento no va a ser posible llevar a cabo la denominada estrategia y generar las políticas públicas necesarias para su implementación.

Es claro que en una buena gestión se puede establecer una ventaja competitiva para un destino turístico, entonces si se adopta un modelo que colabore con esa gestión y el proceso de aplicación se realiza correctamente; se podrá eventualmente establecer esa ventaja competitiva. Pero para que sea sostenible en el tiempo deberá cumplirse con las características ya mencionadas, como disponer de todas las capacidades, competencias, infraestructuras y sobre todo dinero para poder sostener el proceso.

Un poco del recorrido transitado hasta hoy:

Es necesario destacar que actualmente en España, que es la pionera en este recorrido de implementación, adopción y difusión de la estrategia, hay a la fecha unos 100 destinos adheridos a esta metodología. De ellos solo 5 son los que han podido cumplir con los requisitos de certificación que se exigen para obtener el estatus de destino turístico inteligente. Lo cual sin dudas implica que el proceso de certificación es arduo y complejo y está lejos de ser sencillo o fácil de lograr.

A nivel de Latinoamérica hay otras realidades en lo que tiene que ver con la adopción de esta metodología porque hay lugares como Tequila en México o Bogotá y Medellín en Colombia que han adoptado la metodología propuesta por Segittur con adaptaciones propias para cada realidad.

Pero también hay que destacar que otros países como Argentina o Brasil están tratando de implementar la misma metodología, en base a propuestas e interpretaciones locales y certificaciones de origen nacional. Un ejemplo es el caso de Chascomús que se ha

certificado recientemente como destino turístico inteligente en base a la normativa adoptada o propuesta por IRAM de Argentina.

Uruguay a través de UNIT, que es el Instituto de normalización uruguayo, está tratando de implementar esta metodología y bajarla al plano local pero todavía se está en proceso de armado e implementación de la propuesta de certificación.

Las normas de certificación utilizadas hasta el momento y algunos de los caminos elegidos son:

En **España**, las normas certificadas por AENOR como las UNE 178.501 y todas las que surgen a partir de ella como la 178.502, 503, 504, 505, 506, 507 y 178.509.

En **Argentina** el Instituto certificador es el IRAM y la norma vigente de certificación DTI es la 42.101 que surge de una interpretación de las normas españolas de certificación en DTIs.

En **Brasil** el camino elegido por el país nortño implica una serie de 105 requisitos de certificación distribuidos en 9 ejes y el Instituto certificador sería el ABNT y con un manual metodológico propio que se basa en la metodología aportada por Segittur.

En **Uruguay**, el Instituto certificador es UNIT y está trabajando con las normas UNIT 1376 y 1377 que también surgen de una interpretación de la norma española 178.501 y sus derivados, pero que recién han sido aprobadas a finales del año 2022.

Para poder certificarse hay que pasar por un proceso de evaluación que establece una serie de requisitos e indicadores por cada uno de los ejes de la estrategia; en base a eso se establece un diagnóstico inicial o punto de partida donde el destino obtiene un puntaje sobre una escala de 100 puntos máximos posibles, de los cuales hay que obtener una puntuación mayor a 20 puntos para poder seguir en el camino. Luego se establece un proceso de trabajo en el cual para obtener la certificación hay que superar los 80 puntos sobre 100 totales anteriormente mencionados.

La siguiente tabla presenta la cantidad de requisitos e indicadores a evaluar por cada eje de la estrategia:

Eje	Requisitos	Indicadores
Gobernanza	12	26
Accesibilidad	17	43
Innovación	9	14
Sostenibilidad	38	116
Tecnología	21	62
	97 requisitos	261 indicadores

Elaboración en base a información de Segittur.

Como puede apreciarse, el modelo tiene un fuerte destaque de las acciones vinculadas a la sostenibilidad, lo cual no es casual, si se tiene en cuenta que el discurso imperante hoy para el Turismo es el que busca una fuerte vinculación con las propuestas de la denominada Agenda 2030 y los Objetivos para un Desarrollo Sostenible (ODS) propuesta por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

El caso puntual de Montevideo.

En el caso puntual de la ciudad de Montevideo se ha decidido transitar un camino que ya se había iniciado por el año 2019 y que implica adoptar la metodología propuesta por Segittur de España. Como vimos es uno de los principales referentes a nivel global en

la implementación de este tipo de estrategia y se está en estos momentos transitando el camino con un horizonte fijo en el año 2024 para lograr la certificación.

Debe quedar claro también que no existe un único camino, pero lo que si debe hacerse es elegir uno y que sea claro para no generar dudas ni incertidumbres.

Montevideo ha elegido uno de esos caminos.

El camino propuesto y visto en forma simplificada sería el siguiente:



Este proceso implica un trabajo arduo de articulación interna para la ciudad. Y se destacan la cantidad de sinergias e interacciones a nivel interno que se van a realizar para tratar de lograr la certificación.

Montevideo ya tiene, como ciudad, un recorrido en la aplicación de la metodología de Smart Cities o ciudades inteligentes que sirven de puntal para este proceso DTI.

Como ciudad tiene un amplio destaque y recorrido, pero a nivel interno a la hora de articular todas estas estrategias, muchas veces no se logra la debida articulación. En particular valoro que como parte de este proceso, se van a establecer esos vínculos que evitarán la duplicación de esfuerzos y se potenciarán los resultados que obtiene cada departamento o cada lugar de trabajo dentro de la ciudad.

Lo importante no solo será lograr la certificación, sino luego mantenerla y renovarla. Por lo cual la misma es un punto de partida o un arranque que luego habrá que sostener en el tiempo y ahí va a estar la riqueza de todo este proceso.

Los desafíos son amplios pero los beneficios también.

Algunos de los desafíos en el recorrido del proceso:

- Fortalecer los procesos de gobernanza del destino.
- Poder integrar la estrategia y articular con el primer nivel de gobierno; Mintur y demás Ministerios para que puedan entender y colaborar con las necesidades actuales de gestión.
- Poder incluir e incorporar en forma activa al tercer nivel de Gobierno (los 8 Municipios de la ciudad) para que puedan favorecerse y aportar a la nueva metodología.
- Mejorar y consolidar la articulación público - privada.
- Generar puntos de encuentro y de trabajo con las principales agrupaciones y referentes que representan al Turismo dentro de la ciudad (Camtur, Ahru, Audavi, Audoca, Sutur, Asociación Turística de Montevideo, etc.).

- Favorecer procesos de digitalización de todo el ecosistema emprendedor de la cadena de valor del turismo (en todos sus ámbitos).
- Favorecer procesos de adopción y desarrollo de tecnologías que faciliten la gestión de los diferentes emprendimientos turísticos de la ciudad.
- Generar los vínculos necesarios para la adopción de estrategias de innovación en el ámbito turístico.
- Mejorar y consolidar la accesibilidad y la inclusión del turismo en la ciudad.
- Capacitar a los diferentes actores que participarán del proceso en la adquisición de las competencias, conocimientos y habilidades necesarias.
- Consolidar y favorecer las estrategias adoptadas por el destino en materia de sostenibilidad.
- Comunicar la nueva estrategia de gestión adoptada para todas las personas y asociaciones que forman parte de la ciudad para que la entienda la gente común y la ciudadanía en general, porque en definitiva serán ellos quienes validen y sostengan o no la estrategia.
- Implementar estrategias de marketing y difusión del destino acordes a la estrategia.
- Generar espacios de discusión e investigación con el ámbito de la academia para poder generar insumos propios de trabajo y diagnóstico.
- Poder incluir a todos los actores del sistema turístico montevideano para que no quede nadie afuera.
- Poder disponer de los recursos humanos, económicos y materiales para sostener el proceso.
- Difundir la nueva estrategia entre los centros de formación de los futuros técnicos y profesionales del sector para concientizarlos acerca de las nuevas modalidades de gestión que se vienen de aquí en más.
- Poder consolidar un camino propio como Destino Turístico Inteligente que sea capaz de poder reflejar en toda su amplitud la realidad montevideana.
- Poder extraer, identificar y transformar los datos disponibles en información y conocimiento de utilidad a ser utilizado en la gestión y mejora del destino.
- Etc.

Estos desafíos no implican que todos deban ser resueltos en el corto plazo o de manera inmediata. Unos tienen más urgencia que otros. Pero si se deben sentar las bases para que a mediano y largo plazo se resuelvan, por ser una exigencia no solo de la estrategia DTI sino de la gestión actual y moderna de cualquier destino turístico.

Algunos de los beneficios de la adopción de la estrategia:

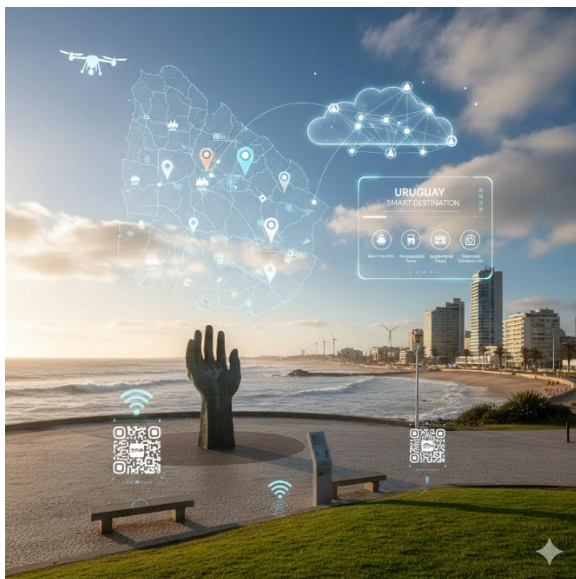
- Poder integrarse a una Red de DTIs que ya viene funcionando desde hace tiempo y permite tener espejos en los que reflejarse y apoyarse.
- Poder tener insumos de trabajo que ya se han generado y probado previamente.
- Poder apoyarse en la cooperación, investigación y adopción ya realizada por otros destinos.
- Tener un camino claro a transitar durante el proceso y con ejes vertebradores de la estrategia que son claros, fuertemente vinculados entre sí pero también con independencia en la adopción de acciones concretas para cada caso.
- Poder tener en cuenta las particularidades de nuestra realidad montevideana en la adopción de esas acciones necesarias.
- Tener fechas y horizontes claros dentro de los cuales moverse y concretar resultados.

- Partir de un diagnóstico inicial propio y poder diseñar un recorrido propio, lo cual resulta crucial.
- Poder transformarse en un referente a nivel nacional en lo que respecta a la adopción de la estrategia DTI.
- Poder integrarse a otros organismos de referencia regional e internacional que promuevan y difundan la estrategia DTI.
- Poder tener voz propia y participación propia destacada en esos ámbitos regionales e internacionales a partir de la propia experiencia.
- Mejora en la comercialización y comunicación de los servicios y productos turísticos del destino.
- Mejora en la planificación estratégica de las acciones a llevar a cabo para el Turismo en Montevideo.
- En definitiva y fundamental, lograr una mejor interacción y experiencias para los turistas que visiten la ciudad.
- Y también una mejor gestión para los ciudadanos de Montevideo que son quienes viven, conviven y disfrutan de la ciudad
- Etc.

Está claro que este modelo no es un proceso estático, ni mucho menos acabado en el tiempo y por el contrario irá evolucionando en la medida de las necesidades y de los avances que se vayan dando de aquí en adelante. Es por eso que debemos estar atentos, preparados y ser proactivos, condición “sine qua non” en la adopción y evolución de la estrategia.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

15. Ejemplos prácticos del modelo DTI en acción para Uruguay.



En esta oportunidad les propongo ver un par de ejemplos prácticos del Modelo DTI de gestión de destinos en acción.

Veremos un ejemplo de uso donde se generen sinergias ganar – ganar para todos.

Recordemos que un Destino Turístico Inteligente (DTI), es un destino que decide desde su **gobernanza**, utilizar los avances **tecnológicos** y las **innovaciones** disponibles para mejorar la experiencia de los **turistas** que lo visitan, sin sacrificar la calidad de vida de sus **residentes** y manteniendo altos niveles de **sostenibilidad** y **accesibilidad** e **inclusión**.

Veremos el caso concreto de un destino de sol y playa, que ofrece experiencias en base a los atractivos costeros que son su principal activo a la hora de que los turistas los elijan.

El ejemplo aplica para Montevideo, Punta del este u otro destino que quieran tomar en cuenta y que deberá adaptarse para que responda efectivamente a cada realidad.

Para este caso, hay convicción y decisión desde el ámbito político y de gobernanza del destino para querer gestionar mejor la afluencia masiva de residentes y turistas que se aglomeran durante las temporadas estivales de verano.

Por esa razón se ha decidido incorporar un centro especializado de monitoreo y se han agregado sensores de recolección de datos que se han ubicado en puntos estratégicos de la ciudad, con la finalidad de poder captar y disponer de datos en tiempo real. También se decide utilizar apps y chatbots de comunicación con la gente y se comparte información estratégica con plataformas como Waze o Google maps en tiempo real.

No olvidar otros medios tradicionales de comunicación que puedan eliminar las brechas de acceso digital que puedan existir en el destino, ya que hay personas que no usan esas herramientas o que van a la playa sin su celular, y eso debe tomarse en cuenta, por ejemplo poniendo cartelera inteligente en puntos estratégicos u otras opciones que se puedan adoptar, lo cual democratiza la aplicación del modelo DTI.

No se incorpora tecnología por el hecho de incorporarla, se hace un análisis previo para incorporar tecnología con propósito, como una herramienta más y complementaria de trabajo.

Esto permite acceder a datos en forma continua y permanente, pero que se analizan en tiempo real y se transforman en información y conocimiento para actuar.

La idea no es crear un cementerio de datos de poca o dudosa utilidad, la idea es poder captar la verdadera esencia de los datos que se quieran disponer, lo cual exige un análisis previo,

Con esto se pasa al simple hecho de tener información de carácter descriptivo, por otra que permite prescribir, decidir e intuir acciones en tiempo real. Hay claramente una ganancia en la calidad de las decisiones a tomar.

Esos conocimientos los puede utilizar el ente gestor en forma directa, pero también puede compartir esa información con los otros operadores e integrantes de la cadena de valor del destino, para poder realizar una gestión más integral y eficiente que permita optimizar los recursos disponibles para todos y que en definitiva generarán una experiencia integral más satisfactoria para todas las partes, ya sea a nivel de usuarios, de operadores, de la gobernanza y de la propia ciudadanía.

Por ejemplo permite ver los flujos de afluencia de público a las playas, lo que permite entre otras acciones:

Seguridad: Ver dónde se necesita más personal de prefectura, sanitario y de policía para cuidar mejor a las personas. Gestionar posibles crisis que pudiesen suceder con sistemas de alerta temprana por temas meteorológicos, informar en tiempo real la calidad del agua, niños perdidos, etc. Se podría contar con drones de salvamento y de acción para diversos acontecimientos que pueden ocurrir. Tenemos un claro combo o mix entre la seguridad ambiental y la respuesta policial.

Transporte: Permite ver los picos más altos de afluencia de vehículos, para reforzar los servicios de transporte público, definir rutas alternativas de ingreso y egreso a la zona, etc.

Sostenibilidad: Si se prioriza e incentiva el uso de transporte público sobre el particular de las personas, permite contaminar menos y si se usan unidades eléctricas de transporte, esas acciones son de mayor impacto, incluso en la accesibilidad de todas las personas.

Accesibilidad e Inclusión: El manejo de información permite ver dónde es necesario hacer mayores y más acciones que apunten a accesibilizar las playas y el entorno costero.

Comunicación: Una de las ventajas de esta estrategia es comunicar e informar en tiempo real, lo que si se hace adecuadamente y en diferentes canales y formatos, permite tener una ganancia cuantitativa en lo que respecta a la inclusión y accesibilidad de todas las personas.

Futuro: Permite ver donde se mueve realmente la gente y en base a esa información, realizar mapas de calor que permitan realizar acciones en otras zonas menos concurridas para diversificar las propuestas del destino, generar nuevas oportunidades para todos y desestimular las aglomeraciones. O incluso si se decide priorizar esas aglomeraciones de gente, poder gestionarlas mejor en tiempo real.

Con este ejemplo, debería de quedar claro el avance cualitativo en la gestión, gestión que beneficia a todos: el ente gestor que es el principal propulsor de la iniciativa, los operadores que acceden a información de calidad en tiempo real, los turistas que pueden tener una mejor experiencia en el destino y los ciudadanos que tendrán una ciudad más eficiente, mejor gestionada y que optimice el uso de los recursos de todo tipo que siempre son escasos.

Todo esto no ocurrirá por arte de magia, se necesitan decisiones y acciones previas que pasan por:

- Decisión política y convicción para actuar.
- Análisis e incorporación de las herramientas tecnológicas disponibles.
- Asignar recursos económicos, materiales y humanos para poder gestionar las acciones.
- Capacitar a las personas que harán uso de las nuevas herramientas disponibles para interactuar con las Tecnologías disponibles y para analizar en tiempo real los datos recabados.
- Sostenibilidad en el tiempo de las acciones, que implica pensar en mantener, actualizar y escalar los avances que surjan.
- Articulación público – privada, ya que el ente gestor no debe ser el único actor que aporte datos, se pueden generar las condiciones para que existan acciones mixtas donde sean también operadores privados quienes aporten información y la compartan en tiempo real para el beneficio de todos.

Por todo lo expuesto debería de quedar claro que la tecnología en este caso es el medio y no el fin de una gestión técnica de destinos que propone un salto cualitativo en los modelos de gestión, que plantea desafíos, pero también oportunidades de mejora para quienes tengan la convicción de implementarlos.

Las tecnologías están, las oportunidades y los desafíos también,

¿Seremos capaces de sacarle el máximo provecho?



16. Copiar y morir. Oportunidades y desafíos del Modelo de gestión DTI para Latinoamérica.

Mag. Nicolás Raffo Menoni



El modelo de gestión de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) impulsado principalmente desde España ha llegado para quedarse, al menos en el corto y mediano plazo.

Esto lo afirmo en el hecho de que todos los modelos de gestión evolucionan y no sería ilógico pensar que con este sucederá lo mismo.

También es necesario aclarar que este modelo no es el único disponible a nivel global en materia de gestión de destinos turísticos.

España ha compartido y de hecho exporta su modelo y en Latinoamérica son varios los países y los destinos que intentan aplicarlo. Exporta el modelo y también los recursos disponibles para su correcta aplicación.

Sus ventajas son claras, ofrece un marco transversal y ordenado de acciones, estructurado en base a pilares que son fácilmente identificables y que además se pueden adaptar e incluso cambiar según quienes lo quieran aplicar. Este punto en lo personal lo valoro como uno de sus grandes aciertos y fortalezas.

Por esa razón y ya se ha mencionado anteriormente, es que tenemos casos diferentes de aplicación, algunos en base a los 5 pilares fundamentales que promueve la Segittur (como la gobernanza, la sostenibilidad, la accesibilidad, la innovación y la tecnología). A partir de este modelo base tenemos a Brasil por ejemplo que trabaja en base a 9 ejes e incluso Curitiba que propone 10 ejes estructurantes para el modelo.

Hasta aquí nada nuevo y el devenir lógico de los avances marcan las nuevas tendencias vigentes y las que vendrán.

En lo personal veo una serie de inconvenientes que me gustaría desarrollar.

Si bien es cierto que no existen recetas mágicas y que no se puede replicar en forma directa un modelo que funciona en un lugar para desarrollarlo en otro, y esto no debería admitir discusión. Lo que si me preocupa y es donde veo oportunidades y desafíos que desarrollaré, es en el hecho de que si bien la **Gobernanza** es la cabeza del modelo y la **Tecnología** puede verse como el brazo ejecutor del modelo, en Latinoamérica esto no debería de ser así y lo fundamento en varias razones o motivos:

- Latinoamérica corre de atrás en lo que respecta a la adopción de los adelantos tecnológicos.
- Latinoamérica dispone y destina menos recursos de todo tipo para la adopción de las nuevas tecnologías.
- Latinoamérica padece procesos políticos mucho más inestables que en otras regiones, lo que atenta contra la continuidad de los procesos que se inician en una u otra gestión.
- Latinoamérica tiene un problema grave entre lo que significa la “Gobernanza en base a datos” y lo que significa la “Gobernanza en base a una política con estabilidad” que sin dudas ha generado problemas en varios lugares en lo que respecta a la sobrevivencia del Modelo DTI de gestión.
- Y Latinoamérica posee diferencias estructurales muy marcadas desde lo social, que llevan a que en materia de Sostenibilidad, las prioridades de gestión sean otras.

Pongamos algunas cifras arriba del tablero como para graficar.

En materia de conectividad, más del 30% de las personas que viven en la región todavía carecen de conectividad digital, lo cual si lo sumamos a las brechas que existen entre quienes pueden acceder o no a las nuevas tecnologías y a quienes pueden interactuar o no con ellas, debe de quedar claro que todavía queda un largo camino por recorrer y que si bien la Tecnología y la Innovación como pilares del modelo DTI no se pueden omitir, si es claro que se debe avanzar todavía un gran trecho.

Demás está decir que si tomamos en cuenta regiones urbanas y regiones rurales, las diferencias o asimetrías son enormes en favor de las primeras y por diversas razones.

Para una región con unos 650 Millones de habitantes, estamos hablando de más de 200 millones de personas que están quedando por fuera.

Estos datos los podemos refrendar en base a informes y estudios del grupo Banco Mundial y del PNUD entre otros organismos.

Cuando vamos al tema de las desigualdades sociales en la región, vemos que según cifras manejadas por la ONU y de la CEPAL, estamos frente a una de las regiones más desiguales del planeta y donde el 10% más rico de las personas captan el 34,2 de la riqueza mientras que el 10% más pobre solo capta el 1.7 de la riqueza disponible y donde en el año 2024, a pesar de los avances que se han logrado, todavía más de 160 millones de personas vivían en situación de pobreza.

Ante esas cifras, se podrán imaginar que el pilar de la Sostenibilidad para la región hace más que agua.

Sumemos a esto que en las grandes urbes del continente la pobreza, la suciedad y los problemas de seguridad son vistos como deficientes, por lo cual hablar de Smart Cities o Ciudades Inteligentes es una realidad, pero también una paradoja.

¿Dónde está la inteligencia?

¿No tenemos problemas urgentes a resolver?

Y en materia ambiental, el cambio climático es uno de los grandes problemas para una región que es de las más diversas y ricas del mundo en cuanto a los paisajes que ofrece, pero que justamente son los más susceptibles a verse afectados por el actual

ritmo de consumo y contaminación que se aplica a nivel global y que afectan en forma alarmante a nuestro planeta.

Corremos el serio riesgo de matar o perder a la “gallina de los huevos de oro”

Vayamos al Turismo en concreto.

Sudamérica capta solo el 2.5% del Turismo a nivel global y si tomamos a Latinoamérica toda, tenemos grandes diferencias entre los países del Caribe con los de Sudamérica en lo que respecta a la cantidad de turistas recibidos, pero podríamos agregar otros problemas estructurales de fondo que no harían más que complicar el panorama.

Tenemos una región con trabajos asociados a una actividad hermosa pero que son precarios y en condiciones de gran inseguridad y muchos de las divisas que se generan por la actividad no se quedan en la región, llegando en algunos casos como el de Jamaica donde 60 de cada 100 dólares generados se vuelan del país.

¿Esos datos no entran en lo que se denomina como Sostenibilidad?

Y en forma intencional no he tocado el tema de la **Accesibilidad** y la inclusión, donde más de 90 millones de personas en la región tienen miedo a la hora de viajar o directamente no lo hacen porque no encuentran la oferta que necesitan, con los servicios que cubran sus necesidades básicas, que a la hora de viajar no son un plus o una mejora; son una condición excluyente y definitoria para la posibilidad de viajar.

La accesibilidad, debe ser encarada no solo para el Turismo, debe ser una prioridad para nuestra ciudadanía que muestra claras señales de envejecimiento y donde también serán personas que terminarán quedando excluidas dentro de sus propios territorios.

Planteado todo lo anterior, mi propuesta no es contra el Modelo DTI de gestión, es en lo que respecta a su aplicación y valides en nuestra región.

Nosotros tenemos una urgencia excluyente en materia de **Sostenibilidad**, sobre todo sostenibilidad social, ambiental y económica, donde necesitamos solucionar problemas urgentes que atañen a la **Gobernanza**.

¿Es aplicable el modelo DTI en estas condiciones?

La respuesta es por supuesto que sí, pero debemos adaptarlo a nuestra realidad y sobre todo a nuestros tiempos y a nuestras posibilidades.

Querer correr una carrera en post de la innovación y la tecnología, donde tenemos Apps que permiten visualizar el patrimonio en 3D y con agregados maravillosos es una burla cuando a pocos metros tenemos gente que no come o que no puede acceder a esas apps o que tiene una ciudad con calles mugrientas, rotas y que son un verdadero problema de salud.

Corremos el riesgo de terminar aplicando un nuevo modelo de exclusión donde el Turismo seguirá siendo un privilegio para unos pocos.

¿Por dónde puede y debe ser el camino?

El Turismo es una actividad compleja que tiene enfoques y relatos propios, estrategias aplicables y en base a eso sus modelos de gestión válidos para cada lugar.

El camino debe ser el de generar verdaderas políticas de estado, donde el Turismo sea realmente una prioridad, pero como oportunidad de desarrollo genuina e igualadora y no como un negocio para pocos.

Se debe apostar a revalorizar nuestras culturas, pero no como un producto para mostrar y usurpar, se debe apostar a valorizar nuestras culturas desde lo genuino y lo auténtico y no desde lo estandarizable y convertible como un producto de consumo más.

El camino debe ser el de seguir apostando a las grandes transformaciones que permitan a nuestra región desarrollarse, acceder a más y mejores oportunidades en la educación como herramienta de transformación y liberación.

Debemos apostar por modelos donde no sean tan pocos los que amasen fortunas obscenas cuando tenemos millones de personas que directamente sobreviven y no la pasan bien.

En esta lógica la tecnología será una herramienta más y no un fin en si mismo, a pesar de que es una frase que ya suena a trillada de más.

Un ejemplo concreto resulta en no aplicar soluciones costosas y de dudosa utilidad, cuando si se puede acceder a medios más tradicionales como por ejemplo un canal de WhatsApp para enviar alertas tempranas sobre climatología, movilidad, seguridad, etc.

En esta lógica el modelo DTI adquiere mayor significado como modelo de gestión válido para nuestra región.

De lo contrario, será un eslogan y una herramienta bonita más que pasará sin pena ni gloria, porque no brinda, ni ayuda a conseguir las verdaderas necesidades que tienen nuestros destinos, pero sobre todo **nuestros ciudadanos**, que deben estar en primer lugar y que deben ser quienes marquen sus posturas y necesidades, participando para poder sostener un modelo de gestión que por sobre todas las cosas puedan entender, lo cual les permitirá aplicarlo y sostenerlo en el tiempo.

No hay recetas, no hay pócimas mágicas, pero si creo que hay muchas oportunidades y sobre todo desafíos que tenemos que ser capaces de resolver.

Tenemos la oportunidad de generar **un modelo de gestión de Destinos Resilientes y Humanos**, donde la sostenibilidad es crucial y donde el bienestar de las personas locales es la verdadera prioridad, prioridad a partir de la cual si se beneficiará el Turismo.

En este nuevo modelo las tecnologías pueden jugar un rol esencial pero no para generar propuestas para unos pocos privilegiados, generará respuestas y oportunidades con foco en lo social. Las tecnologías estarán al servicio de la “Urgencia Social, Ambiental y Económica” que atraviesa nuestra región.

En esta nueva propuesta la Sostenibilidad social sería el pilar y el cimiento fundamental, fuertemente apalancada desde el pilar de la Gobernanza, condición “sine qua non”.

En esta nueva realidad, sin dudas los indicadores de medición deben ser revisados y probablemente sean otros a los propuestos en el modelo original.

De esa forma el Modelo deja de ser un eslogan para convertirse y adaptarse a nuestra realidad e idiosincrasia, valorando nuestra verdadera cultura local.

Nuestra región tiene pienso propio, tiene oportunidades genuinas y locales como para adaptar y proponer las mejoras necesarias.

Respetemos nuestros tiempos, nuestras posibilidades y nuestras necesarias sinergias colectivas para mejorar.

El Turismo en nuestra región se lo merece, y por sobre todo nuestra gente y Latinoamérica se lo merecen.

Fuentes de consulta:

<https://news.un.org/es/story/2025/11/1540820>

<https://www.gsma.com/about-us/regions/latin-america/wp-content/uploads/2023/03/FINAL-Brechas-de-conectividad-en-America-Latina -SHORT-report-SPANISH-DIGITAL.pdf>

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/undp-brlac-Digital-ES.pdf>

<https://ayacnet.com/la-brecha-digital-en-america-latina-avances-en-conectividad-y-acceso-a-internet/>

17. Avances tecnológicos y estrategias competitivas para el Turismo Latinoamericano.



En artículos anteriores escribí sobre la necesidad de que Latinoamérica pudiese seguir un rumbo propio en materia de modelos de gestión del Turismo.

Hablamos de la necesidad de seguir modelos que prioricen la urgencia en materia de sostenibilidad social que padece nuestra región y que en ese camino las tecnologías debían ser una herramienta más que pudiesen colaborar con la necesaria definición y decisión a nivel de la Gobernanza.

Vimos algunas peculiaridades a nivel de Latinoamérica que justificaban esta decisión:

- Procesos políticos inestables.
- Brechas digitales y de conectividad importantes.
- Escases de recursos para las necesarias implementaciones que se deben hacer.

Vimos que correr una carrera atrás de los avances tecnológicos que se dan a nivel global es una carrera perdida desde el vamos. Lo cual no quiere decir omitir el uso de esas tecnologías, camino que sería un verdadero tiro en el pie y que nos dejaría en condición de rezago a nivel global.

La idea es la de correr la carrera que se quiera y que se pueda correr.

Hay una fascinación inicial con los avances tecnológicos y la irrupción de la IA que llevan a que todos quieran estar e incorporarlas, pero debe de ser claro que no todos lo podremos hacer en las mismas condiciones.

Hoy se aprecia que todos corren tras esos avances, se incorporan a la gestión, pero sin el correcto análisis de si son los necesarios y los posibles a nuestra realidad.

Tenemos la denominada “paradoja de la innovación”, donde se incorporan innovaciones que terminan no siendo mejoras verdaderas, ni oportunidades de desarrollo, sino todo lo contrario.

Nosotros estamos en una región donde los avances son más lentos.

Esta situación no debe tomarse como una excusa para justificar la obsolescencia tecnológica actual, ni como una forma de convertir a nuestra región en una isla o en una región aislada de esos avances.

Pero si es un llamado de atención para definir reglas claras para caminos posibles a seguir.

Entonces la pregunta de partida debería ser:

¿Qué carrera queremos correr o por el contrario cuál es la carrera que realmente podemos correr para incidir y decidir a nuestra conveniencia y posibilidad?

En el camino propuesto, aparece entonces otro punto que me gustaría abordar, que es el de apoyar o cimentar ese camino en las verdaderas ventajas competitivas que puede tener la región e incluso cada país a nivel individual, porque es claro que jugar en equipo es mejor y te llevará más lejos, pero también lo es que cada país debe en primer lugar tener clara su propia estrategia para poder sumarse al juego regional.

Querer jugar sin una estrategia propia también es correr una carrera donde serán otros los que lleven la de ganar y que serán los que marquen las reglas de juego y demorar esa definición es otra manera de quedarse fuera o atrás.

En ese camino de las ventajas competitivas, es que Latinoamérica también da ventajas porque muchas veces se quiere apostar a una estrategia donde no se priorizan las fortalezas, o lo que es peor, ni siquiera se basa la estrategia en ellas, lo cual sin dudas diluye los esfuerzos realizados y sobre todo los objetivos y logros a alcanzar.

No se aprecia actualmente una estrategia regional clara y seguimos fragmentando esfuerzos en estrategias individuales a nivel de países que siguen priorizando cifras como estándar del éxito logrado.

Tener claras cual o cuales son esas ventajas es crucial a la hora de definir una estrategia. Es el camino básico para poder utilizar las herramientas disponibles, los datos y la información disponibles para trazar o establecer un camino ganador.

Por ejemplo para Uruguay, creo firmemente que las ventajas competitivas que dispone pasan por su sostenibilidad en varios puntos fuertes como lo son:

1. Matriz energética en base a energías renovables.
2. Seguridad en todos sus aspectos (sociales, legales, económicos, percepción de corrupción, etc)
3. Buena calidad de vida.
4. Legislación social de avanzada.
5. Conectividad interna sólida en base a su tamaño.
6. País a escala humana.
7. Ubicación estratégica entre mercados fuertemente emisores en materia de turistas.
8. Buenos servicios e infraestructura básica en varios aspectos como conectividad digital, personal con buena capacitación, etc).

En base a esos atributos y ventajas competitivas es que puede cimentarse y desarrollarse su estrategia turística. Hacerlo en base a otras variables, es posible, pero es ineficiente desde el vamos y aumenta las oportunidades de fracaso.

Uruguay podría definir una estrategia basada en destacar el disfrute posible “del lujo de lo simple”, donde valores que se aprecian en todos lados puedan ser su verdadero diferencial y no en una estrategia que apunte solo a la calidad, para que termine siendo una estrategia para pocos privilegiados.

Con el ejemplo de Uruguay, podemos hacer lo mismo para cada país de la región.

Ese detalle, que parece tan obvio, muchas veces no sucede y es por eso que se aprecian estrategias sin alma, que no dicen nada y que para peor no representan la realidad que se quiere promocionar.

En esos casos se asiste a estrategias que no apuntan al tan mencionado y deseado desarrollo de calidad y se terminan generando modelos donde se asiste a precarización laboral, dependencia tecnológica y digital, fuga de capitales, masificación, gentrificación turística y mucho más.

Debe de apuntarse a un modelo donde se definan nuevos indicadores, que puedan medir y que puedan establecer el logro del éxito en el trabajo por el desarrollo social que se necesita en forma urgente a nivel regional.

Es claro que los avances tecnológicos no pararán, y que la resiliencia será cada vez más necesaria. Pero también debe serlo, elegir la incorporación adecuada y posible a cada realidad, para que sea una oportunidad de poder competir en mejores condiciones.

Incluso elegir que incorporaciones no realizar y cambiar el camino de ser necesario, para poder jugar estrategias con nuestras propias reglas y donde podamos aprovechar las verdaderas ventajas competitivas que se disponen.

En este caso el uso de las tecnologías no sería una espada, sería un escudo que nos permitiría preservar, valorizar y destacar lo nuestro.

El mundo es cada vez una aldea más global, o al menos es lo que nos quieren hacer creer y consumir. Competimos entre nosotros y contra todos, y en esa competencia es que ganan más, cada vez menos.

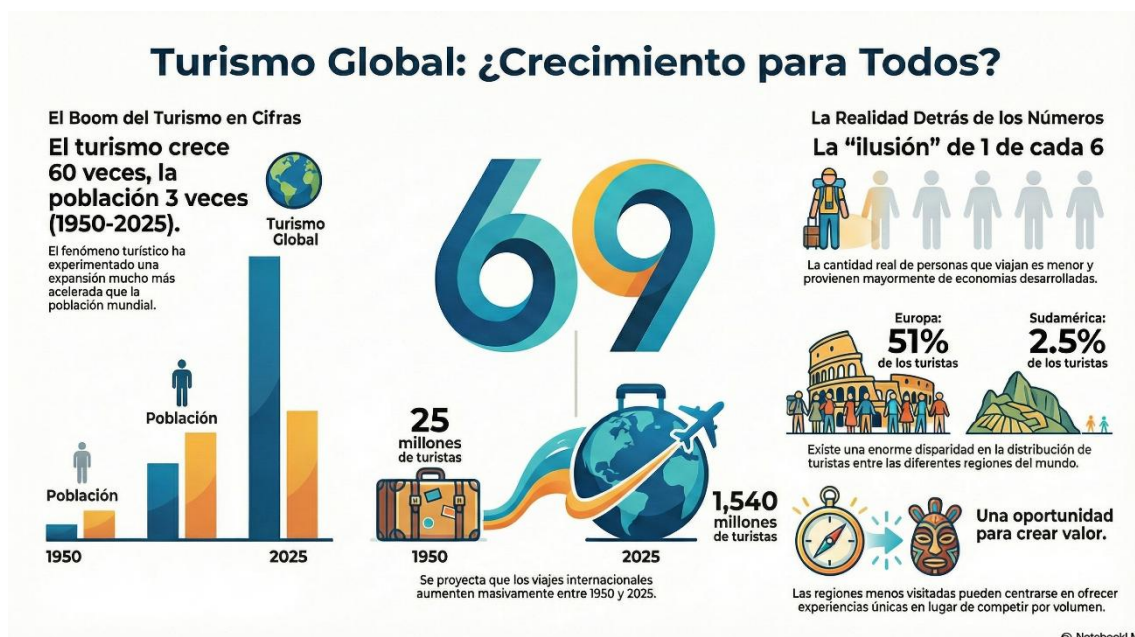
En ese contexto, Latinoamérica puede y debe trazar su propio camino, camino que lleve a priorizar sus verdaderas necesidades y oportunidades, que le permitan definir su propia imagen e identidad.

El rumbo propio no es un acto de inmadurez, ni de aislamiento. Es un acto de soberanía e identidad propia que nos permitiría valorizar a nuestra región, pudiendo lograr ese camino y **Modelo de gestión más Humano y Resiliente**.

En caso contrario, seguiremos cayendo en las condiciones que mencionaba en mi artículo anterior, en el que hablo de “copiar y morir”.



18.Conclusiones y cierre para esta recopilación de artículos.



Sin dudas el tiempo corre y los avances por suerte seguirán aconteciendo.

La historia de la humanidad es así, una historia de superación y resiliencia permanente que se refleja en todos los aspectos de nuestras vidas.

Hoy los humanos vivimos más, tenemos mayores riquezas y comodidades, tenemos la suerte de estar cada vez más conectados y comunicados.

Esto es así, pero la historia de la humanidad también nos da cuenta de desigualdades, de controversias y conflictos entre intereses que también son muy humanos y que nos han llevado a estar en permanente conflicto, en algunas regiones más que otras y en algunas regiones con mayores y menores consecuencias.

No todas las personas acceden de la misma manera a esos avances y hay un sin número de estudios que nos demuestran que todavía tenemos como humanos, grandes desafíos, grandes oportunidades a resolver y por sobre todas las cosas un largo camino por recorrer.

El Turismo no es ajeno a esta realidad y debe hacerse cargo de la parte que le compete, aportando conocimientos, pero por sobre todas las cosas pudiendo ser capaz de demostrar con más fuerza las oportunidades de desarrollo que ofrece y las necesidades puntuales que tiene para que eso ocurra cuando se lo gestiona correctamente.

Si los tiempos son verdaderamente Smart o inteligentes, pongámoslo efectivamente en acción para que cada vez sean más las personas que puedan acceder, que puedan tener y ser.

Los gestores tenemos que ser capaces de trascender a nuestra actividad, para que el éxito del Turismo no sea medido solo en cantidades y en gigabytes.

Busquemos mejorar nuestra actividad y comprometernos a una gestión del Turismo donde el verdadero éxito pueda ser medido en mejoras de la sostenibilidad y en mejoras de las desigualdades sociales que nos rodean al día de hoy.

No existe un único camino, pero si debe elegirse uno.

Tenemos la chance de hacer una diferencia, estableciendo nuevas métricas, nuevos indicadores de éxito, interpelando el “statu quo” para apuntar hacia una gestión donde la actividad turística sea realmente transformadora de realidades y generadora de oportunidades genuinas para los destinos y sobre todo para las personas que los conforman y residen en ellos.

Vivimos en un mundo complejo y brutal, pero al mismo tiempo hermoso y creo firmemente que con muchas oportunidades y desafíos.

Hagamos que estas se traduzcan en mayores beneficios para todos, aunque suene a utopía.

Si logramos que cada día sean más las personas que puedan acceder, que puedan viajar, que puedan conocer y que por sobre todas las cosas puedan tener más oportunidades, sin dudas que como especie habremos logrado superarnos aún más.

En caso contrario, seguiremos abogando por una mayor sostenibilidad, por una mayor accesibilidad e inclusión, por nuevos avances tecnológicos e innovaciones que sirvan como herramientas para poder solucionar estos problemas y por una mejor gobernanza para todos, lo que sin dudas seguirá siendo un avance y un pedido de mayor y mejor inteligencia para vivir.

En lo personal me afilio al concepto y a la idea de:

“Seamos parte del cambio que queremos generar”.

Seamos artífices de esos cambios y no meros espectadores de lujo, donde son otros los que deciden por nosotros.

Mag. Nicolás Raffo Menoni

Mail: nicoraffo74@gmail.com

Febrero 2026.