

# Libro blanco de los nuevos destinos turísticos sostenibles





---

|           |   |
|-----------|---|
| Prólogos  | 4 |
| Propósito | 6 |

---

## **El turismo, una oportunidad mundial para el desarrollo sostenible** 7

|  |
|--|
| Turismo: datos y tendencias                                |
| La tecnología como impulsora de nuevos destinos turísticos |
| Democratización del turismo                                |
| Empoderamiento de las comunidades receptoras               |
| Airbnb y el turismo sostenible                             |

---

## **Igualada: Healthy Destinations Lab y New Destinations Summit** 15

|   |
|---|
| Healthy Destinations Lab                                    |
| Acuerdo institucional con la ciudad                         |
| Acciones con la comunidad local                             |
| Conocer la comunidad local                                  |
| Taller de cocreación  |
| De Igualada al mundo  |
| La tecnología al servicio de un turismo sostenible          |
| Policy Lab  |
| Principales aprendizajes obtenidos del proyecto de Igualada |

---

## **Análisis general del destino** 25

|   |
|---|
| Análisis CARE   |
| Capacidad   |
| Accesos y conexiones  |
| Distancia a núcleos turísticos                                    |
| Transporte colectivo  |
| Transporte privado / colaborativo                                 |
| Accesibilidad para personas con movilidad reducida o discapacidad |

|                                    |
|------------------------------------|
| Recursos                           |
| Entorno y normativa                |
| Mejores prácticas                  |
| Principios de regulación eficiente |

|  |
|--|
| Viabilidad   |
| Estrategia de comunicación: ¿cómo llego a mi demanda?  |
| ¿Quién es mi turista?                                  |
| Creación de una imagen de destino                      |
| ¿Cómo me comunico con mi turista?                      |
| Medios de comunicación                                 |
| Estrategia basada en datos                             |
| Eventos como medio para dar a conocer un nuevo destino |
| Redes sociales   |
| Información a medir                                    |

---

## **Conclusiones: cómo convertirse en un destino sostenible** 40

|  |
|--|
| Llevar a cabo un Análisis (CARE) del entorno para un turismo sostenible  |
| Establecer la voluntad o el compromiso institucional de apostar por la promoción del destino   |
| Acordar un plan con la comunidad: buscar el apoyo y el consenso entre los principales agentes de la localidad y la región            |
| Educación: efectuar un plan de formación que muestre el poder y el potencial de la tecnología a todos los agentes                    |
| Establecer una regulación que fomente el emprendimiento en el ámbito turístico y el empoderamiento de la comunidad: buenas prácticas |

---

|                      |    |
|----------------------|----|
| Epílogo              | 43 |
| Bibliografía y notas | 46 |

# El turismo, una oportunidad

Por Marc Castells i Berzosa, alcalde de Igualada

Igualada es una ciudad que, gracias a su situación geográfica y a su actividad cultural, económica y gastronómica, dispone de recursos con un potencial turístico indiscutible y, sin embargo, no forma parte de los grandes circuitos de este sector. Por eso hemos entendido como una oportunidad la colaboración con Airbnb que recoge este libro blanco.

El impulso del «Healthy Destinations Lab» es una buena muestra, que ha sido y es una apuesta acertada. El proyecto no se impulsó con el objetivo de hacer crecer rápidamente el número de visitantes en la ciudad y la comarca, porque consideramos mucho más importante y eficaz trabajar en el diseño de un destino turístico sostenible que se adecue a la singularidad de nuestro territorio. Y esto no habría sido posible sin la participación, la implicación y la complicidad de las administraciones, la sociedad civil, los agentes económicos y culturales y los emprendedores de Igualada y de la comarca de l’Anoia. No hemos querido, por tanto, descubrir cómo ganar muchos turistas, sino determinar cómo conseguir que la ciudad y la comarca salgan ganando con el fomento del turismo. El turismo no debe ser un objetivo, sino un medio para nuestro desarrollo.

Acontecimientos como el New Destinations Summit, que reunió en Igualada a representantes de más de 30 países para debatir sobre el turismo sostenible, han contribuido a convertir esta colaboración entre la ciudad y Airbnb en una referencia en este ámbito que vale mucho la pena divulgar. Pero, al lado de grandes acciones institucionales, este libro blanco también incluye testimonios que permiten dar a conocer experiencias de casos prácticos que son buenos ejemplos de cómo se puede concretar todo el trabajo de análisis y planificación que se lleva a cabo.

Como podréis comprobar, el trabajo que se ha hecho en torno a este laboratorio de turismo sostenible nos confirma que hemos abierto camino y que lo hemos hecho en la dirección correcta.

# Un turismo sostenible impulsado por las personas

Chris Lehane, vicepresidente de Políticas Públicas y Comunicación de Airbnb

En Airbnb, creemos que el home-sharing entre usuarios a través de la tecnología fomenta un turismo sostenible; un turismo que beneficia a los anfitriones que abren las puertas de sus hogares, a los huéspedes que buscan experiencias auténticas y asequibles, y a los vecinos de la zona, cuyas culturas, costumbres y economías se respetan y protegen. Para reforzar nuestro compromiso con este tipo de turismo, buscamos constantemente nuevas formas de llevar a más lugares la autonomía económica, la conexión entre las personas y los demás beneficios de nuestra plataforma.

El turismo es uno de los sectores que más rápido está creciendo en el mundo, además de una importante fuente de ingresos para muchos países. Este crecimiento supone tanto oportunidades como posibles desafíos para los anfitriones y los equipos de gobierno locales. Airbnb colabora activamente con los responsables políticos y las comunidades de vecinos para buscar soluciones sostenibles con las que todos salgan ganando. Esto es especialmente importante en el caso de los destinos emergentes, que necesitan que se fomente el turismo como recurso, pues genera ingresos que no se desvían, sino que se quedan en la comunidad.

En este libro blanco se parte del caso de Igualada, una comunidad catalana de casi 40 000 habitantes conocida por su pasado industrial, el legado de la producción de cuero y una cultura y tradiciones muy vivas. El trabajo de Airbnb en Igualada pretende ser un modelo de asociación entre lo público y lo privado a través de la tecnología. La idea es demostrar que esta asociación puede ayudar a los destinos a proponer un turismo más equitativo e innovador que beneficie por igual a los anfitriones, los huéspedes y la comunidad. Este libro blanco está pensado como una herramienta que ayude a las autoridades públicas y los dirigentes comunitarios a recurrir al turismo sostenible para alcanzar sus objetivos, estableciendo así un proceso completo y reproducible a través de cual los destinos emergentes puedan aprovechar al máximo la oportunidad que se les presenta.

La redacción de este documento no habría sido posible sin el apoyo y la participación de los representantes de los distintos municipios y las autoridades que han asistido al Healthy Destinations Lab en 2019. En particular, quiero dar las gracias a Marc Castells, el alcalde de Igualada, por su visión de futuro y su liderazgo; a Àngels Chacón, la consejera de Empresa y Conocimiento de Catalunya, por su presencia y el inspirador discurso que dio en el New Destinations Summit; a Inês de Medeiros, la alcaldesa de Almada; a Maria das Dores Meira, la alcaldesa de Setúbal; a Leoluca Orlando, el alcalde de Palermo; y a todos los alcaldes de municipios catalanes que han participado en el evento.

Con este libro blanco esperamos que la chispa del turismo sostenible se extienda a más lugares y lleve con ella unos beneficios equitativos para sus habitantes. Por mucho que crezcamos, en Airbnb no vamos a dejar de creer en el turismo hecho por y para las personas, y queremos que el espíritu del «mi casa es tu casa» siga siendo un potente motor del beneficio económico y social.

**Las conclusiones de este informe son el resultado de una investigación exhaustiva con la que hemos querido analizar hasta qué punto Airbnb es coherente con el programa de turismo sostenible. En el informe se exponen las condiciones que deben reunirse para que se haga el mejor uso de la plataforma de Airbnb y, así, esta sea beneficiosa para las comunidades menos favorecidas. También se identifican las oportunidades de colaboración con responsables políticos, organizaciones internacionales y ONG.**

# Propósito

Por Francisco Rodríguez Bautista

El crecimiento experimentado en el sector turístico durante los últimos años plantea una serie de retos sociales y medioambientales que no pueden pasar desapercibidos a los diferentes componentes del sector. El crecimiento continuo del número de viajeros supone, al mismo tiempo, una amenaza y una oportunidad; una amenaza para destinos saturados que ven como, por ejemplo, el consumo de recursos y la generación de residuos aumenta a niveles mayores que su capacidad de adaptación y una oportunidad para muchos potenciales destinos que desean poner en valor sus atractivos turísticos y posicionarse en el mapa turístico. Esta oportunidad, a su vez, representa una posible solución para absorber parte de esa demanda creciente.

La tecnología puede actuar como aliada de estos destinos emergentes, por ejemplo, mediante el uso de las plataformas digitales que conectan oferta y demanda con una eficiencia nunca vista en otro momento de la historia.

Al mismo tiempo que la actividad turística se globaliza de manera exponencial, el papel de las comunidades locales cobra mayor importancia. Además de formar parte de una oferta que ya ofrece de manera mucho más eficiente alojamiento y experiencias con un crecimiento independiente a la demanda, actúa también como eje sobre el que vertebrar el desarrollo de los diferentes destinos gracias a su participación directa a través de la sociedad civil.

El propósito de este documento es servir de guía a destinos turísticos potenciales para que desarrollen todo su valor de una manera sostenible, con ayuda de la tecnología y aprovechando los recursos disponibles, así como facilitar un análisis para entender sus particularidades. El estudio concluye con una guía final sobre cómo llegar a ser un destino sostenible, que puede resumirse en:

1. Llevar a cabo un análisis del entorno.
2. Establecer la voluntad o el compromiso institucional de apostar por la promoción del destino.
3. Acordar un plan con la comunidad, que busque el apoyo y el consenso entre los principales agentes de la localidad y la región.
4. Elaborar un plan de formación a través de talleres que muestre el poder y el potencial de la tecnología.
5. Establecer una regulación que fomente el emprendimiento en el ámbito turístico y el empoderamiento de la comunidad.

El papel de los diferentes componentes de las comunidades o grupos de interés locales resulta crucial para su consecución de una manera sostenible tanto para el medioambiente como para los propios residentes de los diferentes destinos. El proyecto que Airbnb llevó a cabo junto con la localidad de Igualada (Barcelona) ha contribuido de manera significativa en la elaboración de este documento. Las conversaciones mantenidas en el marco de esa colaboración público-privada, así como las iniciativas llevadas a cabo con diferentes agentes de la ciudad y la región de l'Anoia, han sido claves para entender de qué manera una localidad o una región pueden impulsar un destino turístico apoyándose en la propia comunidad.

# El turismo, una oportunidad mundial para el desarrollo sostenible



## Turismo: datos y tendencias

La Organización Mundial del Turismo (OMT) celebró a mediados de junio de 2019 en Bakú (Azerbaián), la 110.ª reunión de su Consejo Ejecutivo (16 -18 de junio de 2019). Los miembros de la OMT, encabezados por el secretario general del organismo, Zurab Pololikashvili, fijaron en ese encuentro las prioridades ante los desafíos que plantea el continuo aumento del número de turistas<sup>1</sup>:

- **Fomentar un turismo más inteligente a través de la innovación y la transformación digital.**
- **Potenciar la competencia y el espíritu empresarial en el seno del sector.**
- **Hacer que el turismo sea una fuente cada vez más esencial de más y mejores empleos.**
- **Convertir a la industria en un promotor destacado de la educación y la capacitación.**
- **Hacer del turismo un sector más inclusivo y cabal.**
- **Permitir que el sector sea un medio para salvaguardar y promover el patrimonio social y cultural.**
- **Centrarse en la sostenibilidad ambiental.**

Según datos de la propia OMT, durante 2018 la llegada de turistas internacionales aumentó un 6 % hasta los 1400 millones, una cifra que se alcanzaba dos años antes de las previsiones realizadas por el propio organismo.

En relación con este crecimiento, el anterior Secretario General de la OMT, Taleb Rifai, afirmó durante la Cumbre Ministerial de 2017 que «el crecimiento no es el enemigo, las cifras no son el enemigo, la clave está en gestionar el crecimiento de una manera sostenible, responsable e inteligente, y en utilizar el poder del crecimiento a nuestro favor»<sup>2</sup>. Para lograrlo, Rifai apuntó a la necesidad de sensibilizar a las comunidades acerca de los beneficios del sector y de mejorar la utilización de datos macro para medir y gestionar el impacto de los turistas. Asimismo, puso de manifiesto «la necesidad de promover el desarrollo de las expe-

riencias turísticas que comprometen y benefician directamente a las comunidades. Todo ello con el fin de diversificar las actividades de los viajeros, reducir la estacionalidad y crear conciencia acerca de los destinos menos masificados».

En palabras del sucesor de Rifai, Zurab Pololikashvili<sup>3</sup>, la digitalización, los nuevos modelos de negocios, los viajes más asequibles y los cambios sociales seguirán dando forma al sector turístico, por lo que tanto el destino como las empresas deben adaptarse si quieren seguir siendo competitivos.

2019 ha sido un año de retos para el turismo. Septiembre marcó un punto de inflexión con la caída del histórico gigante de la turoperación, Thomas Cook. Entre los diversos motivos que explican este hecho nos encontramos las nuevas y crecientes tendencias por parte de una demanda que busca viajar de una manera diferente. Mientras, en el último año ha tomado fuerza y posteriormente ha crecido a nivel global un movimiento (Flight Shaming) que promueve desde 2017 la utilización de otros medios de transporte alternativos al avión. El argumento es la alta huella ecológica en forma de CO2 que se emiten durante los vuelos. La opción más sostenible que se plantea es el uso del tren cuando las distancias lo permitan. En total, el 23 % de los suecos —el lugar donde ha tenido más repercusión social este movimiento— redujeron sus viajes aéreos en 2018 debido a su impacto medioambiental, según una encuesta de la WWF<sup>4</sup>, lo que un aumento de 6 puntos con respecto al año anterior.

La conciencia medioambiental se ha visto incrementada de manera exponencial debido a la aparición de caras visibles del movimiento, como Greta Thunberg. Tal es así que esta adolescente sueca ha impartido conferencias ante altos mandatarios de la Asamblea de Naciones Unidas, tras un viaje transoceánico en velero para evitar el avión, y ha alertado sobre el impacto que el cambio climático está teniendo sobre nuestras vidas y los peligros que conlleva.

Todos estos hechos nos plantean que, si bien las estimaciones de la industria turística pasan por un mayor crecimiento en los próximos años, este no puede realizarse a cualquier precio. La demanda y los viajeros exigen cada vez más y mejores soluciones a problemas globales y alternativas más sostenibles, y que estas soluciones se conviertan también en las más competitivas.

## La tecnología como impulsora de nuevos destinos turísticos

### Democratización del turismo

En los años 90, la liberalización del transporte aéreo trajo consigo la creación de nuevas compañías aéreas, entre ellas las conocidas como low cost y, con ellas, se abrieron nuevas rutas<sup>5</sup>. Además, la generalización del uso de internet para los viajes supuso cambios de calado en la demanda, ya que abrió las puertas a las reservas con antelación y a una gran cantidad de información sobre los destinos al alcance de la mano antes del viaje. Asimismo, en el último decenio el sector turístico ha sufrido también diversas disrupciones. Entre ellas, una de las más significativas ha sido la plataforma de las diversas actividades que lo componen. Desde el transporte, gracias a sistemas para compartir plazas libres como el carpooling, al alojamiento y las experiencias. Todas ellas forman parte ya del conjunto de la oferta, sin el adjetivo oferta alternativa con el que eran catalogadas hasta hace bien poco.

Todas estas actividades, que componen la columna vertebral del turismo, tienen en común que, gracias a las plataformas digitales, ahora la oferta y variedad es infinitamente mayor que hace unos años. Una oferta que se ve enriquecida por la participación de la ciudadanía productora, que pone en valor sus bienes y servicios para que otros pares puedan hacer un uso más eficiente de ellos.

Una demanda a nivel general que se ve beneficiada por una mayor competencia y diversificación de la oferta, lo que implica un mejor servicio y más variedad de opciones a un mejor precio. Las plataformas también han traído consigo una mayor posibilidad de autorregulación gracias, entre otros, a los sistemas de valoración que hacen los propios usuarios.

### Empoderamiento de las comunidades receptoras

Gracias a estas mismas plataformas digitales —entre las que se encuentra especialmente Airbnb por las diversas modalidades de *home-sharing*<sup>6</sup> y las Experiencias que los usuarios pueden ofrecer directamente a través de la plataforma—, las comunidades locales han añadido a los impuestos y el empleo generado por la actividad como externalidades positivas tradicionales del turismo la posibilidad de rentabilizar otros bienes, hasta hace poco infrautilizados.

A través de estas plataformas digitales llevamos años uniendo a la oferta tradicional otro tipo de oferta para un perfil que busca un turismo más personalizado, que busca autenticidad en la experiencia y el conocimiento locales.

Desde el punto de vista económico, según una encuesta llevada a cabo por Airbnb<sup>7</sup> entre los propios usuarios y el análisis de datos internos, los viajeros y los anfitriones que utilizaron la plataforma en 2018 generaron más de 6000 millones de euros de impacto económico en España. A nivel global (entre los primeros 30 países), el impacto fue de 86 000 millones de euros (más de 100 000 millones de dólares). España es el tercer país del mundo donde Airbnb ha tenido un mayor impacto económico, solo por detrás de Estados Unidos y Francia.

La sostenibilidad es otro de los factores que entra en juego al utilizarse, en muchas ocasiones, los recursos existentes para acoger a un nuevo turismo que, bien la oferta tradicional no podía absorber o que, al no existir, se perdía. La posibilidad de un territorio de convertirse en un destino crece exponencialmente gracias al uso eficiente de los recursos, que le permite conservar su autenticidad y esencia. Además, Airbnb favorece una manera de viajar más eficiente. En concreto<sup>8</sup>:

**88 %**

de los anfitriones en Airbnb alrededor del mundo ya incorpora prácticas más respetuosas para el medio ambiente, como la utilización de productos de limpieza ecológicos, reciclaje o compostaje. Asimismo, los anfitriones incentivan a sus huéspedes a usar el transporte público o bicicletas y, en algunas viviendas se instalaron paneles solares. Esto incluye más del 88 % de los anfitriones en Europa (más del 94 % en Reino Unido) y más del 90 % de los anfitriones en América del Norte.

**66 %**

de los huéspedes en Airbnb encuestados en 2017 expresó que los beneficios ambientales de compartir techo eran importantes a la hora de elegir alojarse con Airbnb. En una época en la que los viajes y el turismo representan el 10 % de la economía global, tendencia que sigue en alza, las viviendas publicitadas a través de Airbnb generan menos residuos, utilizan menos agua y gastan menos energía que los hoteles tradicionales.<sup>9</sup>

## Airbnb y el turismo sostenible

Según el informe «Airbnb Helps Fight Mass Tourism, Promotes Sustainable Travel<sup>10</sup>», la gran mayoría de cada dólar gastado en Airbnb va directamente a los anfitriones, que se quedan con hasta el 97 % de cada dólar, euro o libra que cobran por alquilar su espacio. Los anfitriones luego gastan y reinvierten sus ganancias de varias maneras, incluidos los gastos del hogar, el alquiler o los pagos de la hipoteca, los servicios de limpieza, las mejoras del hogar, la atención médica y la educación. Esto contrasta con el gasto turístico en hoteles, donde entre 14 y 36 centavos de cada dólar de cadena hotelera no llega a la comunidad de destino donde se produce la actividad turística.

En el mismo informe, y en palabras de su autor, Jonathan Tourtellot, fundador del Centro para Destinos Sostenibles de National Geographic, se pone de manifiesto que «desde el punto de vista del destino, el turismo puede trazarse en un espectro de beneficioso a problemático». Añade además que «en el extremo beneficioso, podemos afirmar que un viaje sostenible es bueno para el visitante y bueno para el destino: su gente, su entorno, su cultura y su carácter. El objetivo, por supuesto, es evitar las condiciones que no logran hacerlo, como en el caso del leakage o fuga, cuando una alta proporción de los ingresos turísticos va a parar al resultado final de una empresa o corporación lejana en lugar quedarse en el destino».

Por otra parte, y siguiendo con el mismo informe, según Nathan Blecharczyk, cofundador y director de estrategia en Airbnb: «Airbnb se creó con la idea de que el home-sharing permita a los viajeros vivir experiencias auténticas, lo más cerca posible de los habitantes y los lugares reales donde se vive. Estamos convencidos de que nuestra comunidad puede ser una solución para el turismo masivo y que permite un crecimiento sostenible que beneficie a todos».

Esta nueva forma de viajar basada en el empoderamiento de las comunidades se ve reflejada en el triple balance<sup>11</sup> que fomenta la actividad que se produce a través de Airbnb con el home-sharing. Este triple balance estaría compuesto en primer lugar por el factor social, que se pone de manifiesto a través de los datos del estudio «Healthy Travel and Healthy Destinations<sup>12</sup>» (Airbnb, 2018) donde se revela que el 79 % de los huéspedes en Airbnb declararon que el deseo de «vivir como un habitante»<sup>13</sup> fue importante en su elección de reservar a través de Airbnb. Asimismo, según ese mismo estudio el 49 % de los huéspedes manifestaron que el deseo de conocer gente nueva fue importante en su elección de reservar a través de Airbnb. En segundo

lugar, está el factor ambiental que, como hemos visto anteriormente, se refleja tanto en la búsqueda por parte de anfitriones (86 %) como de huéspedes (66 %) de prácticas más sostenibles en sus experiencias turísticas. Y, por último, el factor económico, donde destaca la reducción del leakage o fuga de los beneficios generados en los destinos, quedándose la mayor parte de estos en manos de los anfitriones, tal y como se ha visto en puntos anteriores. También en este factor cabe destacar la distribución de los beneficios a zonas no típicamente turísticas, tanto hacia destinos emergentes como incluso dentro de destinos maduros, gracias a la descentralización que permiten los alojamientos en zonas menos transitadas por los turistas debido a la ausencia de alojamiento tradicional.

También, y siguiendo el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5 marcado por la ONU con respecto a la búsqueda de la igualdad entre los géneros<sup>13</sup>, cabe recordar que entre un

**55–70 %**

de las mujeres a nivel global están empleadas en trabajos relacionados con el turismo<sup>14</sup>. Si nos focalizamos en Airbnb, nos encontramos con que más del

**50 %**

de los usuarios son mujeres, suponiendo su rol en la comunidad un impulso esencial. En concreto, en 2018, las anfitrionas de la plataforma ganaron más de

**10 400 millones**

de euros a escala global, y España fue el 4.º país del mundo en el que más ganaron las mujeres anfitrionas, con unas cifras que superan los 578 millones de euros<sup>15</sup>.



En resumen, una nueva forma de viajar que supone una oportunidad no solo para muchos destinos, o potenciales destinos, que no cuentan con hoteles o alojamientos similares, o no en cantidad suficiente para acoger a la demanda generada, sino para todo un sector que se enfrenta al reto de la gestión de un turismo a nivel global que no para de crecer.

Inspirado por el empoderamiento que esta nueva forma de turismo ofrece a las comunidades locales, Airbnb ha llevado a cabo diversas iniciativas alrededor del mundo para promover el desarrollo de un turismo que proteja los destinos, ha participado en numerosas sesiones y conferencias sobre viajes sostenibles y se ha unido a organizaciones e instituciones que comparten su visión sobre cómo el turismo puede beneficiar al mayor número de gente posible. Airbnb es miembro de la Organización Mundial del Turismo, ha participado en el foro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y se unió al Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo de la Organización Mundial del Turismo, con el objetivo de conseguir que la acción de viajar sea respetuosa con el medio ambiente.

Desde un punto de vista institucional, Airbnb ha puesto en marcha una iniciativa interna centrada exclusivamente en el turismo sostenible:

### **Oficina de Turismo Sostenible**

A principios de 2018, Airbnb lanzó su Oficina de Turismo Sostenible, una iniciativa para ayudar a promover el turismo local, auténtico y sostenible en países y ciudades de todo el mundo. A través de colaboraciones, programas y eventos, esta Oficina tiene como objetivo expandir los esfuerzos de Airbnb para empoderar económicamente a las comunidades, llevar viajeros a lugares menos conocidos y apoyar hábitos de viaje respetuosos con el medio ambiente. David Scowsill, expresidente de la WTTC (Consejo Mundial del Viaje y el Turismo) y Taleb Rifai, exsecretario general de la Organización Mundial de Turismo, son asesores externos de esta Oficina, con el objetivo de ayudar a determinar la visión y actividades a largo plazo de la empresa.

Asimismo, entre otras iniciativas llevadas a cabo por Airbnb en este ámbito, podríamos destacar las siguientes:

## 01 El turismo, una oportunidad mundial para el desarrollo sostenible

### Africa Travel Summit

- En septiembre de 2018, Airbnb congregó en Ciudad del Cabo (Sudáfrica) a 150 innovadores en el sector del turismo para debatir cómo la tecnología puede usarse para acelerar el crecimiento económico inclusivo y sostenible en el continente africano.
- Este evento marcó también el inicio de la Airbnb Africa Academy, una colaboración con Open África y la Social Enterprise Academy para promover el emprendimiento en comunidades rurales y de bajos recursos en todo el continente, que ayuda a los anfitriones y coanfitriones a entender la oportunidad del turismo para sus comunidades, cómo acceder a la plataforma de Airbnb y cómo ser un anfitrión de éxito.
- Airbnb ha comprometido 1 millón de dólares hasta 2020 para promover y financiar proyectos de turismo dirigidos por la comunidad en África.



### Astroturismo en La Palma (Islas Canarias)

el astroturismo es una manera de viajar respetuosa con el medio ambiente, auténtica y sostenible que puede empoderar económicamente a comunidades rurales menos conocidas. En las Islas Canarias, Airbnb colaboró con el Instituto de Astrofísica de Canarias, Gran Telescopio Canarias y la Fundación Starlight para promover el astroturismo, con una experiencia única para ver las estrellas en el mayor telescopio del mundo.





### Airbnb Community Tourism Programme

En 2017, Airbnb comprometió 5 millones de euros al Community Tourism Programme, una iniciativa dirigida a apoyar proyectos innovadores en comunidades locales que incentiven el turismo sostenible de nuevas maneras para fortalecer las comunidades, empoderar a los ciudadanos y conservar y promover la cultura local.



### Regeneración del mundo rural: Grottole y Civita di Bagnoregio

Matera Capital Europea de la Cultura fue uno de los proyectos galardonados en Italia con el Community Tourism Programme. Como parte del proyecto Airbnb ha colaborado con la ONG italiana Wonder Grottole, cuyo objetivo es salvar el centro de esta antigua aldea que, con solo 300 habitantes y más de 600 casas vacías, está en riesgo de desaparecer. A través de esta colaboración, cinco personas experimentaron durante tres meses en 2019 la vida rural italiana, además de convertirse en voluntarios de Wonder Grottole.

Hasta hace poco, Civita di Bagnoregio era una aldea casi en ruinas con una población de diez personas. Ahora alberga el primer edificio público en Italia anunciado en Airbnb, gracias a una colaboración única con el objetivo de revitalizar la herencia artística del pueblo. En colaboración con el alcalde de Civita, Airbnb ha completado la restauración de Casa Greco, que se ha convertido en Casa de artistas y se ha puesto a disposición de los visitantes a través de Airbnb; todos los ingresos conseguidos con las reservas se destinan a la restauración del pueblo, todavía en proceso.



### Cultura, Turismo y Revival Rural en Guilin (China)

En octubre de 2017, Airbnb y el Comité de Desarrollo del Turismo del Gobierno Municipal de Guilin (China) firmaron un acuerdo para promover el empoderamiento rural, explorando cómo el home-sharing podía apoyar a las familias de bajos recursos. Centrado en la aldea rural de Jinjiang en las Terrazas de Longji, este proyecto de un año trajo a diseñadores de renombre internacional para rediseñar casas tradicionales y crear espacios con características culturales únicas en todo el pueblo.

### Antartic Sabbatical

De la mano de Ocean Conservancy, Airbnb ofrece la oportunidad a cinco voluntarios de participar en una expedición científica que investigue la presencia de microplásticos en el continente más aislado del planeta. Airbnb y Ocean Conservancy utilizarán los resultados de la investigación de esta expedición para apoyar iniciativas educativas y de defensa del medioambiente con información sobre el problema de la contaminación plástica, cómo nos afecta y qué podemos hacer al respecto.



**„A medida que el mundo se hace más rico, viajar es cada vez más accesible. Para el año 2030, mil millones más de personas pertenecerán a la clase media global y tendrán ganas de viajar para ampliar sus horizontes. La concentración del turismo en ciertos lugares está suponiendo una amenaza para su futuro, ya que provoca atascos, aglomeraciones y un deterioro de la calidad de vida de los residentes.**

**Airbnb ha demostrado ser todo un pionero al llevar a los viajeros a nuevos destinos y conseguir que más dinero acabe en el bolsillo de sus habitantes. Repartir a los turistas entre distintas zonas geográficas en las ciudades y los países es un paso importante para resolver el problema de las aglomeraciones. Son ellos quienes muestran el camino en esta nueva y emocionante aventura.“**

David Scowsill

# Igualada: Healthy Destinations Lab y New Destinations Summit



La ciudad de Igualada fue seleccionada para este proyecto piloto por diversos motivos. Se encuentra relativamente próxima a Barcelona, a unos 65 km y cuenta con un mínimo de servicios de transporte público que la conecta con la capital. Sin estar dentro de los circuitos tradicionales de turismo, dispone de recursos culturales, industriales y paisajísticos con potencial turístico, además de un mínimo de oferta tanto de alojamiento como de experiencias y el resto de oferta complementaria. Parte de esta oferta es posible gracias a la comunidad de Airbnb existente en el municipio y la comarca. Por otra parte, desde el principio existió una clara intención por parte de la Administración Pública local, encabezada por su alcalde, para lograr este acuerdo con Airbnb. Asimismo, la voluntad por parte de este municipio de implicar al conjunto de la comarca de l'Anoia y colaborar con el resto de los municipios fue otro de los factores determinantes.

Airbnb y el Ayuntamiento de Igualada impulsaron entre 2018 y 2019 el proyecto «Healthy Destinations Lab». Esta iniciativa tenía como objetivo probar, a través de un programa que involucraba a la comunidad y a los agentes locales, una metodología para crear, desde esa propia comunidad, un nuevo destino turístico que fuera sostenible y respetara la singularidad cultural, social y del entorno.



El «Healthy Destinations Lab» (Lab) facilitó un diálogo entre los agentes locales, la sociedad civil, las diferentes administraciones públicas y los emprendedores de la zona. El Lab, por lo tanto, no se constituyó con el objetivo de incrementar en el corto plazo el número de viajeros a la región, sino para servir de catalizador en busca de un nuevo modelo, apalancado en la tecnología y la comunidad, que pusiera en valor los atributos, las infraestructuras y las iniciativas emprendedoras ya existentes. El objetivo final era que, en el camino hacia la creación de ese destino, la comunidad y el tejido local fueran los ejes centrales, y que los futuros viajeros llegasen atraídos por una combinación de acceso tecnológico y perfil de destino basado en el patrimonio histórico, cultural y el entorno natural.

El Lab tomó forma a través de diversos talleres para hacer partícipes a los diferentes agentes de la sociedad civil de Igualada y fue una de las claves para entender y visualizar el desarrollo positivo de la actividad turística. Poder contar con opiniones, testimonios y la

participación activa y combinada de personas pertenecientes a las diferentes administraciones públicas, representantes empresariales, colectivos de vecinos, anfitriones, emprendedores locales y miembros de la cultura a través de sesiones debidamente dinamizadas permitió hacer uso de la inteligencia colectiva para conseguir que un territorio analizase sus recursos, sus necesidades y crease su propósito como destino.

Como parte del programa del Lab, y como complemento esencial para entender cuáles eran los principales retos de los destinos turísticos a nivel global, se organizó en Igualada el New Destinations Summit. El Summit fue un evento internacional que reunió en la ciudad a representantes de más de 30 países para dialogar sobre turismo sostenible. Este evento fue inaugurado por la Consellera de Empresa i Coneixement de la Generalitat, Àngels Chacón, y contó con la presencia de 30 alcaldes catalanes y de otras ciudades



internacionales (Almada y Setúbal de Portugal y Palermo de Italia, entre otros) y personalidades relevantes del sector turístico, como el exsecretario general de la OMT, Taleb Rifai, el expresidente del WTTC, David Scowsill, Maribel Rodríguez, directora regional de Europa y América Latina del WTTC, exministras y vice-ministras de turismo de Tailandia, Colombia y Perú.

Durante el Summit tuvieron lugar diversas mesas que exploraron las posibilidades para construir un futuro mejor a partir del desarrollo de un turismo responsable, las sinergias entre el sector turístico y el tecnológico, las colaboraciones público-privadas y la participación activa de la ciudadanía.

El Healthy Destinations Lab y el New Destinations Summit fueron, por lo tanto, los puntos de partida que dieron sentido y forma a la iniciativa. Las experiencias adquiridas gracias al diálogo entre los diversos agentes que han llevado a cabo este proyecto, Airbnb, la sociedad civil de la comarca de l’Anoia, los emprendedores locales y las diferentes administraciones públicas implicadas permitieron entender de una manera más afinada cómo puede desarrollarse un destino turístico de forma sostenible.

### Healthy Destinations Lab

El Healthy Destinations Lab consistió en un conjunto de actividades que tuvieron lugar en esta localidad durante los meses que duró el proyecto. Tras la firma del acuerdo institucional con el municipio de Igualada, se realizaron una serie de acciones para dar a conocer el proyecto al conjunto de la ciudadanía.

### Acuerdo institucional con la ciudad

El Ayuntamiento de Igualada, con su alcalde Marc Castells a la cabeza, y la plataforma Airbnb firmaron un acuerdo a finales de 2018 para desarrollar un proyecto de cara a fomentar el turismo sostenible en Igualada y la región de l’Anoia. Dicho acuerdo se materializó mediante un encuentro de carácter público entre ambas partes.

Mediante esta firma, Airbnb se comprometió a colaborar con todos los grupos de interés de la localidad, encabezados por su propia comunidad de anfitriones, y a aportar su conocimiento sobre las tendencias turísticas actuales.

### Acciones con la comunidad local

**„Nos gustaría que los anfitriones fueran nuestros primeros embajadores.“**

Jordi Marcé, Regidor de Promoción Económica, Comercio y Turismo. Ayuntamiento de Igualada

La comunidad local en Igualada y la comarca de l’Anoia fueron el centro de las acciones llevadas a cabo por el equipo de Airbnb. A través de diferentes encuentros se perseguían los siguientes objetivos:

- Entrar en contacto con los anfitriones locales, tanto de alojamiento como de experiencias.
- Hacerles partícipes de todas las sesiones del Lab, en especial el taller de cocreación, donde tuvieron un papel relevante debido a su conocimiento del territorio y sus necesidades.
- Airbnb compartió su conocimiento acerca de las particularidades del turismo y el potencial de la tecnología, a través de las diferentes conferencias.
- Recoger los comentarios sobre todo el proyecto de cara a la creación del presente documento a través de entrevistas personales posteriores para conocer su visión sobre el mismo.





## Conocer la comunidad local

Los anfitriones locales, tanto de experiencias como de alojamientos, participaron en un espacio situado en un punto de la localidad creado por el Ayuntamiento de Igualada y Airbnb para brindar a los ciudadanos la oportunidad de dar su opinión sobre el modelo de turismo de la ciudad. Durante la acción, se entregaron más de 1000 folletos informativos y se recogieron más de 30 testimonios locales. Las preguntas a las que tuvieron que contestar fueron las siguientes:

- ¿Qué enseñarían de Igualada o la comarca a los visitantes?
- ¿Qué se están perdiendo los viajeros que no visiten Igualada o la comarca de l’Anoia?
- ¿Cuál es la experiencia más auténtica que un viajero puede vivir en Igualada o l’Anoia?

Este primer contacto con la ciudadanía sirvió tanto para conocer la opinión general de los residentes sobre el momento en el que se encuentra la ciudad a nivel turístico, como para dar a conocer el proyecto entre los propios habitantes del municipio y los medios de comunicación.

## Taller de cocreación

# „Este proyecto es una gran oportunidad para acercar nuestra tierra (l’Anoia) al mundo a través del turismo sostenible.“

Maria, Sabores catalanes: vino y gastronomía



Tras estas primeras tomas de contacto a través de acciones públicas, tuvo lugar un taller de cocreación con algunos de los líderes locales (asociaciones, empresarios, sector del deporte y la cultura, bodegas, restauración, casas rurales, agencias inmobiliarias y periodistas locales). Estos líderes representaban al comercio local, la cultura, la tecnología y cualquier otro sector relevante de la región. Este tipo de encuentros sirvieron de toma de contacto y captación de ideas por parte de los grupos de mayor influencia en el destino.

Los objetivos fueron los siguientes:

- Entender los recursos de los que dispone Igualada. Esta era una parte crítica, ya que de estos recursos depende el o los servicios que se pueden ofrecer.
- Detección de oportunidades según los recursos disponibles.
- Analizar cuál es el perfil del viajero que se busca atraer.
- Entender cómo atraerlos y mejorar su experiencia. Uno de los problemas detectados fue la falta de ocio y, en general, de oferta complementaria de cara a retener a los visitantes que pasan por Igualada o la región.

Durante este taller se hizo uso de la inteligencia colectiva sobre la transformación de un territorio en un destino turístico sostenible. En el caso de Igualada, se reunió a 40 personas, de las cuales ocho eran anfitriones, que, a su vez, se dividieron por perfiles en cuatro grupos de trabajo para que existiera diversidad en todos ellos. Cada grupo contaba con un facilitador para guiar y dinamizar la sesión de trabajo. En el transcurso del taller, con una duración total de cuatro horas, cada grupo trabajó sobre las mismas temáticas para finalmente ponerlas en común y debatir las ideas surgidas.

Algunos de los resultados fueron los siguientes:

- Los participantes acordaron ofrecer a los viajeros la oportunidad de aprender sobre el legado industrial de Igualada.
- Se decidió apostar por desarrollar el sector vitivinícola y mostrar experiencias auténticas como Castellars (torres humanas). En este sentido, muchos de los participantes no sabían que l'Anoia cuenta con siete denominaciones de origen de vino. Gracias a este descubrimiento se decidió, por ejemplo, la creación de nuevas rutas del vino y catas para ayudar a dar a conocer la región.
- En cuanto al perfil del viajero, y teniendo en cuenta el deseo de apostar por un destino sostenible acorde a la imagen de tranquilidad de la región, el resultado fue un perfil de viajero tranquilo, sostenible, representado principalmente por familias y gente de más de 40 años.
- Una de las conclusiones extraídas de las entrevistas con los diferentes participantes en el proyecto de Igualada fue que, gracias a las varias dinámicas, eran mucho más conscientes de lo que podían ofrecer como destino turístico. Tener a una ciudad como Barcelona a unos 65 km con unos mínimos accesos terrestres representa una oportunidad de atraer a un perfil de turista que busca, además de disfrutar de una ciudad cosmopolita y del mar, el descanso, un paisaje interesante, la autenticidad y vivir una experiencia diferente durante sus vacaciones.
- Uno de los grandes logros derivados de esta actividad fue la decisión de crear una oficina de turismo, una web promocional de la región y una mesa de innovación local. Esta mesa contará con la participación de la Generalitat y de las principales entidades de la ciudad, el sector académico y la formación profesional para trabajar diversos temas, entre ellos el turismo sostenible.





### De Igualada al mundo

Este seminario, organizado y guiado por Airbnb, fue otro de los encuentros creados para entrar en contacto con los anfitriones de la comunidad local. Además de una charla inicial sobre la plataforma, algunos datos e información relevante sobre la misma, la sesión se completó con las experiencias y testimonios de los propios anfitriones locales.

Se reunió a 40 asistentes, de los cuales cuatro eran anfitriones de la zona. Dos de ellos ofrecieron sendas charlas sobre sus emprendimientos en turismo sostenible y sobre sus proyectos centrados en el turismo accesible.

Esta participación directa de los anfitriones y emprendedores locales supone una de las claves del éxito de este tipo de encuentros. A través de ella, tienen la oportunidad de contar su experiencia. Asimismo,



y como se ha puesto de manifiesto en el punto anterior, supone una oportunidad para alimentar las sinergias entre la propia comunidad de cara a la creación de productos turísticos más complejos. Tal fue el caso de un agroturismo que se asoció con una guía que mostraba de manera participativa la cultura del vino existente en la comarca.

En general, fue una buena oportunidad para informar a los locales sobre los beneficios de formar parte de la comunidad de Airbnb, tanto a nivel de alojamiento como de experiencias.

### La tecnología al servicio de un turismo sostenible

Este seminario consistió en una reunión educativa e inspiradora dirigida a todos aquellos asistentes que estaban buscando más información en términos de hospitalidad, alojamiento, experiencias, marca personal, etc. Fue un encuentro de cuatro horas sobre cómo se puede utilizar la tecnología para crear nuevos destinos turísticos y generar un crecimiento económico inclusivo y sostenible. Los principales grupos de interés participantes y los representantes de las diferentes administraciones públicas asistentes tuvieron la oportunidad de aprender más sobre marketing digital, hospitalidad, experiencias únicas, accesibilidad y casas rurales verdes.

Esta presencia multisectorial resulta importante porque permite a las distintas instancias de gobierno

local y grupos de interés ponerse de acuerdo sobre los retos comunes que enfrentan en relación al turismo, identificar las preocupaciones de cada grupo y permitir una discusión más abierta y productiva a fin de poder responder colectivamente a la situación.

De manera más profunda, esta formación, impartida por Airbnb, fue una oportunidad para entender cómo la tecnología puede utilizarse para crear nuevos destinos turísticos y generar crecimiento económico a escala local de manera sostenible e inclusiva con el foco puesto en los siguientes temas:

- Accesibilidad y turismo inclusivo, brindando información sobre lo que se está haciendo en Airbnb a nivel mundial para hacer que la plataforma sea más accesible. En este sentido, uno de los anfitriones locales expuso su iniciativa, a través de la cual ofrece una casa rural completamente accesible al lado de una hermosa iglesia gótica del siglo XV.
- Marketing en línea y marca personal.
- Experiencias.
- Método Marie Kondo: sesión sobre orden, organización y hospitalidad.
- Casas verdes y ecológicas.

En total, se reunió a 38 personas, 9 de las cuales eran anfitriones. De ellos, cinco compartieron su caso a través de diferentes intervenciones.

### Policy Lab

El Policy Lab o laboratorio de políticas públicas fue un encuentro organizado para congregar a técnicos municipales, miembros de las autoridades de competencia (CNMC y ACCO), expertos en competencia, anfitriones, académicos, expertos en economía de plataformas y personal de diferentes administraciones públicas.

Los objetivos eran entender el impacto de la tecnología en el sector turístico; comprender las oportunidades y riesgos que representan estas nuevas formas de turismo; analizar la normativa que afecta a estas nuevas formas de turismo; y proponer una estrategia de arranque de un nuevo destino turístico.

Tras cuatro ponencias introductorias por parte de expertos para equilibrar el conocimiento de los asistentes en diferentes materias, se dividió a los participantes en cuatro grupos para que participasen en dinámicas rotativas que todos los grupos cumplimentaban.

01

La primera de las dinámicas giró en torno a la conceptualización de realidad y nuevos paradigmas en el campo de los nuevos destinos turísticos, generando una lluvia de ideas sobre cuáles son las oportunidades que ofrece la economía digital a los nuevos destinos y los cambios regulatorios necesarios.

02

La segunda dinámica proponía trabajar sobre la creación de un análisis DAFO sobre nuevos destinos turísticos, analizando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes en estos nuevos destinos.

03

La tercera dinámica estaba enfocada en la normativa actual y el marco regulatorio necesario para el desarrollo de los destinos turísticos, así como el análisis de cuáles de esas normativas representan una barrera para el desarrollo de la actividad.

04

La cuarta dinámica, más interactiva y creativa, giraba en torno a un proceso de design thinking a través del cual, los participantes, haciendo uso de materiales como cuerdas o cartulinas tenían que reflejar cómo se imaginaban ellos la administración ideal y cómo deseaban que fuese la estrategia de arranque de un nuevo destino turístico. Asimismo, también se proponía expresar cómo se percibían las oportunidades que ofrecen las plataformas, especialmente en cuanto a fiscalidad (recaudación de tasas e impuestos) y promoción (llegar a un amplio público).

### Principales aprendizajes del proyecto de Igualada

- La implicación y participación de las administraciones públicas resulta crucial para el éxito del proyecto de conversión de un territorio en destino turístico.
- La colaboración público-privada, representada en acuerdos de colaboración o de intenciones, son beneficiosos para el territorio, debido a la implicación y compromiso público de las partes que intervienen. Ofrece amplias posibilidades para aumentar el impacto de las acciones llevadas a cabo por parte de un territorio que haya tomado la decisión de convertirse en destino turístico.
- Es necesario delimitar claramente los objetivos, el alcance y el rol de cada uno de los agentes en la colaboración, tanto en sus contenidos como en la duración del proyecto. La estrategia a medio y largo plazo, así como los recursos para implementarla, son competencia exclusiva de los agentes turísticos locales. El papel de Airbnb, en este caso, fue el de facilitador y encargado de la transmisión de conocimiento en el área tecnológica y sectorial: formación específica en áreas concretas y visibilidad de la colaboración.
- La participación o presencia de los miembros de las diferentes administraciones públicas y la escucha activa por su parte es muy importante debido a su relevante papel.
- Es muy importante disponer de un conector local para la movilización de los agentes de la zona. Este conector local (una persona, empresa o entidad local) hace de nexo entre los diferentes actores y localiza y moviliza a los grupos de interés relevantes en el sector turístico, económico, cultural y social.
- La búsqueda del acuerdo consensuado, aunque no siempre satisfaga a todas las partes, ha de ser uno de los objetivos del proyecto de creación de nuevos destinos turísticos.
- Los talleres y los seminarios deben estar bien dinamizados ya que, debido a su larga duración, la atención por parte de los participantes podría disminuir al confluir diversos intereses sectoriales o personales. Para ello es importante ofrecer directrices claras de lo que se va a hacer, tener preparados los materiales necesarios, definir los tiempos para cada actividad y facilitar el trabajo en grupo, así como la puesta en común y el debate posterior de las conclusiones extraídas.
- Los encuentros con la comunidad local, representada a través de las diversas asociaciones sociales y vecinales y los anfitriones, resultan muy interesantes de cara a incorporar sus aportaciones en el diseño del trabajo posterior a realizar en el territorio.
- La participación directa en los diferentes seminarios por parte de los anfitriones locales aporta un contenido que resulta muy importante de cara a dinamizar la propia comunidad existente y es crucial de cara a hacer crecer esta comunidad. En territorios con pocos alojamientos disponibles y poca oferta complementaria (por ejemplo, experiencias) esta parte es esencial para convertirse en un destino haciendo uso de los recursos disponibles a nivel local.
- Las conexiones y sinergias creadas entre los participantes y la mejora en cuanto al conocimiento del propio destino por parte de sus operadores, gracias al trabajo en grupo sobre estas temáticas, favorece un mejor conocimiento del territorio y, con ello, la posibilidad de crear nuevos productos más atractivos y con mayor impacto en la zona.
- Es necesario documentar todo el proceso, en especial las conclusiones extraídas, y hacérselas llegar a los participantes. Además, resulta interesante llevar un seguimiento posterior para entender cómo seguir con el desarrollo del proyecto.
- Es importante trasladar al debate público que las plataformas y la economía digital no son únicamente para las grandes ciudades y que pueden influir positivamente en zonas que no hayan acogido turismo hasta ahora. Además, es relevante tener este tipo de debates con perspectiva local, ya que si no se corre el riesgo de que se coja de referente el modelo ciudad como ente único. Hay que hacerlo adaptándose a la tipología de la zona desde donde se impulsa el proyecto.

# Análisis general del destino



### 03 Análisis general del destino

Según la OMT, se denomina destino turístico al lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje. Un destino cuenta con límites geográficos y políticos, y existe también un factor de percepción. Un destino, para ser tal, ha de contar con diversos factores atractivos para motivar su visita. Estos factores se dividen en recursos turísticos, infraestructuras y servicios, productos y oferta suficiente para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas.

Además, la puesta en valor de esos recursos ha de hacerse de manera sostenible, reduciendo al mínimo las externalidades negativas de la actividad turística, tanto en la comunidad receptora como en el medioambiente, y fomentando las positivas.

En los siguientes puntos se exponen muchos de los criterios necesarios para la configuración de un destino. Se recomienda realizar un análisis pormenorizado basado en este bloque para entender las necesidades básicas previas en cuanto a infraestructuras y servicios básicos de los que todo destino debe disponer.



### Análisis CARE<sup>16</sup>

El sistema CARE es una aproximación, sin ánimo de exhaustividad, a lo que cualquier municipio o conjunto de municipios debería realizar de manera previa a la decisión de convertirse en un destino turístico. Tras decidir hacia dónde se quiere ir en cuestiones turísticas, se ha de entender con una mínima profundidad en qué punto se encuentra ese potencial destino y qué recursos —económicos, humanos, tecnológicos, de infraestructuras— necesita para llegar a donde se ha decidido.

El sistema CARE permite este análisis y describe diversos puntos críticos tanto para su comprensión más profunda como para su desarrollo. Este sistema se divide en cuatro grandes bloques: Capacidad, Accesos, Recursos y Entorno.

Los talleres, cuyo contenido facilitan los diferentes anexos de este documento, son el espacio idóneo para debatir de manera profunda entre todos los actores involucrados.



### Capacidad

Para que un excursionista se transforme en un turista<sup>17</sup>, se ha de contar con un mínimo de capacidad de oferta alojativa. Esto es importante debido al mayor gasto producido por el visitante que pernocta, lo cual impacta directamente en el destino. Este factor, además de ser esencial por lo comentado anteriormente, también forma o puede formar parte de su atractivo como destino.

A la hora de analizar la capacidad para acoger turistas, hay que tener en cuenta y contabilizar todas las plazas existentes en hoteles, apartahoteles, hostales, pensiones, casas rurales, campings, albergues y apartamentos turísticos<sup>18</sup> todos ellos como parte de la oferta tradicional, así como las plazas existentes y potenciales a través del home-sharing<sup>19</sup>. A todo ello hay que sumar las viviendas vacacionales de uso o fines turísticos, que son aquellas comercializadas y promocionadas con fines turísticos por profesionales a cambio de un precio para ser cedidas en su totalidad.

Asimismo, a través de los talleres, es interesante entender cuántas viviendas o partes de viviendas (habitaciones) se están infrautilizando y podrían aprovecharse por parte de sus propietarios en plataformas digitales como Airbnb.

Una vez analizada la capacidad alojativa existente, así como la potencial, es necesario preguntarse si el número de plazas es coherente con la estrategia que se quiere llevar a cabo como destino. Si la respuesta es positiva, es momento de entrar en sistemas de calidad en el servicio, la cual va desde la seguridad y facilidad en el sistema de reservas (haciendo uso de la tecnología de la que disponen plataformas digitales como Airbnb), hasta el dominio de idiomas por parte del personal en el destino y la señalética tanto pública como privada del mismo. Todo ello de manera coherente con el perfil de viajero que se quiere atraer.

### Accesos y conexiones

#### Distancia a núcleos turísticos

La distancia a los diferentes destinos no ha de medirse tan solo en kilómetros, sino también en las horas necesarias para llegar debido a las diferentes opciones de acceso al destino existentes. A estos dos factores hay que unir también el del precio. Es decir, la conexión entre un destino satélite<sup>20</sup> con un destino principal es muy importante para el desarrollo de este destino satélite como tal. La existencia de unas mínimas barreras de llegada supone, a su vez, unas mayores barreras de salida que fomentan más pernoctaciones.

#### Transporte colectivo

**Avión:** más del 67 % de los turistas que visitaron España en 2018 llegaron en avión<sup>21</sup>. A nivel global, el transporte por esta vía con motivos turísticos representó el 55 % del total de medios utilizados en 2016, según datos de la OMT<sup>22</sup>. Los destinos han de saber aprovechar esta ventaja competitiva y asegurar, mediante acuerdos con otras administraciones públicas u organizaciones privadas, una conexión sencilla y rápida entre aeropuertos cercanos y estos destinos.

**Autobús:** uno de los medios más comunes para el desplazamiento por carretera, que en 2016 representaba el 39 % de los desplazamientos en la industria turística, es el transporte en autobús. Generar una demanda suficiente del destino que permita la rentabilidad de este transporte para aumentar las frecuencias es una de las claves para la dinamización turística. Conviene explorar posibles acuerdos con el sector y el apoyo de

otras administraciones públicas y hacer entender la necesidad de abrir vías de transporte. En España ya se están dando pasos para replantearse el modelo actual e integrar zonas poco o nada conectadas mediante este sistema<sup>23</sup>.

**Tren:** según los datos de la OMT anteriormente mencionados, el transporte por esta vía es minoritario en el turismo. Debido a su naturaleza y la infraestructura necesaria (vías de tren), el margen de acción sobre este medio es inferior a otros medios, por ejemplo, el autobús. Aún así, es importante analizar las estaciones principales cercanas, secundarias o las propias y proyectar vías de mejora de los accesos al destino. Una de esas vías sería, por ejemplo, hacer uso combinado del servicio de autobús o cualquiera de los medios comentados en el punto siguiente. Es importante que la información (rutas, horarios, precios) relativa a todos los medios de transporte existentes esté debidamente indicada en diferentes idiomas en la página web o aplicación del destino, así como actualizada.

#### Transporte privado /colaborativo

En el transporte interurbano existen también modalidades pertenecientes al sector de la economía colaborativa que, especialmente en destinos menos conectados, pueden ser interesantes de cara a su conocimiento y uso. El carpooling<sup>24</sup> —compartir plazas libres del vehículo, habitualmente a través de plataformas digitales, para un viaje determinado de manera que otras personas que van en esa dirección puedan hacer uso de ellas a cambio de una cantidad de dinero pensada como forma de cubrir costes— es una de esas opciones colaborativas que pueden ayudar a aumentar el grado de conexión de un destino<sup>25</sup>. Para que esta alternativa se convierta en una opción firme es necesario el conocimiento y la puesta en valor de estas plazas vacías por parte especialmente de personas locales que suelen hacer rutas en coche desde y hacia las grandes ciudades. Ello puede suponer un ahorro económico en combustible, para el medioambiente un ahorro en emisiones y para el turista una opción más a la hora de desplazarse desde y hacia un destino satélite. Esta opción está alcanzando tal importancia que ya se incluye en las encuestas turísticas oficiales en España<sup>26</sup>.

En el destino también conviene ofrecer opciones de movilidad compartidas y sostenibles, más allá del transporte público regular. En muchas ciudades, y no solo en las grandes<sup>27</sup>, ya existe la posibilidad de reservar con el móvil coches (carsharing), motos (moto-sharing) y bicicletas (bikesharing) y pagar por los minutos de uso.

Como también está la opción del coche particular o de alquiler, cabe destacar que existen aplicaciones para poner en valor plazas de aparcamiento que no se están utilizando a cambio de un precio<sup>28</sup>.

Por último, no se pueden obviar otras formas de movilidad intra e interurbanas típicas del sector turístico, como son el anteriormente mencionado alquiler de vehículos sin conductor, el servicio de taxi y las VTC, disponibles estas dos últimas también a través de plataformas digitales<sup>29</sup>. El uso de la tecnología para la utilización de estos servicios facilita tanto la reserva como el pago a los turistas. Además, aporta seguridad debido a las valoraciones de los conductores por parte de los usuarios, conocimiento del precio de manera previa al viaje, así como el pago online. Todo ello supone una diferenciación de los destinos y una apuesta por adoptar sistemas que ofrezcan una mejora en la experiencia turística.

En resumen, lo más importante es ofrecer un amplio abanico de alternativas, basadas en el uso eficiente de los recursos y la utilización de energías menos contaminantes en muchos casos, como la movilidad eléctrica. Los viajeros que buscan destinos sostenibles valoran opciones de movilidad más eficientes y compartidas.

#### Accesibilidad para personas con movilidad reducida o discapacidad

**„Un destino turístico será accesible cuando el conjunto de entornos, servicios y productos que se ofrecen en la oferta turística, permitan a todas las personas el acceso, utilización y disfrute de estos, de manera normalizada, autónoma y segura.“** Predif

Según datos de Predif<sup>30</sup>, en España existen 3,85 millones de personas con algún tipo de discapacidad, y esta cifra representa alrededor del 9 % de la población. De estas personas, el 67 % tiene problemas de movilidad, el 28,1 % tiene discapacidad auditiva, el 25,8 % tiene discapacidad visual, el 19,4 % presenta discapacidad relacionada con la comunicación y, por último, el 16,6 %, problemas de aprendizaje. Por otra parte, en Europa, nuestro principal mercado emisor, nos encontramos con 138,6 millones de personas con necesidades de accesibilidad.

A esto hay que sumar el alto grado de envejecimiento de la población, que supone hoy en España el 18,8 % de personas con más de 65 años y está proyectado que este número se duplique para 2066. Este segmento tiene una renta más alta que segmentos más jóvenes y esto unido a su derecho a viajar de manera cómoda y segura supone una oportunidad para el sector turístico.

En la Unión Europea, tan solo un 9,2 % de las instalaciones y servicios turísticos tiene algún nivel de accesibilidad. El resto no están preparados para atender a todas estas personas.

Además de los datos sobre las necesidades del colectivo, también es necesario poner sobre la mesa datos sobre el impacto económico positivo que tiene aumentar la gestión de la accesibilidad en los negocios. De esta manera, en lugar de verlo como un gasto se verá como una inversión no solo en justicia social, sino también en las propias cuentas de la empresa.

Este colectivo de viajeros reduce uno de los grandes retos de muchos destinos (especialmente los españoles de costa); la estacionalidad<sup>31</sup>. En la Unión Europea, las personas con necesidades de accesibilidad realizaron una media de 6,7 viajes al año en 2013 y en España 7 viajes al año en 2015. Es decir, en lugar de concentrar

las vacaciones en meses de temporada alta, diversifican sus viajes. Además, gastan aproximadamente un 28 % más que el resto de turistas para asegurar condiciones de accesibilidad. Por último, repiten cuando encuentran un destino accesible, es decir, son clientes más fieles que el resto de turistas.

Actualmente, redactan planes estratégicos de

turismo accesible para diferentes regiones y trabajan con otras organizaciones, como SEGITTUR<sup>32</sup> haciendo consultoría para la parte de accesibilidad de destinos inteligentes. Su propósito es promover la igualdad de oportunidades y la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad física.

Durante los encuentros en Igualada se trató de manera específica este tema. En concreto, existe en la zona un buen ejemplo de casa rural accesible entre la oferta alojativa. Jordi, Superhost en Airbnb, explicó en uno de esos encuentros su experiencia con Can Morei<sup>33</sup>,

### 03 Análisis general del destino

una antigua masía catalana reformada en 2016 que representa una de las pocas casas rurales con opciones accesibles. Como se ha visto con los datos aportados sobre este sector, este hecho supone una clara ventaja competitiva para Can Morei frente a otros alojamientos que no disponen de estas características.

Por su parte, Airbnb anunció en 2018<sup>34</sup> la incorporación de 21 nuevos filtros en la plataforma para facilitar la búsqueda de alojamientos accesibles en todo el mundo. Estas nuevas funcionalidades permiten a cualquier huésped identificar anuncios de alojamientos que dispongan de características específicas para este tipo de viajero, por ejemplo, acceso a habitaciones sin escalones o entradas con la amplitud necesaria para sillas de ruedas, entre otros.



#### Recursos y servicios

Para crear un destino y ponerlo en valor, se necesitan una serie de servicios básicos que resultan esenciales tanto para la seguridad como para la comodidad de los viajeros.

De cara a comercializar tanto hoteles, como viviendas vacacionales de uso turístico, como experiencias a través de plataformas digitales como Airbnb, se necesita un mínimo acceso a la red que permita hacer uso de estas. También el acceso a una red de wifi para los turistas es una opción a tener en cuenta para facilitar que estos puedan acceder fácilmente a la oferta. La ausencia de esta conectividad supone un escollo para poder hacer uso de la tecnología en este sentido. Destinos con este hándicap han de buscar soluciones a través de acuerdos con las administraciones públicas que tienen bajo su responsabilidad la digitalización de núcleos rurales. En España, por ejemplo, ya se están llevando a cabo este tipo de proyectos<sup>35</sup> a través de las políticas públicas centradas en la digitalización de núcleos menos poblados. El objetivo no es otro que mitigar la despoblación que sufren muchos de ellos.

Otros de los servicios básicos que repercute en la seguridad de los turistas es el de unos servicios sanitarios mínimos, como pueden ser un centro médico, el acceso a una farmacia, la limpieza o los sistemas de control alimentarios. Un destino ha de contar con una serie de servicios sanitarios mínimos disponibles tanto para residentes como para turistas en caso de necesidad.

Por otra parte, también resulta importante permitir la facilidad de pago en los comercios y restaurantes y el acceso a efectivo, especialmente, aunque no exclusivamente, para personas que vienen de otros países o que tienen otra moneda diferente de la local. Permitir el pago con tarjeta y otros sistemas electrónicos y disponer de cajeros, además de esencial, ayuda a aumentar el gasto que se produce en el destino por parte de los viajeros. Llegar a acuerdos con entidades bancarias de manera colectiva para aumentar la fuerza de negociación es una de las opciones disponibles para cubrir este vertical de servicios básicos.

En cuanto a los recursos turísticos, conviene hacer un catálogo de los existentes. Esta guía puede servir de base para tener en cuenta algunos de los muchos recursos potenciales que pueden ponerse en valor de cara a crear productos que sirvan para el uso y disfrute tanto de turistas como de los propios residentes.

Algunos de estos serían:

- **Culturales:** museos, monumentos, castillos o rutas históricas. Resulta interesante para el destino conocer la historia de la zona y entender qué parte de ella podría resultar atractiva para los visitantes y cómo mostrarla. Por ejemplo, a través de interpretaciones teatrales, visitas guiadas, conciertos y demás actividades que suelen tener impacto en quien la presencia
- **Gastronómicos:** que englobe tanto la oferta tradicional de bares y restaurantes como las experiencias con personas locales para poder disfrutar de una cocina casera en compañía de residentes que quieren compartir sus platos con viajeros. Conviene resaltar y hacer uso de platos típicos de la zona, sobre todo los basados en materia prima producida de manera local.
- **Paisajísticos:** la naturaleza es el más obvio de los recursos de los que dispone un destino, y precisamente por eso muchas veces no se tiene en cuenta. La fauna y la flora local pueden resultar atractivos para muchos visitantes, tal y como ocurre por ejemplo con el turismo ornitológico, que cuenta con una demanda británica muy elevada<sup>36</sup> debido a su gusto por observar diferentes aves. A esto hay que unir la flora, muy presente en lugares menos urbanizados que podrían usar esta ventaja

competitiva para resultar más atractivos de cara a visitantes que busquen el relax, la tranquilidad y el contacto con el medio. De igual manera, zonas menos urbanizadas sufren en menor medida de contaminación lumínica. En este sentido, conviene destacar que actividades como el astroturismo<sup>37</sup>, donde algunos han llegado a incrementar el número de visitantes en un 221 %, como es el caso de Yarmouth, en Canadá. Si existen ríos, mares o montañas en las proximidades, hay que tener en cuenta las posibilidades que ofrece el turismo deportivo como el kayak, surf, senderismo, descenso y otros tantos. Los destinos deberían favorecer este tipo de actividades y ofrecer facilidades (formación, financiación, ventajas fiscales...) a los emprendedores locales que quieran crear empresas de este tipo.

- **Experiencias:** unidas a la oferta cultural, es posible crear o fomentar la creación de nuevos productos como conciertos, festivales, rutas gastronómicas o rutas guiadas por la naturaleza. Buena parte de ello deberían ofrecerlo emprendedores locales.

Por otra parte, tras la puesta en común de los recursos y productos locales existentes, y según los aprendizajes extraídos de la experiencia en Igualada por parte de emprendedores locales, se recomienda la combinación de estos para crear ofertas combinadas mucho más potentes y que puedan resultar más atractivas para los viajeros.

Por último, resulta esencial tener en cuenta que es necesario incluir sistemas de medición del impacto medioambiental. Esto no es solo por el respeto que debemos a la propia comunidad local, sino también porque la autenticidad forma parte del producto, con lo cual su cuidado es esencial de cara a su permanencia a el largo plazo. Se recomienda hacer uso del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos, una herramienta del ETIS para la gestión de destinos sostenibles<sup>38</sup>, donde se presentan 43 indicadores primarios y otros secundarios para la gestión de estos destinos que quieren preservar sus recursos.

#### Entorno y normativa

Dentro del entorno, caben destacar las posibles sinergias entre administraciones y organizaciones privadas. Asimismo, la sociedad civil, a través de su representación (como las diferentes asociaciones de vecinos, ecologistas, etc...), también debe tener un papel relevante. Los entes locales que lideren proyectos de creación de destinos han de fomentar este tipo de relaciones entre las diferentes administraciones que conforman la zona. Sin la implicación de las diferentes administraciones y la participación del sector privado

no será posible la materialización de un proyecto de un modo equilibrado.

En concreto, los ayuntamientos han de buscar el apoyo de otras administraciones que podrían formar parte de esos nuevos destinos: ayuntamientos de la comarca, de las propias diputaciones o entidades similares y la participación activa de las Comunidades Autónomas o entidades regionales similares a nivel estatal. En España, por ejemplo, sería interesante buscar la colaboración del Imserso<sup>39</sup> con estos nuevos destinos. Por último, es interesante conocer las ayudas que existen dentro de la Unión Europea para el desarrollo de zonas rurales y el turismo<sup>40</sup>.

A nivel privado, se han de fomentar las sinergias entre diferentes actores del sector turístico (alojamiento, transporte, oferta complementaria) para conseguir productos más potentes. Además, las diferentes asociaciones deben desempeñar un rol importante, especialmente en el desarrollo inicial de los destinos a través de los diferentes talleres. Tanto la propia comunidad a través de representación vecinal como los diferentes agentes que velan por la sostenibilidad han de tener voz y voto en todos los encuentros. Por otra parte, las asociaciones empresariales también deberían estar representadas para defender los intereses económicos de la zona.

#### Normativa

Las diferentes normativas relacionadas con el turismo son claves a la hora de desarrollar un destino. Conocerlas y trabajar sobre ellas en un taller específico con la implicación de las diferentes administraciones resulta muy conveniente de cara a entender qué funciona y qué es necesario corregir para poder avanzar hacia el objetivo marcado. Las administraciones deben formar parte de los diferentes talleres para aportar su visión y entender las diferentes visiones desde el punto de vista más local.

En cuestiones de emprendimiento, resulta necesario comprender las necesidades de los emprendedores locales, así como las posibles trabas (fiscales, burocráticas...) que frenan el correcto desarrollo de las diferentes actividades. Por eso, es muy importante que este colectivo esté debidamente representado y forme parte de las actividades programadas.

Trabajar en una regulación que ponga orden en el sector, sin imponer límites artificiales o prohibiciones que beneficien tan solo a una parte de los incumbentes, es imprescindible para el correcto desarrollo del destino. Para ello, es necesario contar con datos que respalden tanto a las normativas actuales como a las propuestas de mejora.

### Mejores prácticas

La regulación de una actividad es una iniciativa neutra, que no es buena ni es mala en sí, pero que puede tener intenciones y consecuencias que sí resulten buenas o malas.

Unos criterios básicos a tener en cuenta para alcanzar una regulación positiva y favorable a la actividad turística que se pretende conseguir en el destino, con la ayuda y el apoyo en las plataformas digitales, podría considerar, sin ánimo de exhaustividad, los siguientes puntos:

- Buscar la armonización con una regulación superior, ya sea autonómica, o idealmente nacional, sin añadir nuevas cargas regulatorias.
- Una normativa turística que diferencie la actividad llevada a cabo por profesionales de la actividad que llevan a cabo particulares en sus propias casas.
- La existencia de un registro único que sea online y cuyo resultado sea inmediato, para que las administraciones públicas no dificulten el inicio de actividad.
- Control del cumplimiento normativo siempre posterior al inicio de la actividad turística de que se trate.
- Cualquier trámite administrativo para el inicio o ejercicio de la actividad, debe ir acompañado de unas tasas asequibles y proporcionadas, teniendo en cuenta el perfil de cada prestador.

### Principios de regulación eficiente

Tal y como los describe<sup>41</sup> la propia Autoridad Catalana de la Competencia (ACCO), se consideran principios de regulación eficiente los siguientes:

- **Principio de necesidad:** toda norma que introduce restricciones a la competencia ha de venir precedida de una definición de sus objetivos y de una clara justificación de la introducción de las restricciones.
- **Principio de proporcionalidad:** pretende evitar que los instrumentos en que se materializa la restricción supongan solo una mejora relativa o marginal en términos de bienestar social pero que, al mismo tiempo, generen un grave daño en este debido a las importantes restricciones a la actividad económica que imponen.

- **Principio de mínima distorsión:** entre los instrumentos posibles para lograr un objetivo determinado, se debe escoger aquello que suponga la mínima afectación negativa a la competencia.
- **Principio de eficacia:** supone la capacidad de la norma de alcanzar los objetivos o efectos que se desea.
- **Principio de transparencia:** implica la existencia de transparencia y claridad en el marco normativo, en el proceso de elaboración de las normas y en su ejecución.
- **Principio de predictibilidad:** ofrecer a los operadores un marco estable y sólido, sin incertidumbres, que les proporcione seguridad jurídica.

### Viabilidad

El análisis CARE no es más que la realización de una fotografía en la que se refleja el potencial destino, sirviendo de guía para entender con qué elementos mínimos se habría de contar a la hora de potenciar un territorio. El hecho de que falten algunos elementos no es motivo de abandono del proyecto, simplemente es necesario buscar más apoyos para su consecución.

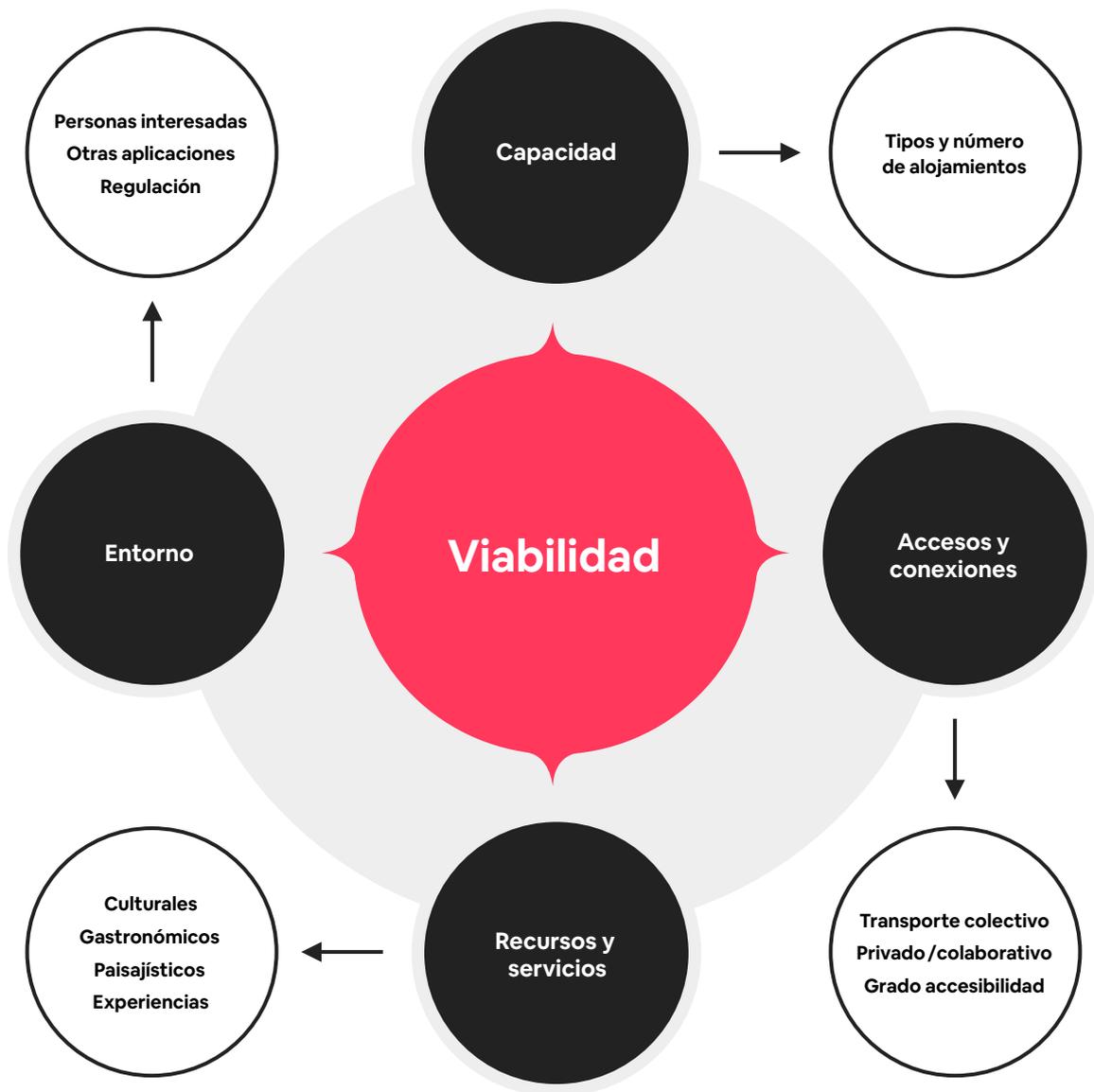
Este análisis es una guía sin ánimo de exhaustividad. Según la tipología del destino (montaña, mar, urbano, rural...), de la cercanía o lejanía a destinos principales y otros posibles factores, estos diferentes elementos tendrán mayor o menor impacto e importancia en el desarrollo del potencial destino.

Trabajar en un taller de cocreación similar al que se ha expuesto de Igualada haciendo uso de los Anexos I y II resulta muy útil en la fase de comprensión de viabilidad del proyecto de creación de destino. La extracción de conclusiones ha de servir para hacerse una idea ajustada a la realidad de las posibilidades reales de lograr el objetivo.

Tras el análisis, corresponde a cada territorio entender si los pasos a dar para convertirse en un destino son realizables y si se cuenta con una regulación apropiada para su desarrollo.

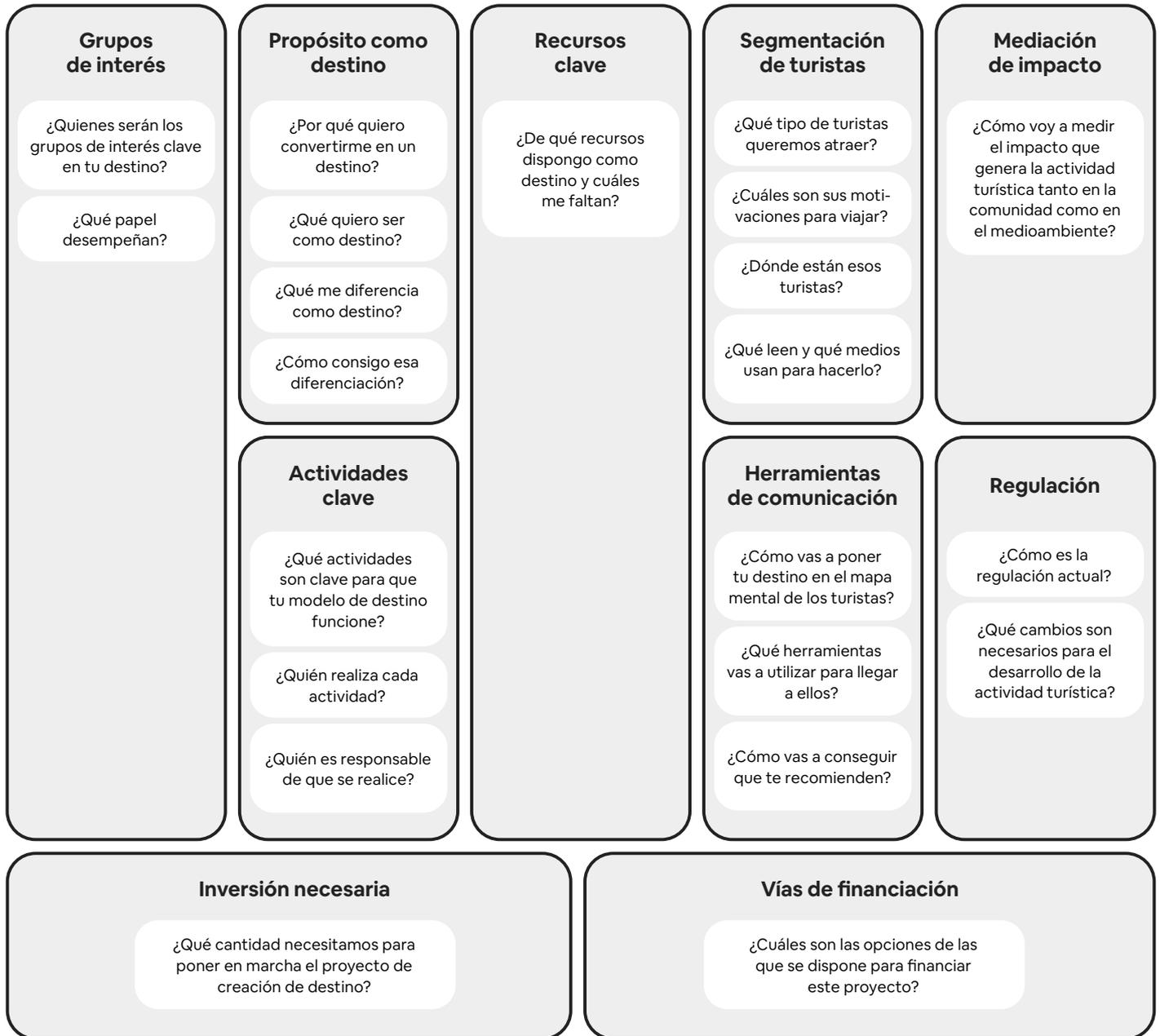
Anexo I

# Análisis CARE



Diseño de Francisco Rodríguez Bautista startupscolaborativas.com con licencia Creative Commons – Compartir Igual 3.0

## Healthy Tourism Model Canvas



## Estrategia de comunicación: ¿cómo llego a mi demanda?

**„La pregunta que ha de hacerse un potencial destino no es qué le gusta a la gente de aquí, sino qué le gusta al cliente internacional que venga.“**

Jordi, Casa rural Can Morei

La creación de un destino requiere de acciones que hagan llegar lo trabajado anteriormente a los destinatarios correspondientes. Esto es, a los turistas hacia los que dirigimos nuestros productos y servicios. Tras haber desarrollado una estrategia de creación de productos basándonos en los recursos existentes (atractivos, alojamiento y oferta complementaria) y haberle puesto un precio que refleje el valor ofertado, es momento de plantearse una estrategia de promoción y distribución. Sin ánimo de exhaustividad, este punto ofrece una guía para la creación de una estrategia mínima que permita llegar a nuestro turista.

### ¿Quién es mi turista?

Tras analizar anteriormente qué tenemos para ofrecer, el siguiente paso es entender a quién nos dirigimos, es decir, nuestro target. Este turista tipo debe definirse a la perfección de cara a hacerle llegar los mensajes de la manera más eficiente.

Para lograrlo, es interesante crear un mapa de empatía turístico que contenga las siguientes preguntas, resumidas en el anexo III para facilitar su trabajo:

- Nombre (nacionalidad)
- ¿Qué edad tiene? Conviene realizar un perfil sobre el grupo de edad, género, nivel de estudios y renta.
- ¿Qué inquietudes tiene? Es interesante conocer su mentalidad, sus pasiones, qué es lo que busca en la vida y a la hora de viajar.
- ¿Cómo viaja? ¿Hace uso de internet para buscar información? ¿Reserva el viaje a través de la red?

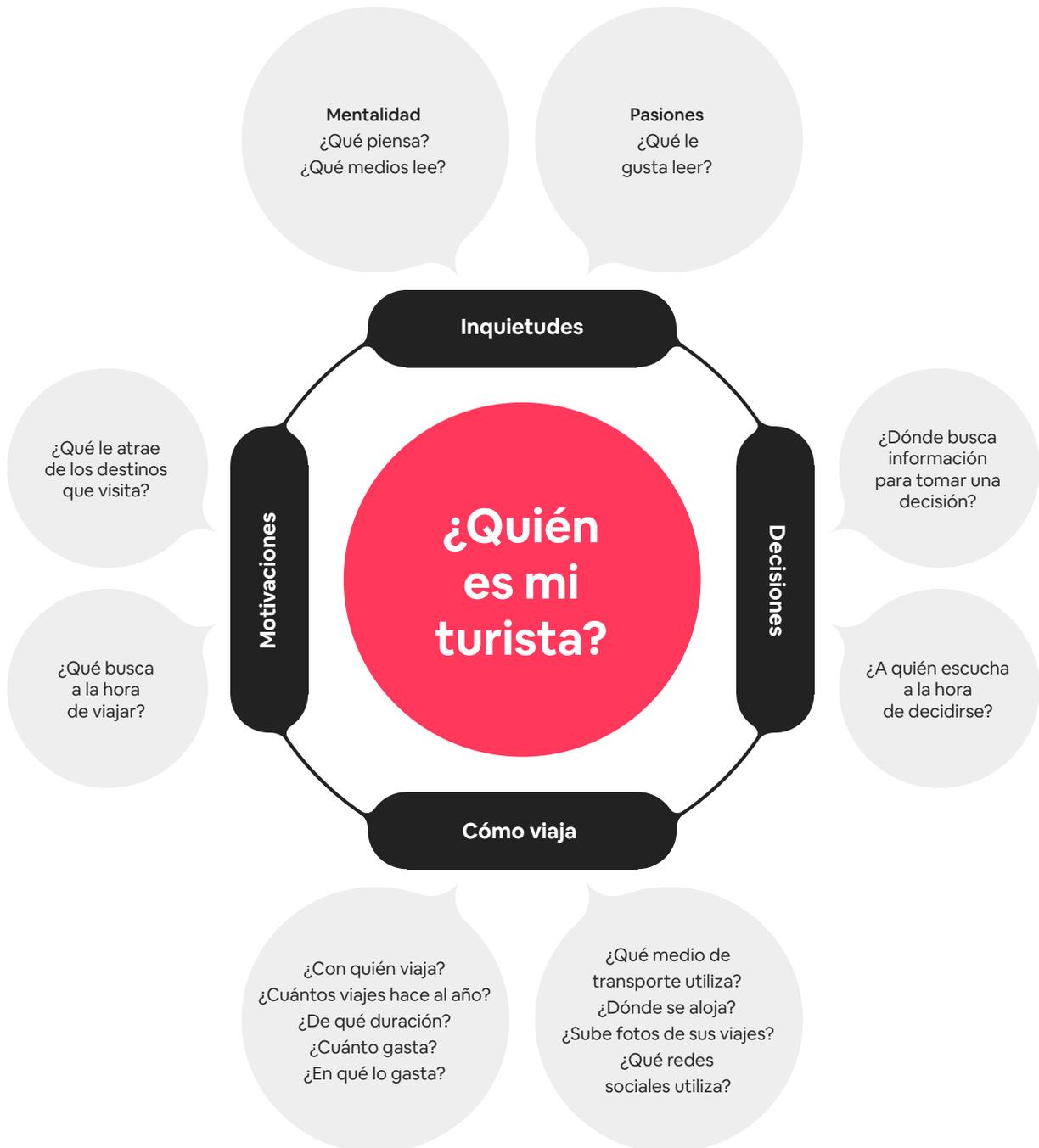
- ¿Qué le motiva a viajar? ¿Qué tipo de experiencias busca? Por ejemplo, es interesante entender si la sostenibilidad del destino es un factor que influye a la hora de elegir dónde pasar las vacaciones.
- ¿Qué idioma(s) habla?
- ¿Qué redes sociales utiliza? Esto dependerá mucho del rango de edad.
- ¿Qué medios de comunicación lee?
- ¿Cómo compra?
- ¿Qué inspira su toma de decisiones a la hora de elegir?
- ¿Dónde están mis turistas? ¿En qué región(es) o país(es) se encuentra el target principal?

Todas estas preguntas son esenciales para crear acciones de comunicación a través de los medios que más influyen en este público objetivo.

No solo de diferentes nacionalidades viven los destinos, también existen nichos transversales a diferentes zonas geográficas a los que nos podemos dirigir facilitando sus estancias mediante un servicio diferenciado, como pueden ser turistas que viajan con mascotas (pet friendly destination), destinos que ofertan servicios solo para adultos (adults only), o por el contrario family friendly, destinos Halal y Kosher o destinos LGBTI friendly.

Anexo III

# Mapa de empatía turístico



### Creación de una imagen de destino

Una imagen de marca coherente genera una demanda si está bien dirigida a ella.

Uno de los comentarios más recurrentes durante los talleres de Igualada fue que era necesario crear un producto coherente. Es decir, si vendemos naturaleza, sostenibilidad y relax, y aunque la libertad de empresa es un hecho obvio y permite que se abran comercios que no cuadran con la imagen que queremos proyectar en el potencial turista, conviene enfocar la promoción en productos o servicios que mantienen la coherencia del posicionamiento que se quiere ofrecer y de la percepción que queremos que se instale en la mente de nuestros potenciales turistas. Por ejemplo, una de las ideas que surgió durante el taller de cocreación fue la de Igualada como «La Toscana catalana».

Es decir, utilizar un producto existente y de éxito, La Toscana, y relacionarlo con Igualada debido a su riqueza, atributos y la similitud de sus paisajes.

La imagen de marca debe reflejar la experiencia que viven los turistas en el destino, lo que buscan al ir allí, lo que lo diferencia de otros y hace que un turista elija ese destino y no otro cualquiera. En los talleres debemos trabajar de manera intensiva este concepto tan importante, ya que es la tarjeta de presentación de cualquier destino.

Un buen ejemplo de imagen de destino real es el de Brihuega<sup>42</sup>, una localidad de Guadalajara (España), donde alrededor del cultivo de la lavanda se ha generado una industria turística. Desde la propia web del Ayuntamiento, en tonos violetas y con imágenes de la planta, hasta las diferentes actividades llevadas a cabo y parte de la cartelería del municipio, todo gira en torno a la lavanda y sus atributos. El propio claim o lema es «Jardín de la Alcarria» y expresa claramente el propósito como destino de esta localidad.

### ¿Cómo me comunico con mi turista?

Existen diversas vías de comunicación directa con el turista, desde páginas web hasta las propias redes sociales. Comenzando por la página web, es interesante que esta cuente con formulario de contacto o incluso chatbots<sup>43</sup> y, por supuesto, herramienta de análisis (como Google Analytics, por ejemplo) que permita entender de dónde vienen mis visitas a la web, tanto geográficamente, como desde la propia red de internet (fuentes de tráfico, que pueden ser las redes sociales propias, blogs que hablan de mi destino, noticias...)

Todo ello debe hacerse cumpliendo siempre con la normativa legal vigente en cuestión de los datos

personas y su tratamiento (Reglamento General de Protección de Datos<sup>44</sup> (RGDP) en el caso de la Unión Europea, o el equivalente en otros países o regiones).

En cuanto al diseño, esta página web tiene que resultar atractiva, intuitiva, rápida y responsive (es decir, que se adapte a los diferentes dispositivos desde los que se consulta, ya sea ordenador, móvil o tableta). En ella se han de mostrar de manera coherente los principales atractivos y servicios que ofrece el destino y la imagen de marca como nexo de todos los productos y servicios.

Una de las claves para que estas medidas tengan éxito es mantener una relación con el turista, ya sea directamente como destino o a través de las diferentes empresas que operan en él. Es posible mantener esta relación a través del email marketing, es decir, con el envío periódico de emails con contenido interesante (p. ej. información sobre novedades en el destino u ofertas). En cualquier caso, el contenido ha de ser atractivo y debe aportar valor al usuario.

### Medios de comunicación

Los medios de comunicación locales son un altavoz ideal para comunicar el proyecto, sus diferentes fases y las conclusiones que se extraigan de él. En Igualada, tanto medios locales como regionales y nacionales se hicieron eco de la puesta en marcha del Lab y contribuyeron a su éxito. Este aporte no solo se limitó a la difusión realizada para que los potenciales participantes recibiesen la información sobre el proyecto, sino que también, a nivel nacional, contribuyeron a poner a Igualada y la comarca de l'Anoia en el mapa de destinos turísticos.

A nivel de comunicación, los medios son una herramienta muy potente si se gestionan correctamente. Y esto se reduce simplemente a entender qué medios leen mi demanda potencial —ya sea por temática, por edad, por intereses o por ubicación— y dirigirse a ellos con un contenido noticiable. Este contenido, nuevamente, ha de ser coherente con la identidad que se quiere proyectar del destino. Otras de las posibles acciones con los diferentes medios de nuestro interés pueden ser invitarlos a conocer el destino y disfrutar de sus productos y servicios para que puedan contarlos.

### Estrategia basada en datos

No podemos forzar a que el turista busque lo que ofrecemos, pero sí podemos saber lo que busca el turista y ver si tiene cabida en nuestro destino y nuestra estrategia para ofrecérselo. Los datos que hay disponibles en las diferentes redes sociales, blogs y plataformas de recomendaciones ofrecen una amplia información sobre las tendencias del sector.

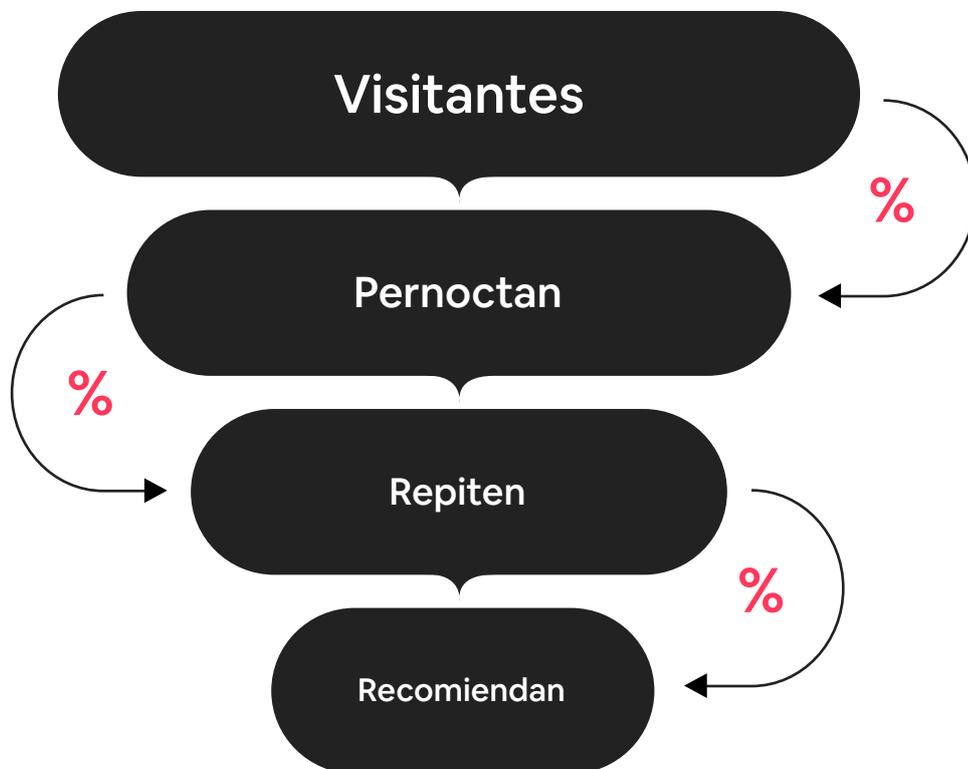
Las cosas no suceden por arte de magia. Debemos medir y rectificar continuamente las estrategias llevadas a cabo si los datos resultantes no coinciden con las previsiones. Se han de analizar los diferentes componentes del funnel (ver anexo IV) para entender dónde está el problema de cara a poder solucionarlo lo más rápido posible. Por ejemplo, si tenemos muchos visitantes pero las pernoctaciones son inferiores a las esperadas, cabe analizar la oferta alojativa, la calidad, los precios, los comentarios en las diferentes plataformas...

Si hay visitantes y las pernoctaciones son las esperadas pero nuestro turista no repite, hay que plantearse si la oferta complementaria es suficientemente atractiva,

así como volver a analizar los diferentes comentarios sobre el destino, la oferta alojativa y el resto de servicios, por ejemplo las experiencias. Si nuestro turista repite pero no recomienda nuestro destino a sus contactos y seguidores a través de las diferentes redes sociales, es necesario analizar si el destino está bien identificado digitalmente, cuenta con un hashtag que lo etiqueta o se están promoviendo acciones en el destino para fomentar estas recomendaciones. La clave está en medir y corregir haciendo uso de los datos que se pueden extraer de nuestra web, las diferentes redes sociales, las plataformas de recomendaciones y fuentes similares a las que nuestro turista suele acudir para comentar su experiencia vacacional.

Anexo IV

## Funnel de conversión para destinos turísticos



### Eventos como medio para dar a conocer un nuevo destino

- Los eventos de cualquier tipo suponen una oportunidad muy interesante de atraer de manera colectiva a potenciales turistas al destino y dar a conocer sus atractivos. Las temáticas pueden ser muy diversas y variadas y van desde congresos sobre temáticas concretas hasta temas culturales, como pueden ser los conciertos o festivales. Estos festivales están muy en auge en los últimos años. Es interesante destacar de cara a nuevos destinos en zonas menos pobladas que este tipo de eventos se presta a su desarrollo en zonas con amplios espacios donde no se molesta a los vecinos con la música y el ruido generado.

Entre otras clasificaciones de eventos, podemos encontrar las siguientes:

- Propios: si ya se cuenta con eventos propios es interesante ligarlos a la actividad turística y potenciarlos gracias a los visitantes. Por ejemplo, en Igualada, una localidad muy enfocada en el sector textil, se ha utilizado el festival de globos aerostáticos para potenciar su imagen de cara a potenciales visitantes. Es un festival que se celebra desde 1997 y ya cuenta con una asistencia tanto nacional como internacional que reúne en torno a las 25 000 personas. Resulta obvio que se trata de una oportunidad única para continuar poniendo a una localidad como Igualada en el mapa de los destinos turísticos. No en vano, cada edición de este evento suele ser noticia en diversos medios internacionales, lo cual ayuda con dicho posicionamiento.
- Si no hay ningún evento con una trayectoria destacada, es posible trabajar durante los talleres la conveniencia de la creación de algún producto similar que ayude a marcar en la retina de los visitantes la imagen que el destino quiere proyectar y aprovechar la comunicación ligada a los eventos para llegar a la demanda. Es decir, utilizar un recurso o temática ya existente o creado, característico y diferenciado para utilizarlo tanto de manera directa como indirecta. Si analizamos el caso anteriormente mencionado de Brihuega<sup>45</sup>, vemos que se trata de una localidad de la provincia de Guadalajara que cuenta con amplios campos de lavanda que plantó un emprendedor local hace más de 30 años junto a familiares y otro socio del sector de los perfumes<sup>46</sup>. Además de la industria generada por dicho cultivo, que revitalizó la localidad, en torno a la floración de esta planta se vienen programando una serie de actividades.

Estas actividades van desde los viajes en globo o parapente sobrevolando los campos, visitas guiadas, exposiciones de coches clásicos o talleres para aprender a fotografiar este espectáculo visual, hasta conciertos tanto en el centro histórico como en los campos de lavanda.

### Redes sociales

Las redes sociales permiten la difusión y notoriedad de un destino no solo a través de las cuentas propias sus componentes (administraciones públicas y oferta), sino también a través de los propios turistas. Para que esto se produzca es importante definir una estrategia clara, comenzando por qué red social se va a utilizar. Volviendo a la importancia de conocer a mi turista, hay que entender, gracias a los datos existentes, qué red social es la que más utiliza. Para ello, existen múltiples estudios que segmentan a los usuarios, por ejemplo por la edad<sup>47</sup>. Una vez analizado este paso, conviene ajustar la configuración de las cuentas a la imagen del destino y el contenido tanto a la red social (no es lo mismo una red basada en imágenes, como Instagram, que otra que combina imagen y texto, como Facebook), a nuestro público objetivo y todo, nuevamente, de manera coherente con la imagen que queremos proyectar del destino.

Este contenido puede estar basado en las experiencias propias de los turistas, por ejemplo a través de vídeos, fotos o testimonios escritos por ellos mismos. También conviene promover el uso de la red haciendo mención a las cuentas que nos interesen a un hashtag o etiqueta. La señalética en diferentes zonas del destino, tanto públicas como privadas, es una herramienta para promover el uso de la red social que nos interese y mostrar las cuentas y hashtags definidos previamente.

### ¿Qué información he de medir para entender la evolución del proyecto de creación de un nuevo destino?

Como se comentaba anteriormente, sin medir es imposible entender si las acciones llevadas a cabo están dando los resultados esperados. Para ello es necesario poner en marcha mecanismos que nos permitan obtener datos de cara a analizarlos y compararlos con nuestras previsiones. Estos mecanismos de medición pueden ser tanto online (visitas a la web, menciones en redes sociales, comentarios en las diferentes plataformas, reservas realizadas...), como offline (encuestas, preguntas hechas aprovechando la visita a la oficina de turismo, obtención de feedback u opiniones y comentarios al hacer el check out en el alojamiento...) y tanto cualitativos como cuantitativos.

### 03 Análisis general del destino

En cuanto a las métricas cuantitativas, las más importantes de un destino a nivel general, y sin ánimo de exhaustividad, son:

- Número de visitas registradas a lo largo de un año. Es decir, registrar cuántas personas visitan el destino por ocio o negocios en total, con y sin pernотaciones.
- Número de pernотaciones registrado con respecto a esas visitas para diferenciar entre excursionistas y turistas. Este dato es importante para analizar si hay una diferencia muy grande entre la primera métrica y esta. De ser así, hay que analizar si la oferta alojativa es correcta, los precios ajustados y la oferta complementaria suficiente.
- Grado de repetición por parte de los turistas. El grado de fidelidad representa que los turistas están satisfechos con el valor aportado por el destino durante sus vacaciones. Esta métrica se puede reforzar ofreciendo ventajas a los turistas, tales como ofertas especiales para premiar su fidelidad.
- Grado de recomendación por parte de los visitantes (por ejemplo en las redes sociales). El punto anterior se ve reforzado si además de repetir los turistas utilizan sus redes sociales para recomendar el destino, destacando sus puntos fuertes. Esta métrica se puede reforzar con señalética recordando las redes sociales y hashtags que se pueden utilizar para hacer mención a las cuentas afectadas al subir fotos o posts sobre el destino.

En cuanto al ámbito online:

- Menciones en redes sociales. No solo es importante el número de seguidores, también hay que medir el grado de engagement o interacción con dichos seguidores. Por ejemplo, si se hace mención

a la cuenta o hashtag creado para el destino para compartir contenido o si se interactúa o comparte el contenido creado por la cuenta principal.

- Menciones en prensa online. Recoger en un clipping las apariciones en medios y controlar que el mensaje que se transmite es coherente con la imagen que quiere proyectar el destino. También interesa entender en qué medios se menciona, cuál es el objetivo y si este está alineado con nuestro perfil de turista.
- Visitas a la página web. Número de visitas e interacción en la página web, cuántas de esas visitas se convierten en contactos pidiendo información, cuántas pinchan en otros enlaces y, en definitiva, cómo nuestra web sirve de punto de información del destino.
- Tasa de apertura y clics de email marketing. Si se realiza este tipo de acciones para mantener el contacto con los turistas, es interesante conocer el impacto real que tienen dichos envíos para conocer el interés que generan: cuántas aperturas ha habido por envío, cuántas veces se ha pinchado en enlaces y cómo son estos datos según el promedio del sector.

Es muy importante marcar de manera previa los objetivos, que deben ser factibles, además de medibles, para corregirlos si hiciera falta después de medirlos. Entender en qué parte de la cadena de valor está el problema es esencial para corregirlo de la manera más eficaz.

Entender qué tengo para ofrecer al mundo, a quién me gustaría ofrecérselo, la manera de llegar a ese público y hacerlo de manera coherente y sostenible desde el principio no garantiza el éxito, pero aumenta en gran medida las posibilidades de conseguirlo.

**„El turismo es un sector horizontal e interconectado; nuestro éxito depende de la colaboración, es decir, darnos la mano unos a otros, compartir inteligencia y compartir experiencias.“**

Taleb Rifai

# Convertirse en un destino sostenible



## Llevar a cabo un Análisis (CARE) del entorno para un turismo sostenible

**„¿Tenemos que elegir entre la comodidad y el respeto por la naturaleza? Actualmente contamos con los recursos y la tecnología para crear un mundo sostenible.“**

Beatriz, La isla verde

- Determinar de qué recursos, atributos, infraestructuras, servicios y oferta turística se dispone en el territorio a analizar. Esto se realiza a través del análisis CARE y el trabajo mediante talleres participativos con los anexos incluidos en este documento.
- Una vez completado este análisis, conviene extraer conclusiones sobre el potencial del territorio como destino, las posibles colaboraciones con otros entes tanto públicos como privados de la región para hacerlo de manera colaborativa y eficiente.
- Entender el propósito como destino: definir perfectamente qué quiero ser como destino turístico, a quién me quiero dirigir para que se convierta en mi turista y por qué quiero poner en marcha este proyecto.
- Un destino debería empezar a serlo de la manera más sostenible posible desde el punto de vista ambiental haciendo uso de sistemas de medición de impacto, de obtención de energías limpias, de reciclaje del agua y de gestión de los residuos. Estos sistemas deberían estar incluidos desde el principio en las agendas de los impulsores de estos nuevos destinos<sup>48</sup>.
- Ese acuerdo deben pactarlo y refrendado los principales grupos de interés locales y las fuerzas políticas, sobre los que recaerá también parte de la responsabilidad tanto de la puesta en marcha del proyecto como de su posterior desarrollo.
- Las instituciones necesitan un equipo y unos recursos mínimos dedicados a ello.
- Reflejar esa voluntad política en un acuerdo institucional con el sector privado, que ha de servir como inicio del proyecto.

### **Hacer partícipe a la comunidad: buscar el apoyo y el consenso entre los principales agentes de la localidad y la región**

- La participación activa de la comunidad local es esencial para el correcto desarrollo de un destino turístico.
- La contribución de la comunidad mediante sus representantes (asociaciones de vecinos, ecologistas, empresariales...) en talleres y acciones formativas es esencial de cara a conocer en profundidad el potencial destino y sus atributos diferenciadores.
- Fomentar el uso de recursos infrautilizados, como pueden ser las habitaciones o viviendas vacías, así como de la tecnología para su puesta en valor son acciones que destinos con poca oferta alojativa han de plantearse como un requisito.
- Buscar la colaboración de otros entes locales de la región o la comarca para multiplicar los recursos y para conseguir una acción más potente y de manera distribuida.

### **Establecer la voluntad o el compromiso institucional de apostar por la promoción del destino**

- Debe haber una clara voluntad política de apostar por la creación y promoción del destino con el foco puesto en la sostenibilidad.

### Llevar a cabo un plan de formación que muestre el poder y el potencial de la tecnología a todos los agentes

- Escucha activa: hay que lograr implicar a la comunidad local desde el principio con la intención de que sientan como propio el proyecto y hagan sus propuestas, para entender los retos locales y poder llevar a cabo las acciones posteriores en base a las conclusiones.
- Es esencial la realización de un taller de cocreación y formaciones para la puesta en común de recursos y el uso de la inteligencia colectiva.
- Los participantes han de representar al comercio local, la cultura, la tecnología y cualquier otro sector importante en la zona o región (grupos de mayor influencia en el destino).
- Documentar todos los resultados para la creación de un informe posterior que reúna toda la información. Este informe debe compartirse con todos los participantes.
- Identificar a través de un modelo canvas los elementos clave a la hora de desarrollar un destino, comenzando por la definición de un propósito como destino y ampliando el ámbito de análisis del territorio, e incluir factores como la viabilidad económica y regulatoria.
- Elaborar un mapa de empatía para conocer el turista target que representa el perfil más ajustado y coherente con respecto al producto turístico ofrecido.
- Marcarse unas cifras factibles y medir los resultados para corregirlos, si fuera necesario.
- También son importantes los encuentros con la comunidad local, representada a través de varias asociaciones, vecinos y anfitriones para incorporar sus aportaciones en el diseño del trabajo posterior a realizar en el territorio. Estos encuentros pueden enriquecerse con acciones formativas para mostrar cómo la tecnología puede servir para poner en valor un destino o qué tipos de acciones promocionales pueden llevarse a cabo para aumentar la visibilidad del destino haciendo uso de la propia tecnología.

### Establecer una regulación que fomente el emprendimiento en el ámbito turístico y el empoderamiento de la comunidad: buenas prácticas

- Las entidades locales y regionales que busquen convertir sus territorios en destinos turísticos han de tener en cuenta que la regulación ha de acompañar al desarrollo de la actividad. En este sentido, cabe señalar que acompañar no significa limitar o prohibir de manera injustificada.
- Una buena regulación es un factor clave a la hora de fomentar la generación y el crecimiento de ideas que permitan a un territorio aumentar sus atractivos como destino.
- Se han de tener en cuenta los principios de regulación eficiente, de manera que se aporte seguridad jurídica a las diferentes iniciativas que tengan como fin mejorar la oferta, tanto alojativa como complementaria del potencial destino.
- Buscar la colaboración entre las diferentes administraciones que tengan atribuidas las competencias que afecten al desarrollo de los propios destinos.
- Es necesaria una armonización con las regulaciones superiores de manera que se evite la fragmentación de los diferentes mercados, en este caso los destinos, a nivel regulatorio. Este hecho facilita su comprensión y adaptación gracias a su homogeneidad, también a las propias administraciones locales que impulsan este tipo de proyectos.
- Aprovechar las ventajas que la tecnología permite en cuanto al registro y control de actividad y a la recaudación de impuestos y tasas.

# Epílogo

Por el Ayuntamiento de Igualada

Entre 2018 y 2019, se ha desarrollado en Igualada una iniciativa innovadora a nivel internacional fruto de la colaboración entre el Ayuntamiento de Igualada y Airbnb: el Healthy Destinations Lab y el New Destinations Summit. Esta iniciativa ha contribuido a la mejora de la capacitación de una ciudad que se propone utilizar el turismo sostenible como una herramienta de desarrollo y revitalización.

El proyecto ha creado las sinergias necesarias para consolidar las iniciativas que ya se estaban trabajando en la ciudad en el ámbito turístico, como el Plan de Turismo, finalizado en 2018, y la potenciación de los eventos locales como dinamizadores de la actividad económica. Asimismo, se han podido evaluar y ampliar las iniciativas llevadas a cabo hasta entonces.

Podemos definir las iniciativas que desde el Ayuntamiento de Igualada se han visto nutridas de conocimiento e influenciadas por el Healthy Destinations Lab en los siguientes bloques de actuación:

## 1 Regulación

El emblemático barrio del Rec de Igualada contará con un Plan Director urbanístico, liderado por la Generalitat de Catalunya, gracias al cual se trabajará un urbanismo sostenible e integrador para potenciar el barrio con los correspondientes cambios de usos para poder desarrollar varias actividades.

Se trata de un barrio único cuya transformación se trabaja de manera transversal en varios procesos participativos.

El primero de ellos cuenta con el apoyo del Consejo del Rec, que puso de manifiesto la necesidad de repensar el espacio público del barrio, con un debate que se ha ido alimentando gracias a las conclusiones de ciudadanos, arquitectos y urbanistas de ámbito nacional e internacional dentro del concurso «Repensando el barrio del Rec».

En el marco del Plan Director, que se está elaborando en colaboración con el Departamento de Territorio y Sostenibilidad de la Generalitat de Catalunya, también se trabajará con un proceso participativo y se fomentará una transformación y un reciclaje urbano de una zona con un planteamiento urbanístico muy

ligado al uso industrial. En este sentido, un urbanismo sostenible será clave para la atracción de un modelo de turismo también sostenible en Igualada. El Plan Director, al mismo tiempo, es una pieza más de un proceso futuro de transformación urbanística de la ciudad de Igualada en su conjunto.

El proceso de participación puesto en marcha dentro del Lab también ha permitido recabar información de cómo debe ser el futuro del barrio para adaptarlo a las demandas actuales y venideras, teniendo la sostenibilidad como punto de partida.

## 2 Promoción de la ciudad

Igualada cuenta con un número importante de eventos nacionales e internacionales, centrados principalmente en servir como dinamizadores económicos de la ciudad, en especial en los ámbitos del deporte y la cultura como, por ejemplo:

- European Balloon Festival (el festival de globos más importante del sur de Europa)
- La VolCAT, como prueba de categoría internacional UCI en el ámbito de las BTT
- El Rec.0, festival de Pop up stores
- Zoom Festival
- FineArt
- La Muestra de Teatro Infantil y Juvenil
- La Feria de Navidad y la campaña de Navidad
- Los Reyes de Igualada

Gracias al intercambio de conocimientos dentro del Lab, la ciudad trabajará para convertir los eventos en experiencias que puedan servir como reclamo turístico. La experiencia es el rasgo diferenciador que ayudará a dar un salto cualitativo en la promoción turística de la ciudad. Asimismo, Igualada planificará estos eventos, que ya atraen a un gran número de visitantes, con acciones como la creación de un punto de información turística móvil, o el establecimiento de un sistema de recogida de datos para entender mejor cuál es el perfil del visitante de Igualada, y así poder tomar decisiones estratégicas de marketing y plantear futuras acciones.

### 3 Herramientas y proyectos de apoyo al turismo sostenible

El Healthy Destinations Lab ha puesto de manifiesto la necesidad de trabajar en un plan de actividades formativas destinadas a seguir fortaleciendo las capacidades de los agentes del territorio en turismo sostenible. El plan «Igalada Techturism» tendrá como objetivo seguir trabajando en el uso de la tecnología al servicio del turismo sostenible, el emprendimiento, el comercio y las experiencias. Los talleres que se han llevado a cabo en el contexto del Lab han servido de inspiración para este plan formativo.

De hecho, el Lab ha sido un aprendizaje para conocer las posibilidades que existen dentro de las plataformas para hacer difusión de los elementos turísticos que se quieren potenciar. Por esta razón, el sector turístico y las TIC deben trabajar juntos para hacer frente a los retos como la visibilidad de la ciudad y los elementos clave a potenciar.

Las TIC son una herramienta clave para potenciar el territorio como destino turístico. Actualmente toda la actividad turística de Igualada no queda recogida en ninguna página web. El sitio web del Ayuntamiento tiene un apartado sobre información turística, pero no está lo suficientemente estructurada ni al día. Además, los principales acontecimientos de la ciudad cuentan con sitios web propios. Ante esta situación, se está creando un portal web que agrupará toda la información y la oferta turística de Igualada. Una página web que será un diálogo entre tecnología, historia, cultura, ciudad industrial, modernista, medieval, etc.

Durante el Lab, también se ha puesto de manifiesto la necesidad de hacer uso de las redes sociales para difundir el potencial turístico de la ciudad. De este modo, además de la puesta en funcionamiento del sitio web de turismo, se han creado perfiles específicos de turismo en Facebook e Instagram, y en la medida de lo posible también en Twitter y YouTube, a través de los cuales se podrá dar a conocer toda la oferta de Igualada y posicionar la ciudad a nivel turístico, a la vez que permitirá poder gestionar posibles consultas.

El Ayuntamiento de Igualada ha presentado también, junto con otros socios europeos, el proyecto «In Tour» al programa COSME. Este proyecto busca el fomento del turismo sostenible en torno a las industrias del diseño y la moda centrándose en ciudades con un fuerte patrimonio industrial como Igualada. Gracias al diagnóstico efectuado durante el proyecto de laboratorio sostenible, y con el trabajo que se había hecho previamente con la Diputación de Barcelona para elaborar el Plan de Turismo de la ciudad, hemos podido conocer nuestros potenciales y trabajar para explotarlos.

Igalada también está impulsando rutas sostenibles con ejemplos como la anilla verde o la vía azul, que hará transitables más de 300 kilómetros de los cauces de los ríos Llobregat, l'Anoia y Cardener.

También hay que destacar los siguientes proyectos de sostenibilidad y el uso de las TIC en el sector turístico:

- Km2 Ciutat: entorno metodológico y tecnológico que incorpora dispositivos móviles con GPS para el trabajo común en proyectos sobre el territorio a fin de ofrecer a toda la ciudadanía y los actores del territorio el descubrimiento de lugares de interés, elementos lúdicos, actos y eventos, la red de comercio y el patrimonio histórico y natural.
- Audioguías: proyecto colaborativo público-privado que permite escuchar en tres idiomas explicaciones de los principales emplazamientos turísticos de la ciudad.

### 4 Planificación estratégica

El Ayuntamiento de Igualada ha terminado recientemente su Plan para el Desarrollo de la Gestión y Promoción de la Actividad Turística, junto con la Diputación de Barcelona, un documento que contempla la colaboración con la comunidad local para pensar y desarrollar iniciativas turísticas modernas, basadas en las experiencias y en valores sostenibles.

Este plan está intrínsecamente relacionado con el Healthy Destinations Lab y propone diferentes actuaciones estratégicas en: gestión de la experiencia, atracción de visitantes, promoción de la ciudad y comunicación.

- a. Trabajamos la singularidad: con el desarrollo del plan se potenciará la singularidad de varios elementos de la ciudad con proyectos turísticos especiales para públicos determinados. Por ejemplo, un turismo arquitectónico en el Cementerio Nuevo o un turismo de experiencias relacionado con los eventos de la ciudad. En paralelo, se desarrollará el Plan de fomento del emprendimiento turístico para favorecer a pequeños hoteles, comercios y emprendedores del sector del turismo.
- b. La innovación como eje estratégico: Igualada, inspirándose en la experiencia de colaboración e intercambio del Lab, ha puesto en funcionamiento la Mesa para la Innovación; un nuevo espacio de colaboración permanente entre diferentes agentes públicos y privados de la ciudad que nace con el objetivo de sistematizar el trabajo entre el Ayuntamiento y los diferentes agentes locales para hacer frente común a retos que requieren una innovación en su enfoque.

- c. Producto de proximidad: trabajamos, por un lado, en un nuevo mercado que potencie el producto sostenible, de proximidad, que hable de la tierra, de la cultura del campo; y por otro, en los eventos que tomen como referencia el territorio de la comarca de l’Anoia y sus productos únicos.

## 5 Instalaciones: Centro de promoción, atención y acogida turística de Cal Maco

El proyecto del Ayuntamiento de Igualada Centro de promoción, atención y acogida turística de Cal Maco, presentado dentro del capítulo de Proyectos para la Conservación, Protección, Fomento y Desarrollo del Patrimonio Natural y Cultural, ha recibido una subvención de 871 000 euros del fondo FEDER de la Unión Europea para cofinanciar una iniciativa valorada en 1,7 millones de euros. Cal Maco es uno de los edificios con interés patrimonial más conocidos de la ciudad de Igualada.

En su planta baja se establecerá el Centro de Atención al Visitante, con uso compartido con el Espacio de Acogida. En la primera planta habrá espacios comunes para el albergue, que incluyen una sala con una zona de lectura, una zona de trabajo, un salón comedor, una cocina para peregrinos y unos baños públicos. El resto del edificio se destinará al alojamiento de huéspedes en habitaciones. Se prevé también hacer transitable y accesible al público su cubierta superior, para que los visitantes puedan disfrutar de las vistas que hay en dirección sur y pasar un rato tranquilo contemplándolas. Finalmente, se plantea una mínima intervención en el patio, un espacio que debe servir básicamente para que el peregrino se relaje.

Se prevé haber recuperado el pleno uso de Cal Maco en enero de 2020. En consecuencia, las obras de rehabilitación comenzarán en junio de 2020 para poner en marcha las instalaciones en 2022, coincidiendo con la celebración del Año Ignaciano.

Actualmente, una de las rutas del Camino de Santiago hasta Santiago de Compostela transcurre por la capital de la comarca de l’Anoia. Además, se da la circunstancia de que el Camino Ignaciano, que comienza en Loyola y termina en Manresa, tiene también en Igualada una de sus últimas escalas.

Por eso, se prevé que el año del Jubileo pasen por la ciudad miles de peregrinos. Concretamente, una media de 40 peregrinos al día desde abril hasta septiembre y 10 peregrinos al día el resto de meses del año. Sin embargo, más allá del alojamiento de peregrinos, Cal Maco debe suponer también un nuevo centro de acogida y estancia para otros visitantes -

que lleguen a Igualada atraídos por otros eventos culturales, deportivos o turísticos.

Albergará la oficina de turismo, una vez cerrada la que se encuentra en el Consejo Comarcal de l’Anoia. Actualmente, el Punto de Difusión Cultural y Turística (PDCT) ha adquirido una pequeña parte de funciones de oficina de turismo, aunque son deficitarias en cuanto a la prestación del servicio al visitante.

## Conclusiones

Después de haber llevado a cabo el Healthy Destinations Lab, la ciudad se encuentra en mejores condiciones para poner en práctica actuaciones para fomentar el turismo sostenible.

Por un lado, las alianzas de gobernanza establecidas gracias al Lab entre instituciones públicas como el Consejo Comarcal, los ayuntamientos del territorio, la Diputación y la Generalitat, y los agentes privados, ponen de manifiesto la posibilidad de trabajar y actuar de manera conjunta y buscar soluciones a los retos turísticos.

Estas soluciones se trabajan y se seguirán trabajando con la comunidad local y se basan en las tecnologías y los activos del territorio que, en algunos casos, ya existen.

**La colaboración con Airbnb representa un importante punto de partida para fortalecer el modelo de ciudad y potenciar el trabajo para convertirse en un destino de turismo sostenible.**

La ciudad ha trabajado en un plan de turismo, ha coliderado el Healthy Destinations Lab, que nos ha permitido tener un diagnóstico más preciso de lo que somos, tenemos un proyecto de oficina de turismo y diferentes acciones que estamos trabajando con los agentes de la ciudad para fomentar un turismo sostenible y amable. Ahora es el momento de seguir avanzando hacia la internacionalización gracias a los conocimientos adquiridos.

## Bibliografía

ACCO, IR 43/2019, Informe de Regulación sobre el Anteproyecto de ley de impulso de la actividad económica en un entorno digital, 30 de julio de 2019, pág. 2. [http://acco.gencat.cat/web/.content/80\\_acco/documents/arxiu/actuacions/20190730\\_ir\\_43\\_2019\\_impuls\\_entorn\\_digital\\_esp.pdf](http://acco.gencat.cat/web/.content/80_acco/documents/arxiu/actuacions/20190730_ir_43_2019_impuls_entorn_digital_esp.pdf)

Rodríguez, F. (2018). Del hospitium al turismo 4.0. Hispalibros.

### Revistas

Fernández Tabales, A. et al. El Turismo ornitológico en España como modalidad emergente. Organización interna de la actividad y caracterización de la demanda (2018). <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/73595/56-257-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hosteltur. Cómo gestionar la saturación turística (2017). [https://www.hosteltur.com/lat/116240\\_como-gestionar-saturacion-turistica.html](https://www.hosteltur.com/lat/116240_como-gestionar-saturacion-turistica.html)

Smart Travel News. INFOGRAFÍA: ¿Cómo utiliza las redes sociales cada generación? (2019). <https://www.smarttravel.news/2019/10/07/infografia-utiliza-las-redes-sociales-generacion/>

### Noticias

ABC (2019). «Esto no es la Provenza: es el campo de lavanda más increíble de España» [https://www.abc.es/viajar/abci-esto-no-provenza-campo-lavanda-mas-increible-espana-201607230255\\_noticia.html](https://www.abc.es/viajar/abci-esto-no-provenza-campo-lavanda-mas-increible-espana-201607230255_noticia.html)

Airbnb (2019). «El impacto económico directo global de Airbnb superó los 86 000 millones». <https://news.airbnb.com/es/el-impacto-economico-directo-global-de-airbnb-supero-los-86-000-millones/>

Airbnb (2019) «La comunidad de Airbnb impulsa una forma de viaje amigable con el ambiente». <https://press.airbnb.com/ea/la-comunidad-de-airbnb-impulsa-una-forma-de-viaje-amigable-con-el-ambiente/>

Airbnb (2017) «Airbnb: Helping travel grow greener». <https://www.airbnbcitizen.com/wp-content/uploads/2017/03/Airbnbandsustainabletravel2017.pdf>

Airbnb (2018) «Airbnb Helps Fight Mass Tourism, Promotes Sustainable Travel». <https://news.airbnb.com/airbnb-helps-fight-mass-tourism-promotes-sustainable-travel/>

Airbnb (2019) «Airbnb eleva la relevancia de las mujeres en la economía digital». <https://press.airbnb.com/es/airbnb-eleva-la-relevancia-de-las-mujeres-en-la-economia-digital/>

[com/es/airbnb-eleva-la-relevancia-de-las-mujeres-en-la-economia-digital/](https://press.airbnb.com/es/airbnb-eleva-la-relevancia-de-las-mujeres-en-la-economia-digital/)

Airbnb (2018) «Airbnb estrena nuevos filtros y funcionalidades para huéspedes con discapacidad de todo el mundo». <https://press.airbnb.com/es/airbnb-estrena-nuevos-filtros-y-funcionalidades-para-huespedes-con-discapacidad-de-todo-el-mundo/>

Airbnb (2018) «Astroturismo: una nueva tendencia de viajes que crece de la mano de Airbnb». <https://press.airbnb.com/ea/astroturismo-una-nueva-tendencia-de-viajes-que-crece-de-la-mano-de-airbnb>

BlaBlaCar (2019) «BlaBlaCar multiplica el acceso a movilidad interurbana de pequeñas localidades españolas». <https://blog.blablacar.es/newsroom/noticias/blablacar-multiplica-el-acceso-a-movilidad-interurbana-de-pequenas-localidades-espanolas>

Comisión Europa, Nota de prensa sobre la liberalización del espacio aéreo [https://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-96-950\\_es.htm](https://europa.eu/rapid/press-release_IP-96-950_es.htm)

El País (2019) «El Gobierno destina 150 millones en ayudas para que el 100 % de la población en España tenga el próximo año acceso a Internet con una velocidad de al menos 30 megabytes». [https://elpais.com/tecnologia/2019/06/19/actualidad/1560955972\\_143988.htm](https://elpais.com/tecnologia/2019/06/19/actualidad/1560955972_143988.htm)

Europa Press (2019) «Fomento revisará todas las rutas de los autobuses de línea interurbanos del país». <https://www.europapress.es/economia/noticia-fomento-revisara-todas-rutas-autobuses-linea-interurbanos-pais-20190526111035.html>

Motor pasión (2014) «¿Tiene sentido un carsharing en un pueblo de apenas 2.500 habitantes? En Francia creen que sí». <https://www.motorpasion.com/coches-hibridos-alternativos/tiene-sentido-un-carsharing-en-un-pueblo-de-apenas-2-500-habitantes-en-francia-creen-que-si>

Smart Travel News (2019) «Sanxenxo acogerá un proyecto de indicadores de turismo sostenible». <https://www.smarttravel.news/2019/10/29/sanxenxo-acoge-piloto-indicadores-turismo-sostenible/>

Startups Colaborativas (2019) «TUR4all, una plataforma para la accesibilidad que democratiza aún más el turismo». <https://startupscolaborativas.com/tur4all-plataforma-accesibilidad-turismo/>

Statista (2019) «Número anual de turistas internacionales que llegaron a España en avión de 2000 a 2018».

<https://es.statista.com/estadisticas/474883/llegadas-de-turistas-extranjeros-a-espana-en-avion/>

UN «Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas».

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

UNWTO (2019) «Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones». <https://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>

UNWTO (2017) «Panorama del turismo internacional»: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

WWFs Klimabarometer <https://www.wwf.se/press-meddelande/wwfs-klimabarometer-allt-fler-valjer-bort-flyg-och-kott-och-kvinnorna-gar-fore-3241404/>

## Notas

- 1 Consejo Ejecutivo de la OMT en la nota de prensa del 110.ª reunión, en Bakú (Azerbaián) el 18 de junio de 2019: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-06-18/el-turismo-una-fuerza-mundial-en-aras-del-crecimiento-y-el-desarrollo-el-co>
- 2 Cómo gestionar la saturación turística [https://www.hosteltur.com/lat/116240\\_como-gestionar-saturacion-turistica.html](https://www.hosteltur.com/lat/116240_como-gestionar-saturacion-turistica.html)
- 3 Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones <https://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>
- 4 WWFs Klimabarometer <https://www.wwf.se/pressmeddelande/wwfs-klimabarometer-allt-fler-valjer-bort-flyg-och-kott-och-kvinnorna-gar-fore-3241404/>
- 5 Nota de prensa de la Comisión Europea sobre la liberalización del espacio aéreo [https://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-96-950\\_es.htm](https://europa.eu/rapid/press-release_IP-96-950_es.htm)
- 6 Compartir una habitación, una vivienda entera cuando el propietario se encuentra fuera o una segunda residencia que no se quiere poner en el mercado residencial porque se utiliza de vez en cuando.
- 7 El impacto económico directo global de Airbnb superó los 86 000 millones <https://news.airbnb.com/es/el-impacto-economico-directo-global-de-airbnb-supero-los-86-000-millones/>
- 8 La comunidad de Airbnb impulsa una forma de viaje amigable con el ambiente <https://press.airbnb.com/ea/la-comunidad-de-airbnb-impulsa-una-forma-de-viaje-amigable-con-el-ambiente/>
- 9 Airbnb: Helping travel grow greener <https://www.airbnb.com/citizen/wp-content/uploads/2017/03/AirbnbSustainableTravel2017.pdf>
- 10 Airbnb Helps Fight Mass Tourism, Promotes Sustainable Travel <https://news.airbnb.com/airbnb-helps-fight-mass-tourism-promotes-sustainable-travel/>
- 11 El Triple Balance es el conjunto de valores y procesos que son necesarios para crear valor económico, social y ambiental al mismo tiempo. El retorno económico depende en buena medida del bienestar de las comunidades afectadas y la salud de nuestro entorno.
- 12 Healthy Travel and Healthy Destinations <https://news.airbnb.com/wp-content/uploads/sites/4/2018/05/Healthy-Travel-and-Healthy-Destinations.pdf>
- 13 Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- 14 De ellas, el 60 % de las mujeres trabajan a nivel administrativo y puestos de servicio, existiendo aún un largo camino por recorrer de cara a contar con más representación femenina en cargos directivos, siendo estos solo el 30 % para este colectivo. En el caso de niveles muy superiores, la cifra se reduce al 12 %. En el caso de la brecha salarial, esta supone unas diferencias de hasta el 20 %.
- 15 Airbnb eleva la relevancia de las mujeres en la economía digital: <https://press.airbnb.com/es/airbnb-eleva-la-relevancia-de-las-mujeres-en-la-economia-digital/>
- 16 Ver Anexos I y II en conjunto con este epígrafe: canvas donde se resumen los puntos más importantes y con el que se apoya la dinámica de creación de destinos.
- 17 De acuerdo con la OMT un visitante se clasifica como turista si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario. Esto es, se considera que un excursionista es aquella persona que visita un destino sin pernoctar en él.
- 18 Edificios completos gestionados generalmente por empresas y dedicados en exclusiva al alquiler turístico. Disponen de una clasificación en función de diversos parámetros indicando la categoría (de una a cuatro llaves) y cuentan con una recepción
- 19 Particulares que ponen a disposición de viajeros una habitación que no utilizan de su propia casa, la casa entera donde resides cuando te encuentras fuera, o una segunda vivienda que se destina al mercado residencial debido al uso esporádico a lo largo del año por parte de sus propietarios.

## 05 Bibliografía y notas

- 20 Destinos secundarios que se encuentran a una distancia accesible de destinos principales. Rodríguez, F. (2018). Del hospitium al turismo 4.0, Hispalibros, pág. 173-175
- 21 Número anual de turistas internacionales que llegaron a España en avión de 2000 a 2018 <https://es.statista.com/estadisticas/474883/llegadas-de-turistas-extranjeros-a-espana-en-avion/>
- 22 Panorama del turismo internacional, OMT, 2017: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- 23 Fomento revisará todas las rutas de los autobuses de línea interurbanos del país <https://www.europapress.es/economia/noticia-fomento-revisara-todas-rutas-autobuses-linea-interurbanos-pais-20190526111035.html>
- 24 A través de aplicaciones como Blablacar o Waze Carpool, se considera carpooling el compartir plazas libres del vehículo, habitualmente a través de plataformas digitales, para un viaje determinado de manera que otras personas que van en esa dirección puedan hacer uso de ellas a cambio de una cantidad de dinero que cubra los costes de dicho viaje.
- 25 BlaBlaCar multiplica el acceso a movilidad interurbana de pequeñas localidades españolas <https://blog.blablacar.es/newsroom/noticias/blabla-car-multiplica-el-acceso-a-movilidad-interurbana-de-pequenas-localidades-espanolas>
- 26 Plantilla de la encuesta de gasto turístico (EGATUR) [http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/microdatos/Documents/Di-se%C3%B1o\\_Registro\\_Egatur.pdf](http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/microdatos/Documents/Di-se%C3%B1o_Registro_Egatur.pdf)
- 27 ¿Tiene sentido un carsharing en un pueblo de apenas 2500 habitantes? En Francia creen que sí <https://www.motorpasion.com/coches-hibridos-alternativos/tiene-sentido-un-carsharing-en-un-pueblo-de- apenas-2-500-habitantes-en-francia-creen-que-si>
- 28 Como WeSmartPark
- 29 Como Uber, Lift, Free Now o Cabify
- 30 Plataforma Representativa Estatal de Personas con Discapacidad Física. Más información: <https://startupscolaborativas.com/tur4all-plataforma-accesibilidad-turismo/>
- 31 En la industria turística significa que los flujos turísticos tienden a concentrarse anualmente en determinados meses del año, produciendo un gran desequilibrio con respecto al resto de meses.
- 32 Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P (SEGITTUR), dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo
- 33 Perfil de Can Morei en Airbnb [https://www.airbnb.es/rooms/7613716?adults=1&guests=1&location=Barcelona%2C%20Spain&source\\_impression\\_id=p3\\_1563783237\\_g29CKaCJOpMEvoR%2F](https://www.airbnb.es/rooms/7613716?adults=1&guests=1&location=Barcelona%2C%20Spain&source_impression_id=p3_1563783237_g29CKaCJOpMEvoR%2F)
- 34 Airbnb estrena nuevos filtros y funcionalidades para huéspedes con discapacidad de todo el mundo <https://press.airbnb.com/es/airbnb-estrena-nuevos-filtros-y-funcionalidades-para-huespedes-con-discapacidad-de-todo-el-mundo/>
- 35 El Gobierno destina 150 millones en ayudas para que el 100 % de la población en España tenga el próximo año acceso a Internet con una velocidad de al menos 30 megabytes [https://elpais.com/tecnologia/2019/06/19/actualidad/1560955972\\_143988.html](https://elpais.com/tecnologia/2019/06/19/actualidad/1560955972_143988.html)
- 36 En España los británicos suponen el 86 % de la demanda total. <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/73595/56-257-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 37 Astroturismo: una nueva tendencia de viajes que crece de la mano de Airbnb <https://press.airbnb.com/ea/astroturismo-una-nueva-tendencia-de-viajes-que-crece-de-la-mano-de-airbnb>
- 38 Herramienta del sistema europeo de indicadores turísticos para destinos sostenibles <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/6f6546d4-a9a9-458d-8878-b7232e3a6b78>
- 39 Instituto de Mayores y Servicios Sociales. El Imserso desarrolla su programa de turismo como un servicio complementario de las prestaciones del Sistema de la Seguridad Social española, con el objetivo de proporcionar a las personas mayores estancias en zonas de costa y turismo de interior, contribuyendo con ello a mejorar su calidad de vida, su salud y la prevención de la dependencia. Más información [http://www.imserso.es/imserso\\_01/envejecimiento\\_activo/vacaciones/index.htm](http://www.imserso.es/imserso_01/envejecimiento_activo/vacaciones/index.htm)
- 40 Ayudas europeas para el turismo <https://www.segittur.es/es/innpulsa-turismo/impulsa-detalle/Ayudas-europeas-para-el-turismo-/#.XS7Pt0T7TBI>
- 41 ACCO, IR 43/2019 (30 de julio de 2019). Informe de Regulación sobre el Anteproyecto de ley de impulso de la actividad económica en un entorno digital, pág. 2. [http://acco.gencat.cat/web/.content/80\\_acco/documents/arxius/actuacions/20190730\\_ir\\_43\\_2019\\_impuls\\_entorn\\_digital\\_esp.pdf](http://acco.gencat.cat/web/.content/80_acco/documents/arxius/actuacions/20190730_ir_43_2019_impuls_entorn_digital_esp.pdf)
- 42 Web del Ayuntamiento de Brihuega <http://brihuega.es/>
- 43 Un chatbot es un programa informático con el cual los usuarios pueden mantener una conversación. Funcionan haciendo uso de la inteligencia artificial.
- 44 Normativa aplicable en materia de protección de datos de carácter personal tanto en la legislación específica como en la sectorial <https://www.aepd.es/normativa/index.html>
- 45 Floración de la Lavanda <http://www.turismobrihuega.com/index.php/k2-media-manager/lavanda>
- 46 Esto no es la Provenza: es el campo de lavanda más increíble de España [https://www.abc.es/viajar/abci-esto-no-provenza-campo-lavanda-mas-increible-espana-201607230255\\_noticia.html](https://www.abc.es/viajar/abci-esto-no-provenza-campo-lavanda-mas-increible-espana-201607230255_noticia.html)
- 47 INFOGRAFÍA: ¿Cómo utiliza las redes sociales cada generación? <https://www.smarttravel.news/2019/10/07/infografia-utiliza-las-redes-sociales-generacion/>
- 48 Un ejemplo en España sería la localidad de Sanxenxo, que acogerá un proyecto de indicadores de turismo sostenible gracias a una colaboración con SEGITTUR <https://www.smarttravel.news/2019/10/29/sanxenxo-aco-ge-piloto-indicadores-turismo-sostenible/>



