

# Smart City

## el puntapié para el Desarrollo Inteligente del Turismo en un Destino Urbano

El caso de Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Licenciatura en Turismo  
FCE - UNLP  
2017



**Alumna**

Danna G. Acosta  
danna.a.acosta@gmail.com

**Director**

Lic. Leandro Choi

Tesis

**Smart City, el puntapié para el  
desarrollo inteligente del turismo  
en un destino urbano**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

Autora: Danna G. Acosta

Director: Lic. Leandro V. Choi

Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura En Turismo

Email: [danna.a.acosta@gmail.com](mailto:danna.a.acosta@gmail.com)

Legajo: 79229/8

Fecha de Entrega: 24 de Abril 2017

## Resumen

A principios del siglo XXI surge un nuevo fenómeno de planificación territorial como respuesta a la necesidad de eficiencia y sostenibilidad urbana: las ciudades inteligentes. Poco tiempo después se comienza hablar de destinos inteligentes, como visión futura a un desarrollo turístico que mejore la calidad de las experiencias turísticas y la calidad de vida de los residentes locales. Esta cronología evidencia que la existencia de iniciativas basadas en el modelo ciudad inteligente genera la plataforma necesaria, es decir el puntapié, para llevar adelante un modelo de inteligencia turística.

Partiendo de la hipótesis de que cuando se trata de ciudades turísticas, ambos modelos – el de ciudad y destino Inteligente - presentan sinergias porque comparten un mismo fin: mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. El propósito de esta investigación es analizar los desafíos que tiene el sistema turístico de la Ciudad de Buenos Aires respecto a las dimensiones de un Destino Urbano Inteligente, considerando las iniciativas tanto de la gestión turística como del área afín a iniciativas de ciudad inteligente que lleva a cabo el destino.

La estrategia metódica se centró en la revisión y análisis de la literatura actualizada sobre el tema, la creación de un modelo de Destino Urbano Inteligente que ponga en evidencia las sinergias entre los modelos de inteligencia territorial mencionados y el diagnóstico de la ciudad respecto a los indicadores propuestos. Esto permitió identificar los puntos débiles de la Ciudad de Buenos Aires a los fines de identificar los desafíos que presenta el sistema turístico de la ciudad para convertirse en un Destino Urbano Inteligente.

**Palabras Clave:** Ciudades Inteligentes, Smart Cities, Destinos Inteligentes, Smart Destinations, Destinos Urbanos Inteligentes, Inteligencia Territorial, Inteligencia Turística, Destinos Turísticos, Innovación, Sostenibilidad, Tecnología.

## **Agradecimientos**

A mi familia. En especial a mi papá, a quien extraño con el alma y sé que le hubiera gustado verme finalizar esta etapa que encaré gracias a su apoyo incondicional.  
Desde donde estés, este paso lo comparto con vos,  
A mi mamá por su dulzura inigualable, su fortaleza y por ser mi ejemplo de mujer emprendedora.  
A mis hermanos y mis sobrinos, la luz de mis ojos.

A mis amigos,  
Sostén de risas y abrazos  
Y también de varios proyectos.

A Pablo Singerman y Camilo Makón,  
Quienes se han convertido en mis mentores al darme la posibilidad de expandir mis conocimientos y práctica profesional en la consultora en la que hoy día desempeño mi labor como responsable del área de marketing en turismo.  
Y a todo mi equipo de trabajo,  
con quienes comparto la pasión del turismo en cada tarde, en cada proyecto.

A Agustina Godoy,  
A quien conocí en los últimos pasos de esta investigación y ha estado presente hasta en los últimos detalles para que todo salga bien.

A Andy Freire, Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires, y los referentes de la Subsecretaría de Ciudad Inteligente y el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires por su cordialidad y predisposición.

A todos los profesionales contactados,  
por su tiempo y entusiasmo para que esta investigación genere aportes relevantes.  
En especial, al ex presidente de SEGITTUR,  
Lic. Antonio López de Ávila.  
Y al Dr. Josep Ivars, Director de la Agència Valenciana del Turisme (INVATTUR)

A esta casa de estudio, la hermosa FCE de la UNLP. En la cual adquirí las bases para desarrollarme profesional y personalmente.  
Y a todos los profesores que me han marcado por su profesionalismo, conocimientos y espíritu.

A todos ellos, mi cariño más sincero.  
Y mi abrazo de corazón.

***Danna Acosta***

*“Las utopías son futuras realidades”*

Ernesto Sabato

# Índice

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Introducción.....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>1.1 Objetivos de la Investigación _____</b>   | <b>3</b>   |
| <b>1.1 Consideraciones iniciales _____</b>   | <b>3</b>   |
| 1.1.1 Impacto de la Tesis y Caso de Estudio .....  | 3          |
| 1.1.2 Limitaciones de la Tesis .....   | 4          |
| <b>1.2 Proceso Metodológico _____</b>  | <b>5</b>   |
| <b>2. Marco Teórico.....</b>   | <b>8</b>   |
| <b>2.1 Ciudades Inteligentes. Hacia dónde van las ciudades eficientes. __</b>                              | <b>8</b>   |
| 2.1.1 Las Ciudades Inteligentes como nuevo paradigma urbano .....  | 8          |
| 2.1.2 Ciudad Inteligente: Origen y aproximaciones conceptuales .....                                       | 9          |
| 2.1.3 Factores que justifican la configuración de Ciudades Inteligentes.....                               | 12         |
| 2.1.4 Dimensiones de las Ciudades Inteligentes .....   | 14         |
| 2.1.5 Conclusiones Preliminares I .....  | 19         |
| <b>2.2 Destinos Inteligentes. Hacia dónde van los destinos competitivos. 20</b>                            | <b>20</b>  |
| 2.2.1 Panorama y tendencias en turismo .....   | 20         |
| 2.2.2 Destinos Turísticos Inteligentes. Aproximaciones y conceptos.....                                    | 27         |
| 2.2.3 Sinergias entre Ciudades Inteligentes y Destinos Inteligentes .....                                  | 31         |
| 2.2.4 Conclusiones Preliminares II .....   | 33         |
| <b>3. Destinos Urbanos Inteligentes. Un modelo ajustado a la realidad de los destinos.....</b>             | <b>34</b>  |
| <b>3.1 Hacia un nuevo concepto: Destinos Urbanos Inteligentes _____</b>                                    | <b>34</b>  |
| <b>3.2 Propuesta de un modelo de Destino Urbano Inteligente _____</b>                                      | <b>35</b>  |
| <b>3.3 Dimensiones del modelo de Destino Urbano Inteligente _____</b>                                      | <b>38</b>  |
| 3.3.1 Gobernanza Turística.....  | 38         |
| 3.3.2 Sostenibilidad y accesibilidad.....  | 43         |
| 3.3.3 Innovación Turística .....   | 50         |
| 3.3.4 Información y Conectividad .....   | 54         |
| 3.3.5 Marketing e Identidad.....   | 60         |
| 3.3.6 Tecnología .....   | 68         |
| <b>4. Buenos Aires. Una ciudad inteligente y turística .....</b>   | <b>72</b>  |
| <b>4.1 Situación actual de Buenos Aires respecto al Modelo de Destino Urbano Inteligente. _____</b>        | <b>75</b>  |
| 4.1.1 Gobernanza Turística.....  | 77         |
| 4.1.2 Sostenibilidad y Accesibilidad .....   | 82         |
| 4.1.3 Innovación.....  | 88         |
| 4.1.4 Información y conectividad .....   | 92         |
| 4.1.5 Marketing e Identidad.....   | 95         |
| <b>5. Clúster turísticos en Destinos Urbanos Inteligentes .....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>5.1 Competitividad Turística y Enfoque Clúster en los DUI _____</b>                                     | <b>99</b>  |
| <b>5.2 Propuesta de Clúster Turístico basado en la Innovación para Destinos Urbanos Inteligentes _____</b> | <b>102</b> |
| <b>6. Desafíos: Ciudad de Buenos Aires como Destino Urbano Inteligente .</b>                               | <b>108</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>7. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>   | <b>116</b> |
| 7.1 Conclusiones _____  | 116        |
| 7.2 Recomendaciones para futuras líneas de investigación _____  | 118        |
| <b>8. Bibliografía y Referencias.....</b>   | <b>119</b> |
| <b>Anexo 1. Tabla de Congruencias de los contenidos de la Investigación.....</b>  | <b>97</b>  |
| <b>Anexo 2: Personas entrevistadas, Expertos participantes del Estudio Prospectivo y Eventos de Ciudad y Destino Inteligentes en donde se participó. ....</b> | <b>100</b> |
| <b>Anexo 3: Fichas de Estudios Prospectivos .....</b>   | <b>103</b> |
| <b>Anexo 4: Dimensiones de las Ciudades Inteligentes .....</b>  | <b>110</b> |
| <b>Anexo 5: Usuarios de Internet (por cada 100 personas).....</b>   | <b>113</b> |
| <b>Anexo 6: Ciudades Turísticas e Inteligentes.....</b>   | <b>114</b> |
| <b>Anexo 7: Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires Respecto a las dimensiones de un Destino Urbano Inteligente .....</b>                                    | <b>120</b> |
| 8.1 Buenos Aires como Ciudad Inteligente _____  | 120        |
| 8.2 Buenos Aires como Destino Urbano Inteligente _____  | 120        |
| 8.2.1 Gobernabilidad Turística .....  | 120        |
| 8.2.2 Sostenibilidad y Accesibilidad .....  | 133        |
| 8.2.3 Innovación.....   | 153        |
| 8.2.4 Información y Conectividad .....  | 160        |
| 8.2.5 Marketing e Identidad.....  | 166        |
| <b>Anexo 10 Tabla de Desafíos de la Ciudad de Buenos Aires respecto a la Inteligencia Turística .....</b>   | <b>173</b> |

## Índice de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Aspectos de las Ciudades Inteligentes _____  | 11  |
| Tabla 2 Dimensiones de las Ciudades Inteligente. Análisis comparativo de modelos _____   | 17  |
| Tabla 3 Diferencias entre ciudades inteligentes y destinos inteligentes _____  | 31  |
| Tabla 4 Indicadores de Gobernanza Turística _____  | 39  |
| Tabla 5 Indicadores de Sostenibilidad y Accesibilidad _____  | 44  |
| Tabla 6 Indicadores de Innovación Turística _____  | 53  |
| Tabla 7 Indicadores de Información y Conectividad _____  | 54  |
| Tabla 8 Indicadores de Marketing e Identidad _____   | 60  |
| Tabla 9 Actores del Clúster Turístico Basado en Innovación en la Ciudad de Buenos Aires _____  | 106 |
| Tabla 10 Personas contactas en instancias de investigación _____   | 100 |
| Tabla 11 Panel de Expertos participantes del Estudio Prospectivo _____   | 101 |
| Tabla 12 Listado de eventos nacionales e internacionales de Smart City y Smart Destination en los que la autora ha participado _____ | 102 |
| Tabla 13 Ciudades más inteligentes y visitadas _____   | 117 |

## Índice de Ilustraciones

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1 Factores que justifican la creación Ciudades Inteligentes _____                          | 14 |
| Ilustración 2 Sinergias entre el Modelo de Ciudad Inteligente y el Modelo de Destino Inteligente _____ | 33 |
| Ilustración 3 Modelo de Destino Urbano Inteligente _____   | 37 |

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 4 Indicadores de Gobernanza Turística                                 | 42  |
| Ilustración 5 Indicadores de Sostenibilidad y Accesibilidad                       | 49  |
| Ilustración 6 Indicadores de Innovación   | 53  |
| Ilustración 7 Indicadores de Información y conectividad                           | 59  |
| Ilustración 8 Creación, Estrategia de Gestión de la Marca Destino                 | 62  |
| Ilustración 9 Dimensión Marketing e Identidad. Indicadores                        | 67  |
| Ilustración 10 Tecnología aplicada a los Destinos Urbanos Inteligentes            | 69  |
| Ilustración 11 Modelo Clúster Turístico basado en Innovación                      | 105 |
| Ilustración 12 IESE- Cities in Motion 2016. Dimensiones                           | 110 |
| Ilustración 13 European Smart Cities. Dimensiones e Indicadores 4.0 (2015)        | 110 |
| Ilustración 14 Rueda de las Ciudades Inteligentes                                 | 111 |
| Ilustración 15 Sistema de Indicadores de la Ciudad Sustentable de Buenos Aires    | 111 |
| Ilustración 16 Modelo de Ciudad Inteligente de Argentina                          | 112 |
| Ilustración 17 Top 10 Ciudades Inteligentes                                       | 118 |
| Ilustración 18 Top 20 Ciudades más visitadas                                      | 119 |
| Ilustración 19 Principales Destinos Turísticos del mundo                          | 119 |
| Ilustración 20 Dimensiones de la Ciudad Inteligente aplicada a Buenos Aires       | 120 |
| Ilustración 21 Portal BA Elige  | 127 |
| Ilustración 22 Portal BA Datos. Categoría "Cultura y Turismo"                     | 128 |
| Ilustración 23 Organigrama del Ente de Turismo de Buenos Aires                    | 130 |
| Ilustración 24 Sistema de Indicadores de la Ciudad Sustentable de Buenos Aires    | 136 |
| Ilustración 25 Mapa Interactivo de Buenos Aires v4.1 - Actualizaciones            | 138 |
| Ilustración 26 Mapa Interactivo de Buenos Aires v4.1 – Capa Información Turística | 138 |
| Ilustración 27 Dashboard de activos de una ciudad                                 | 140 |
| Ilustración 28 Ejemplo de Iluminaria Pública Regulada                             | 142 |
| Ilustración 29 Retorno de la Inversión por Programa de Iluminarias Públicas Led   | 142 |
| Ilustración 30 Capacitación a Hoteles y Hostels para acceder al Ecosello BA       | 145 |
| Ilustración 31 Sitio BA.Tours. Home   | 169 |
| Ilustración 32 Falla de lectura del Sitio de Turismo de Buenos Aires              | 170 |
| Ilustración 33 Pantallas de BA.Turismo  | 171 |



# 1. Introducción

Entrado el siglo XXI los cambios de paradigmas globales comienzan a tener una fuerte repercusión en los ámbitos locales. Como respuesta a la necesidad de adaptación de los territorios a un mundo cambiante, competitivo, globalizado, preocupado por el medio ambiente y centrado en las personas, surge el fenómeno de las *smart cities* -o ciudades inteligentes- impulsado por grandes corporaciones internacionales, que comienzan a incorporar en sus carteras soluciones tecnológicas a problemáticas sociales y ambientales. Soluciones que han sido implementadas por las gestiones públicas para mejorar de manera integral el planteamiento urbano.

Una aproximación al concepto de smart cities describe a la ciudad como un espacio urbano holístico, integral, sostenible e innovador que utiliza las nuevas tecnologías de la información y comunicación (en adelante TIC) y otros medios para mejorar la eficiencia de las operaciones, la prestación de los servicios urbanos, la toma de decisiones estratégicas y la competitividad de la ciudad con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas. (Ruigómez, 2015; Komninos, Tsarchopoulos y Kakderi 2014).

En efecto, el modelo *smart* en ciudades tiene implicancias en todas las actividades económicas que se desarrollen en el territorio urbano, entre ellas, la actividad turística.

Las dinámicas del mercado turístico, así como la evolución demográfica, la incorporación en los procesos de consumo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, como los nuevos paradigmas sociales y ambientales plantean la necesidad de un nuevo enfoque de la gestión turística y un nuevo papel para los entes locales (Díaz, 2011; Buhalis e O'Connor, 2005). Estas necesidades pueden ser solucionadas bajo un modelo de ciudad inteligente o bien, creando sinergias entre iniciativas netamente turísticas y aquellas vinculadas al desarrollo urbano inteligente. Asimismo, los turistas actuales, consumidores ávidos de contenidos audiovisuales e hiperconectados, quieren interactuar con el destino antes, durante y después del viaje (Sociedad Estatal Española para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, de ahora en más SEGITTUR, 2015). En este marco, bajo el desarrollo que suponen las ciudades inteligentes, es posible ampliar y mejorar la experiencia del turista adaptándose a sus gustos y necesidades, incrementando el gasto turístico y distribuyendo los beneficios económicos y sociales en las comunidades receptoras.

En este sentido, el desarrollo de ciudades inteligentes es una valiosa herramienta al servicio de la política turística de un determinado espacio territorial, que permite gestionar el mismo de forma más competitiva.

España es un claro ejemplo de tal accionar en el plano turístico partiendo desde un modelo de ciudad inteligente. Luego de conformar la Red Española de Ciudades Inteligentes en 2012, el país ibérico incorporó el modelo *Smart Destination* explícitamente en la política turística española, estableciendo un conjunto de acciones asociadas al desarrollo del turismo inteligente en diversos destinos turísticos del país llevadas a delante por una institución ad hoc, SEGITTUR.

Los smart destinations – o destinos inteligentes - se conceptualizan como un espacio turístico innovador, accesible, sostenible que utiliza las nuevas tecnologías y otros medios para incrementar la calidad de las experiencias turísticas y la calidad de vida de los residentes. (SEGITTUR, 2015).

Los destinos turísticos no necesariamente son urbanos, pero cuando se plantea el modelo de destinos inteligentes en espacios urbanos -ciudades turísticas-, los desafíos

incrementan y precisan de un tratamiento sinérgico entre la ciudad como espacio urbano y la ciudad como espacio turístico para asegurar la sostenibilidad, la innovación y la accesibilidad.

Ambos modelos –el de smart city y smart destination- poseen como objetivo final impulsar los medios para la mejora en la calidad de vida de los residentes, a través de distintos objetivos específicos. Teniendo en cuenta dicha situación como punto de partida, esta investigación propone por un lado, identificar sinergias entre ambos modelos -uno centrado en la ciudad y otro en el turismo- para incrementar y acelerar la concreción de los resultados esperados en cada uno. Para ello, el estudio plantea la necesidad de desarrollar un marco teórico que aborde los conceptos de ciudad inteligente y destino inteligente, adaptando estas nociones a la definición de un concepto híbrido: el de Destino Urbano Inteligente. De esta manera se hacen extensivas las iniciativas *smart* no sólo para los ciudadanos (público objetivo de las ciudades inteligentes), sino también para los turistas (público objetivo de los destinos inteligentes) y se comienza a entender al espacio urbano no como una ciudad sino también como un destino, es decir más allá de los límites geográficos de la ciudad.

Por otra parte, se pretende llevar este diseño a un caso de estudio en particular, es decir, una ciudad con su propio planteamiento urbano y grado de desarrollo turístico. En este sentido, la investigación, indagará sobre la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires respecto a los parámetros de inteligencia urbana y turística.

Se eligió la Ciudad de Buenos Aires, denominada oficialmente Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por ser el principal núcleo urbano del país en su rol de capital de la República Argentina<sup>1</sup> y un importante destino turístico a nivel mundial<sup>23</sup>. Asimismo, por las iniciativas que encara desde el 2011 para convertirse en una Ciudad Inteligente y las más recientemente iniciativas de Destino Inteligente.

Buenos Aires ha sido pionera en encarar el modelo de ciudad inteligente en la región, llegando a posicionarse entre las 100 ciudades del mundo más inteligentes y en el puesto número uno de América Latina en 2017 según el Índice IESE Cities in Motion [ICIM]. En 2015, instituye una subsecretaría de Ciudad Inteligente bajo la misma estructura Ministerial del Ente de Turismo de la ciudad, generando diferentes sinergias entre las propuestas, proyectos y programas de ciudad inteligente y gestión turística. Desde entonces el Ente de Turismo, ha encarado iniciativas que fortalecen al desarrollo *smart* de la ciudad, vigorizando el carácter de la ciudad como centro que gestiona información, tecnología e innovación en post de incrementar la calidad de vida de los ciudadanos y la calidad de las experiencias turísticas que se pueden vivir en la ciudad.

La particularidad de Buenos Aires en su condición de ciudad latinoamericana, sumado a la potencialidad que supone este caso de estudio para indagar los fenómenos a escala local<sup>4</sup>, determinan el objetivo que persigue esta investigación: identificar los desafíos que tiene el sistema turístico de la Ciudad de Buenos Aires para convertirse en un Destino Urbano Inteligente.

---

<sup>1</sup> Según el último censo, la población de la ciudad es de 2 890 151 habitantes y la del área metropolitana -el Gran Buenos Aires- es 13 588 171 habitantes, representando esta última un tercio de la población del país y posicionándolo como el segundo aglomerado de Sudamérica y una de las 20 mayores ciudades del mundo.

<sup>2</sup> En el 2016 fue elegida como el mejor destino de América del Sur por los premios Travellers' Choice, que otorga el sitio de viajes TripAdvisor

<sup>3</sup> Según la Encuesta de Turistas Internacionales de INDEC, en 2016 llegaron 1.850.723 turistas internacionales que ingresaron por Ezeiza y Aeroparque.

<sup>4</sup> Los modelos europeos, como el español, encara sus desarrollos urbanos y turísticos *smart* pero a nivel nacional-

Es así, que en el presente estudio, desde una postura constructivista, buscará conceptualizar un nuevo modelo de inteligencia turística, el de *Destino Urbano Inteligente* (capítulo I), investigar la génesis de Buenos Aires como ciudad inteligente y su impacto en la actividad turística (capítulo II), exponer un modelo de clúster para los destinos urbanos inteligentes tomando como ejemplo a la ciudad (capítulo III), y finalmente analizar los desafíos que presenta Buenos Aires para entrar en esta categoría de inteligencia turística (capítulo VI).

La temática elegida se encuentra relacionada con la cátedra “Políticas Turísticas” de la Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata, en su carácter de materia bisagra a los conceptos investigados y estudiados en la carrera en relación a la gestión y planificación de destinos. Y específicamente, en virtud a verse visto en el plan de estudios específico de la materia, la implicación y el rol del sector público en el desarrollo y gestión de los destinos turísticos de Argentina y el mundo.

## **1.1 Objetivos de la Investigación**

A los fines de alcanzar resultados concretos, a partir de preguntas de investigación específicas, se han simplificado los objetivos presentados en el Plan de Tesis<sup>5</sup>.

**Objetivo General** Identificar los desafíos que tiene el sistema turístico de la Ciudad de Buenos Aires para convertirse en un Destino Inteligente.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar la sinergia entre los conceptos de ciudad inteligente y destinos inteligentes.
2. Indagar sobre la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires con respecto a las dimensiones de un Destino Inteligente.
3. Exponer un modelo de clúster que favorezca la integración del sistema turístico de la Ciudad de Buenos Aires en el marco de un Destino Inteligente.
4. Explorar nuevas oportunidades para que la Ciudad de Buenos Aires pueda convertirse en un Destino Inteligente.

## **1.1 Consideraciones iniciales**

### **1.1.1 Impacto de la Tesis y Caso de Estudio**

La tesis trabaja sobre un caso de estudio: la Ciudad de Buenos Aires. La Ciudad de Buenos Aires fue escogida, por un lado, por la cercanía geográfica a la autora y, por otro, porque el análisis y adaptación del fenómeno de inteligencia urbana y turística, no puede ser aislada a un caso de estudio. Es decir, debe ser escalable, adaptada a cada contexto y a las peculiaridades de cada destino turístico (Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas, INVAT.TUR, 2015).

La idea de analizar la ciudad bajo un modelo de inteligencia turística no tiene solo interés científico. Es útil también para aportar soluciones de menor escala, propias del funcionamiento y gestión del destino, por ejemplo, la captación de mercados estratégicos a partir de información fehaciente y en tiempo real, la mejora en la calidad de las experiencias turísticas que vivencie el turista como principal factor de

---

<sup>5</sup> Ver anexo 1, Tabla de Congruencias de Contenidos

recomendación, fidelización y posicionamiento del destino, la posibilidad de personalización de los servicios, la administración eficiente de los recursos naturales, culturales y patrimoniales, entre otras áreas de actuación de la gestión turística.

En este sentido, la tesis aportará no sólo un diagnóstico propositivo sobre la situación del modelo de ciudad inteligente y de la gestión turística de Buenos Aires, sino también buscará herramientas tales como la esquematización de un clúster para los destinos urbanos inteligentes y líneas de actuación en post de beneficiar al turismo con las iniciativas inteligentes de la ciudad; bajo la visión de ser un instrumento ávido para la toma de decisiones por parte del sector público y/o privado de la actividad.

Asimismo, la presente investigación busca ofrecer saberes que sean útiles para esta casa de estudios, como material de soporte a cátedras afines y para el desarrollo del perfil profesional al que apunta la autora como Licenciada en Turismo y como apasionada de aquellas iniciativas que impliquen miradas sistemáticas del desarrollo turístico en los destinos en post al beneficio social, económico y ambiental.

Finalmente, se puede decir que la tesis opera en base a tres campos fundamentales: la gestión turística, la investigación cualitativa de un caso de estudio, y la competitividad turística. Estos campos definen el dominio de estudio de la tesis y con relación a los cuales surgen varias aportaciones:

**a.** En la gestión turística, subyacen los fenómenos de destino inteligente como un nuevo modelo turístico que se adapta a las exigencias de la demanda turística y de las comunidades receptoras.

**b.** En la investigación cualitativa de un caso de estudio particular, se esquematiza un modelo de destino urbano inteligente ajustado a las realidades del destino, permitiendo generar aportes a la política turística de la Ciudad de Buenos Aires.

**c.** En la competitividad turística, se identifica un clúster turístico basado en la innovación y las interacciones entre los históricos eslabones de la cadena de comercialización turística y los nuevos actores provenientes de campos como la innovación y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

### **1.1.2 Limitaciones de la Tesis**

Las limitaciones de esta investigación son varias. En primer lugar, porque comprende conceptos aún ambiguos y experimentales basados en sistemas complejos como lo son una ciudad y la actividad turística. Se buscó, entonces, priorizar la comprensión de los conceptos y los modelos para que sirvan como herramientas de diagnóstico, de visualización de oportunidades, desafíos y de futuras líneas de investigación. En otras palabras, la investigación se centra en convertirse en una herramienta de fácil comprensión para la toma de decisiones y no en una investigación de cada uno de los componentes analizados.

En este sentido, es dable mencionar que la autora con el objetivo de profundizar el estudio ha presentado investigaciones paralelas a esta investigación en diferentes foros y congresos internacionales. Por ejemplo, ha profundizado la innovación y la participación ciudadana con su investigación “Innovación Endógena en Destinos Urbanos Inteligente: Implicancia de Ciudadanos Anfitriones en la experiencia de viaje” en el Primer Congreso Mundial de Destinos Inteligentes de la OMT realizado en Murcia en febrero de 2017. Así como también, ha desarrollado otras investigaciones como “Design Thinking y Turismo: Herramienta para co-creación de experiencias turísticas” y “Ciudades Inteligentes y Turismo: Hacia donde van las ciudades competitivas”. Esta última, elegida para ser parte del libro de comunicaciones del III Congreso Internacional de Ciudades Inteligentes 2017, que se realizará este año en Madrid.

## 1.2 Proceso Metodológico

El trabajo de investigación contempló diferentes etapas para alcanzar los objetivos propuestos.

En la primera etapa, exploratoria o de reflexión, se tomó contacto con los temas de interés de la investigación, configurando el marco conceptual que permitiría definir el horizonte del estudio. Fue una fase de revisión bibliográfica y documental de los fundamentos teóricos en los que se sustenta este trabajo. Abordando los conceptos de *smart city* (ciudad inteligente) y *smart destination* (destino inteligente) a través de la sistematización de información secundaria y la interpretación de diferentes autores y entidades que tratan la temática, de cara a definir un concepto que se adapte a las sinergias entre ambas iniciativas: el concepto de Destino Urbano Inteligente. Esta etapa comenzó antes de la presentación del plan de tesis por interés de la autora, y estuvo condicionado debido a la novedad del fenómeno bajo estudio, a un input bibliográfico correspondiente a investigaciones desarrolladas por diferentes destinos turísticos, artículos de revistas y blogs de economía, turismo y tecnología, sitio web de noticias, entre otros.

Consumada esta etapa y a partir de los resultados del análisis de los conceptos de ciudad inteligente (a partir de ahora CI) y destino inteligente (a partir de ahora DI), se concluyó en que no existía ninguna ciudad o destino que se ajuste a las dimensiones que proponen. Por lo cual, no se pudo tomar como un hecho dado, sino más bien como modelos que plantean una visión a seguir. Para tal efecto, la configuración del concepto de Destino Urbano Inteligente presentó el mismo desafío: la creación de un modelo que le otorgue entidad, dimensiones e indicadores que lo sustenten y que sirvan de base para identificar el grado de inteligencia de la Ciudad de Buenos Aires.

En otras palabras, para consagrar este nuevo concepto de Destino Urbano Inteligente y llevarlo a un modelo fue relevante analizar las iniciativas implementadas en las diferentes ciudades y destinos y los efectos e implicancias para el desarrollo del turismo. Esta información no se encuentra detallada en la investigación por una cuestión reglamentaria a lo que la extensión del documento respecta.

En una segunda etapa, se diseñó el modelo de Destino Urbano Inteligente, sus dimensiones y sus indicadores. Para esta instancia, se realizaron entrevistas a profesionales expertos en destinos inteligentes y conocimientos a fines (TICs, citymarketing, marca ciudad, políticas turísticas, desarrollo sustentable, etc).<sup>6</sup> Se eligió la técnica de la entrevista semiestructurada por ser valiosa para la investigación cualitativa, ya que permite recoger información de una manera más abierta en cuanto a la estructura de las preguntas a realizar. El diseño de la entrevista estuvo determinado por la sistematización de información secundaria, como libros, noticias, artículos de investigación e Internet, la cual permitió consagrar los lineamientos para ser aplicada.

Una vez identificados los indicadores del Modelo de Destino Urbano Inteligente propuesto, se procedió a ponderar la importancia relativa de éstos, a los fines de compararlas con la situación de Buenos Aires en una instancia posterior. Para ello se realizó un estudio prospectivo basado en la opinión de 14 expertos entre profesionales

---

<sup>6</sup> Ver anexo II. Listado de personas entrevistadas.

y académicos de Argentina y de España<sup>7</sup>; y el análisis posterior de sus valoraciones. La herramienta utilizada fue un cuestionario online en la plataforma Google Forms en donde se distinguieron los indicadores y se pidió la ponderación respecto al siguiente esquema:

- **(5) Totalmente Relevante:** Cuando la iniciativa define de manera radical la inteligencia de un destino.
- **(4) Muy Relevante:** Cuando la iniciativa define en gran parte la inteligencia de un destino.
- **(3) Relevante:** Cuando la iniciativa no define la inteligencia de un destino, pero genera un importante aporte.
- **(2) Poco Relevante:** Cuando la iniciativa no define la inteligencia de un destino, pero genera algún aporte.
- **(1) Irrelevante:** Cuando la iniciativa no define la inteligencia de un destino.

El cuestionario<sup>8</sup> también contempló la oportunidad de sumar otros indicadores que para el conjunto de expertos fuera relevante.

En una tercera etapa, se indagó sobre la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires con respecto a la actividad turística y a los parámetros propios de las ciudades y destinos inteligentes a partir de los indicadores del Modelo de Destino Urbano Inteligente. Para ello, se realizó una investigación exploratoria de las gestiones realizadas y por realizar en el plano turístico y de ciudad inteligente, a través de la realización de sistematización de información secundaria y posterior entrevistas personales a referentes del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires, el Ente de Turismo y de la Subsecretaria de Innovación y Ciudad Inteligente (ex Subsecretaria de Ciudad Inteligente). Las entrevistas fueron otorgadas tanto en congresos y eventos en los que estuvieron presentes dichos referentes, así como también, en entrevistas coordinadas vía email. El grado de respuesta que se pudo obtener de parte de ellos, incrementó la calidad y cantidad de información requerida para profundizar la investigación.

Para la ejecución de las entrevistas la autora buscó presentarse personalmente con dichos referentes en Congresos, Convenciones y otros eventos<sup>9</sup> en los cuales se identificó con anterioridad la participación de los mismos. Luego se pidió de modo formal vía email al Ministerio de Modernización e Innovación de la Ciudad, a la Subsecretaria de Destino Inteligente y al Ente de Turismo concretar una reunión con los referentes identificados en cada caso.

La información obtenida fue procesada y analizada, a fin de profundizar en el caso de estudio y poner en claro la opinión de los actores entrevistados sobre la implicancia que presentan las iniciativas de ciudad y destino inteligente en el desarrollo y posicionamiento de la ciudad de Buenos Aires como Destino Urbano Inteligente. Así como, también, para realizar el diagnóstico situacional de la ciudad respecto al modelo. El diagnóstico cualitativo se tradujo en una valoración de los indicadores respecto al grado de aplicación de las iniciativas. Esta valoración se dio de la siguiente manera:

- **(5) Aplica exitosamente:** Cuando la iniciativa distintiva es desarrollada o gestionada por la ciudad-destino.

---

<sup>7</sup> Ver anexo II. Listado del panel de expertos.

<sup>8</sup> Ver anexo III. Cuestionario utilizado para el estudio prospectivo.

<sup>9</sup> Ver anexo II. Listado de eventos en los que se ha participado para esta investigación

- **(4) Aplica parcialmente:** Cuando la iniciativa distintiva es desarrollada o gestionada por la ciudad-destino de manera parcial o bien no ha alcanzado los objetivos que perseguía.
- **(3) Fase de proyecto:** En el caso de que la ciudad-destino cuente con un proyecto desarrollado en cartera relacionado a la iniciativa distintiva. A diferencia de la aplicación, la identificación de una iniciativa en fase de proyecto implica desarrollo, pero no puesta en práctica.
- **(2) Fase de ideación:** En el caso de que la ciudad-destino cuente con una idea para aplicar asociada a la iniciativa distintiva
- **(1) No aplica, ni tiene proyecto o iniciativa**

A partir de comparar el grado de aplicación de las iniciativas de Destino Inteligente en la Ciudad de Buenos Aires, con la valoración de las iniciativas por parte de los expertos es que se pudo vislumbrar las áreas de actuación que presentan desafíos, como también, las oportunidades para potenciar la inteligencia turística en la ciudad. Input necesario tanto para, en una cuarta etapa, exponer un modelo de clúster válido para los destinos urbanos inteligentes, con la identificación de los actores involucrados en el sistema turístico y sus interrelaciones en un contexto de inteligencia. Como para que, en la quinta etapa, se enmarcaran los principales aportes de la investigación para generar un diagnóstico propositivo adecuado al caso de estudio. Y de esta manera, contribuir a identificar los desafíos, oportunidades y líneas de acción para posicionar a Buenos Aires bajo la categoría de Destino Urbano Inteligente.

Por otro lado, y no pudiéndose referenciar como material formal del estudio, la investigación se ha nutrido de la propia experiencia de la investigadora en los últimos cuatro años, en los que ha tenido la oportunidad de trabajar conjuntamente con otros profesionales e investigadores en diferentes destinos de Argentina y de América Latina, en cuestiones relacionadas a gestión y desarrollo turístico. Esta experiencia se engloba en: proyectos de consultoría de marketing y desarrollo turístico en Planes Estratégicos de Turismo; consultorías para el desarrollo de ofertas turísticas innovadoras; desarrollo de contenidos para diferentes congresos y eventos sobre la materia; análisis de mercado en observatorios turísticos; y en la publicación de artículos académicos y divulgativos sobre la materia. Como así también, la cercanía a la ciudad al formar parte del Laboratorio de Innovación de IBM-UP que está trabajando en conjunto con el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires para el desarrollo de soluciones para los Juegos Olímpicos Juveniles (YOG por sus siglas en inglés) que se desarrollaran en la Ciudad de Buenos Aires en el 2018. Cuestiones estas, que por un lado alimentan el presente estudio, y por otro justifican la ausencia de material bibliográfico de soporte para referenciar determinadas cuestiones conceptuales asimiladas por la autora debido al uso corriente en su campo laboral.



## 2. Marco Teórico

### 2.1 Ciudades Inteligentes. Hacia dónde van las ciudades eficientes.

*“Si el siglo XIX fue el siglo de los imperios y el siglo XX el siglo de los Estados nación, el siglo XXI será el siglo de las ciudades”.*  
Wellington E. Webb,

#### 2.1.1 Las Ciudades Inteligentes como nuevo paradigma urbano

Entrado el siglo XXI, el auge de las *smart cities* –término inglés que en el idioma español se traduce en ciudades inteligentes- surge como planteo a la necesidad de adaptarse a nuevos paradigmas de desarrollo centrados en las personas, en el cuidado del medioambiente y en las relaciones globales y locales. Paradigmas que se presenta en la agenda mundial a partir de los desafíos de desarrollo que plantea las Organización Mundial de Naciones Unidas (ONU).

El objetivo que persiguen las ciudades en este nuevo contexto es la adaptación y la proactividad frente a los cambios mundiales. Según Komninos ed. al. (2014) las ciudades de todo el mundo están emprendiendo iniciativas de ciudades inteligentes con el fin de lograr una gestión más eficaz de las infraestructuras, los servicios y los recursos y abordar los desafíos del desarrollo y la sostenibilidad. Cuestiones, que hasta el momento, han sido abordadas por las soluciones ofrecidas por el sector tecnológico e implementadas por las gestiones urbanas.

El planteamiento de ciudades inteligentes encuentra sus bases en el desarrollo sostenible y en la necesidad de integrar y articular los elementos que la componen a través de las nuevas tecnologías y otros medios para ser más eficientes y competitivas. Una aproximación al concepto de ciudad inteligente describe a la ciudad como un espacio urbano holístico, integral, sostenible e innovador que utiliza las nuevas tecnologías y otros medios para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia de las operaciones, la prestación de los servicios urbanos y la competitividad de la ciudad con el fin último de mejorar la calidad de vida de las personas (Ruigómez, 2015; Komninos, ed. al 2014).

Este concepto novedoso, global y empírico, según INVAT.TUR (2015) se ha incorporado con fuerza en la estrategia y la gestión urbana y está avanzando rápidamente tanto en su formulación teórica como en su aplicación práctica.

Desde la formulación teórica se puede decir que es un concepto novedoso y global. Novedoso porque nace con fuerza en el siglo XXI, principalmente en el ámbito tecnológico empresarial y mediático, para luego incorporarse en el sector público como respuesta a las necesidades de sostenibilidad que presentaban las ciudades cada vez más habitadas. También es un planteamiento global en dos sentidos. Por un lado, arraigado a la globalización, tanto las ciudades emergentes como aquellas ciudades desarrolladas se encuentran implementando proyectos con el claro horizonte de ser más eficiente en diferentes áreas como energía, infraestructura, calidad de vida, ambiente, económica, gobernabilidad, movilidad, entre otras. Por otro, por tratarse de un concepto



holístico que busca integrar en un mismo planteamiento todos los subsistemas que componen a una ciudad.

Finalmente, y desde la aplicación práctica, se habla de un planteamiento empírico, basado en la experiencia propia que cada ciudad fue desarrollando con proyectos específicos bajo el concepto de inteligencia. Así se encuentra que, por ejemplo, Nueva York es reconocida por proyectos como "*NYC Strategy for Building a Smart + Equitable City*", impulsada por el equipo de gobierno de la ciudad con el objetivo de convertir a la Gran Manzana en un referente mundial de tecnologías *smart*. O París, por su ambicioso proyecto "*Paris Smart City 2050*", que pretende dotar de ocho edificaciones de alta eficiencia a la capital francesa.

### 2.1.2 Ciudad Inteligente: Origen y aproximaciones conceptuales

Si bien la tecnología juega un rol importante en las ciudades inteligentes, antes del siglo XXI, en Estados Unidos, se planteaba la hegemonía de las ciudades, el rol protagónico en las comunidades y la implementación de las TICs en la gobernanza. Tal como trae a consideración INVAT.TUR (2015), un interesante antecedente de este concepto de ciudades inteligentes data de finales del siglo XX en California. Se trata de las *Smart Communities*, definidas como un área geográfica de tamaño diverso donde sus residentes, organizaciones e instituciones de gobierno usan las tecnologías de la comunicación para transformar sus territorios de manera significativa, mediante la cooperación entre el gobierno, el sector privado, el sector académico y los ciudadanos. Y donde también las mejoras tecnológicas producen cambios fundamentales en lugar de incrementales. (San Diego State University, 1997 en INVA.TUR 2015:6). En otras palabras, la tecnología y la cooperación intersectorial no son el fin, sino el medio para mejorar el territorio.

Cómo todo concepto holístico, las diferentes definiciones de este novedoso y mediatizado fenómeno del siglo XXI, difieren entre sí según la temática, los actores que la abordan y la instancia temporal desde la cual se plantea.

Entrado el siglo XXI, se puede decir que no fue sino el sector privado, representado por corporaciones tecnológicas, el principal impulsor mediático de este término en relación a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La noción de ciudades inteligentes ha sido puesta en la agenda urbana por corporaciones tecnológicas de Estados Unidos como Cisco o IBM (Fernández González, 2015). En el primer caso, se reconoce que la empresa estadounidense Cisco estuvo trabajando desde 2001 en el diseño de una nueva ciudad en Corea del Sur, llamada Songdo, en la cual se iban a implantar todo tipo de tecnologías urbanas avanzadas. (Fernández González, 2015). No obstante, existe un consenso de que no fue hasta entrado el 2008, cuando la empresa IBM a raíz de su campaña publicitaria "Smarter Planet", comienza a posicionarse como líder dominante en este mercado emergente, llegando a registrar como marca el término "*Smarter Cities*" tres años después.

También se destacan otras corporaciones con sus propios proyectos de CI. En el año 2011, la empresa alemana Siemens creó una división dedicada enteramente a desarrollar el urbanismo smart. Viendo en estas iniciativas, grandes oportunidades de negocio, no tardaron en sumarse empresas como Telefónica; Microsoft con "City Next", Oracle con su plataforma "Intelligent Government", GSMA con "Connected Living", entre otras (Fernández González 2015). En suma, hoy en día casi todas las grandes corporaciones tecnológicas tienen en sus catálogos de productos y servicios un apartado importante que se refiere a las ciudades inteligentes.

Volviendo a los orígenes del concepto, ciudad Inteligente proviene del término inglés *smart city*, que tiene su raíz en el acrónimo S.M.A.R.T (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely*) para hacer referencia a ciudades con objetivos claros, medibles, relevantes y alcanzables en un tiempo determinado. Para contar con objetivos de estas características, la información resulta indispensable. En este sentido, algunos autores plantean cuestiones relacionadas al conocimiento y a la innovación. Schaffers H., Komninos N., Pallot M., Aguas M., Almirall E., (2012) identifican la ciudad inteligente como aquella ciudad con capacidad de aprendizaje e innovación, verdaderos laboratorios urbanos que integran la creatividad de su población, sus instituciones y su infraestructura digital para la comunicación y la gestión del conocimiento.

Asimismo, la innovación como medio para la competitividad y la sostenibilidad de las ciudades se ve reflejado en autores como Vegara y Rivas (2004) quienes identifican a la CI con aquella que “persigue un desarrollo sostenible basado en una continua innovación y ventaja competitiva e integrando los objetivos de carácter económico, social y medioambiental.” (en INVAT.TUR 2015 p.7)

Sin descuidar la importancia de las nuevas tecnologías, el conocimiento y la innovación, con el paso del tiempo la concepción de CI ha ganado en amplitud hasta reincorporar como foco a los ciudadanos con el objetivo de mejorar su calidad de vida a través de nuevos modelos de gobernanza. Es así como las definiciones más actuales se centran en las personas como razón de ser y como finalidad: “Para que una ciudad inteligente triunfe, tiene que (...) convertirse en territorio inteligente que venga de la mano de determinadas características ambientales, sociales, económicas, culturales, donde se ponga de manifiesto la importancia de la ciudadanía.” (Bustillo Holgado y Rodríguez Bustamante, 2015 p.258). En esta línea, Thuzar (2011) sugiere que las ciudades inteligentes del futuro necesitarán políticas de desarrollo urbano sostenible donde todos los residentes, incluidos los pobres, puedan vivir bien y dónde la atracción de los pueblos y ciudades se preserve (en Fernandez Gonzales 2015).

Si bien Estados Unidos fue pionero en el debate y en el impulso de las smart cities, la Unión Europea ha sido el principal impulsor de las ciudades inteligentes como política pública. En el 2007, con la presentación del estudio “European Smart Cities”<sup>10</sup>, la Unión Europea comienza a plantear un modelo de referencia para las CI, dándole soporte conceptual con el fin de comparar indicadores de calidad de vida entre diferentes ciudades europeas. Este esquema permitió sistematizar el objeto de interés de la CI a partir de seis características definitorias que se fueron enriqueciendo desde su primera concepción hasta la actualidad. Estas dimensiones fueron “Smart Economy”, “Smart Mobiliy”, “Smart People”, “Smart Goverment”, “Smart Environment” y “Smart Living”. Es decir, movilidad, economía, personas, gobierno, ambiente y estilo de vida.

En estos años, la Comisión Europea en su comunicación “Smart Cities and Communities 2007” definía a la CI como “aquella en la que el progreso se cataliza mediante la conjunción íntima entre innovaciones en las áreas de energía, transporte y tecnologías de información y comunicación”. No obstante, el concepto fue ganando definiciones más elaboradas que, gradualmente añadieron complejidad al concepto por parte de las administraciones públicas. Y en este sentido, es dable mencionar que España ha sido impulsora de una concepción holística que incorpora la noción de las tecnologías como medio y no como fin. También ha sido pionera en normalizar este concepto. En 2012, la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) incorporó la norma de Ciudad Inteligente, describiendo a la mismo como:

(...) la visión holística de una ciudad que aplica las TIC para la mejora de la calidad de vida y la accesibilidad de sus habitantes y asegura un desarrollo sostenible

---

<sup>10</sup> Disponible para su revisión en <http://www.smart-cities.eu/>

económico, social y ambiental en mejora permanente. Una ciudad inteligente permite a los ciudadanos interactuar con ella de forma multidisciplinar y se adapta en tiempo real a sus necesidades, de forma eficiente en calidad y costes, ofreciendo datos abiertos, soluciones y servicios orientados a los ciudadanos como personas, para resolver los efectos del crecimiento de las ciudades, en ámbitos públicos y privados, a través de la integración innovadora de infraestructuras con sistemas de gestión inteligente. (AEN/CTN 178/SC2/GT1 N 003)

Como se puede observar, pese a su relativa lozanía y en paralelo a su evolución conceptual, la definición de CI ha ido enriqueciéndose, convergiendo tanto las posturas tecnológicas, como las ambientales y humanas. En este sentido, el nuevo modelo urbano que propone las CI en sus diferentes dimensiones, al menos en la última década, ha ido ganando posiciones en la agenda de investigación urbana (Montejano, 2013 en Fernández González, 2015) con objetivos claros de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Es así que el concepto se ha ido adaptando a diferentes partes del mundo. Argentina, no es ajena a este suceso. Luego de la conformación de la Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (RECIA) en 2016, el Ministerio de Modernización de la Nación implementó su programa “País Digital” definiendo a la CI como “una ciudad innovadora que usa la información, las tecnologías de la comunicación y otros medios para mejorar la calidad de vida, la eficiencia de los servicios y la competitividad (...) buscando satisfacer las necesidades de las generaciones actuales y futuras respecto a la economía y los aspectos sociales y ambientales”. Anterior a estos hechos, la Ciudad de Buenos Aires había institucionalizado un área ad hoc a la inteligencia urbana en el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología, llevando a cabo diferentes proyectos de ciudad inteligente, algunos de ellos reconocidos a nivel internacional.

Finalmente, se puede decir que el nuevo glosario de las ciudades inteligentes plantea a la tecnología como medio; la innovación y la sostenibilidad como estrategia para ser competitivos; la ciudadanía como eje vertebrador y fin último; y la gobernabilidad como promotor de estas actuaciones. La siguiente tabla expone un resumen visual de lo desarrollado hasta el momento.

**Tabla 1 Aspectos de las Ciudades Inteligentes**

| <b>ASPECTOS</b>                | <b>CIUDAD INTELIGENTE</b>  |
|--------------------------------|--|
| <b>Límites geográficos</b>     | Jurisdicción de la ciudad  |
| <b>Público objetivo</b>        | Ciudadano  |
| <b>Actores que lo impulsan</b> | Gobiernos con fuerte apoyo de empresas tecnológicas  |
| <b>Estrategias</b>             | Proyectos de sostenibilidad económica (innovación), social (accesibilidad e inclusión) y ambiental (eficiencia energética y cambio climático)                |
| <b>Objetivo</b>                | Desarrollo urbano sostenible. Ciudad eficiente y competitiva.  |
| <b>Finalidad</b>               | Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos   |
| <b>Orientación</b>             | Mejorar su gobernabilidad para incrementar el posicionamiento mundial de la ciudad (competitividad) y la calidad de vida de sus ciudadanos. (sostenibilidad) |
| <b>Medios</b>                  | Tecnología e Innovación  |

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.3 Factores que justifican la configuración de Ciudades Inteligentes.

La naturaleza de las ciudades inteligentes se justifica en los factores que subyacen su planteamiento. Entre ellos, la necesidad de adaptación de las ciudades a un mundo cambiante, competitivo, globalizado, preocupado por el medio ambiente y centrado en las personas. Entre los factores más relevantes se encuentran:

- **El crecimiento de la población mundial y urbana.** Según estimaciones de ONU, para el 2030 un 60% de la población mundial habitará en las ciudades, mientras que para 2050 lo hará un 70%. Esto hará que el número de ciudades con más de un millón de ciudadanos supere las 450, mientras que 20 urbes se convertirán en “megaciudades” con una población superior a los 10 millones. El proceso de urbanización acelerado está generando importantes desafíos para el desarrollo urbano sostenible que requieren un tratamiento integral para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras (BID, 2016). Se puede decir que este factor obliga a pensar en **ciudades sostenibles**.
- **Relevancia del factor humano y nuevos paradigmas.** Las zonas urbanas son el principal exponente de los cambios en el sistema de valores y creencias de la población mundial. La preocupación por el cuidado ambiental, la erradicación de la pobreza, la equidad de género y la tolerancia racial, entre muchos otros objetivos que se plantean en las cumbres del milenio de las Naciones Unidas, nacen a partir de nuevos paradigmas sociales. Las ciudades comienzan a vislumbrar el desafío de ser un verdadero espacio social y cultural, justo y equitativo, pensadas para y por las personas. Girardot (2012) describe la inteligencia territorial como una visión sistémica del territorio que tiene por objeto el desarrollo sostenible y por sujeto a la comunidad. Las personas se ubican en la centralidad de la ciudad, se habla entonces de **ciudades humanas**.
- **Hegemonía de las ciudades.** Según Girardot (2012) la inteligencia territorial, precisa de una mirada que conceda importancia al nivel local en una lógica interescalar, de lo local a lo global. La globalización de las relaciones internacionales se refleja en un papel cada vez más activo, autónomo y significativo de los actores sub-estatales (ciudades y regiones) en la dinámica internacional. En la última década, Ponce Ademe (2011) sostiene que el número y la diversidad de actuaciones sub-estatales en el sistema internacional sugieren hablar de un fenómeno recurrente y de una tendencia consolidada tanto para aquellos países que fueron innovadores en esta actividad como en aquellos donde recientemente se ha potenciado. En este contexto, se acuña un nuevo término, el de paradiplomacia, que hace referencia al conjunto de acciones internacionales protagonizadas por gobiernos no centrales que usualmente tienen como fin último la promoción del desarrollo local a partir de su posicionamiento internacional (Ponce Ademe, 2011). Este factor hace pensar en la necesidad de pensar en **ciudades competitivas**.
- **La innovación radical y el cambio tecnológico exponencial.** Los avances tecnológicos siempre han sido el principal factor de cambios radicales en la historia de la humanidad. Un análisis de la historia de la tecnología muestra que el cambio tecnológico es exponencial, es decir habrá más avances tecnológicos en menor tiempo, lo que supone la posibilidad de mayores soluciones en el corto plazo. Actualmente, existen tres fuentes tecnológicas que hacen posible hoy implementar modelos y soluciones inteligentes para desarrollar ciudades más

sostenibles con mayor calidad de vida, menor costo de operaciones y resultados más eficientes: el poder de cómputo y las capacidades de comunicación (las TICs), las ciencias tecnológicas aplicadas a la biología humana y el desarrollo de nuevas fuentes de energía y materiales renovables.

Asimismo, el desarrollo económico que en siglo XX estaba basado en las inversiones, en el siglo XXI comienza a estar centrado en las innovaciones y en capital y talento humano de sus ciudadanos. El desafío de ser una ciudad inteligente, se traduce en el desafío de convertirse en una **ciudad tecnológica e innovadora**.

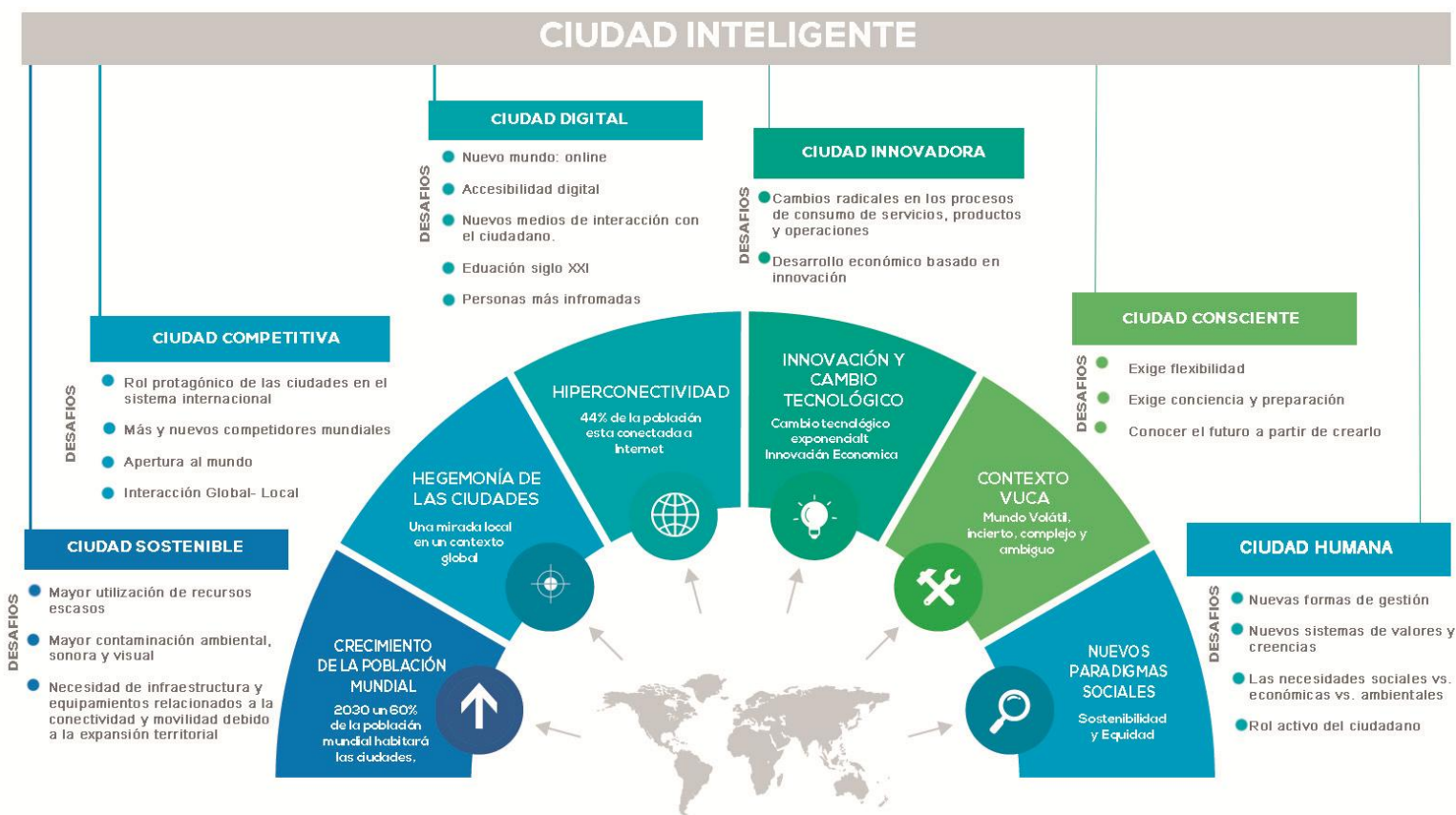
- **Contexto VUCA.** Se está frente a un contexto mundial volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, en sus siglas en inglés). El concepto VUCA se desarrolló en el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos, en respuesta a los cambios en el entorno de seguridad a finales del siglo pasado. Para los militares americanos que lo acuñaron, la clave para trabajar en un entorno VUCA es "*Awareness & Readiness*", consciencia y preparación. (Castelló, 2010). Ser conscientes y estar conectado con el entorno interno, mediato e inmediato, y estar preparados para diferentes escenarios posibles. Castello (2010) también señala que la clave para sobrevivir en un entorno VUCA es estar preparado para lo que pueda pasar; tener claro cuál es el fin último que se desea conseguir y no dejarse atrapar por planificaciones que pueden quedar obsoletas en cualquier momento. En este sentido, se puede decir que tener objetivos claros, medibles, relevantes y alcanzables en un tiempo determinado (SMART) es la clave. Y para eso se necesita lograr una **ciudad consciente** de su entorno.
- **Hiperconectividad.** Internet ha creado un nuevo mundo, el online, en donde cada vez más personas se conectan entre sí, con su entorno y con el mundo. El crecimiento del acceso a internet crece de manera exponencial. Según el Banco Mundial, mientras que en el 2000 sólo 7% de la población mundial tenía acceso a internet, en el 2015 la cifra ascendía al 44%<sup>11</sup> Sin duda, aún queda un camino por seguir: el fomento a la accesibilidad virtual que garantice el acceso a la información y las plataformas de intercambio entre los gobiernos y los ciudadanos. El desafío entonces radica en convertirse en **ciudades digitales**.

A modo de conclusión, en la siguiente ilustración se especifica cómo estos grandes factores mencionados no sólo generan la necesidad de adaptación de las ciudades a dichos panoramas y tendencias, sino que, también, conllevan desafíos en todos los planos de una ciudad: gestión, ambiente, personas, infraestructuras, movilidad y economía.

---

<sup>11</sup> Ver anexo 5: Gráficos de usuarios conectados a internet en el mundo

Ilustración 1 Factores que justifican la creación Ciudades Inteligentes



### 2.1.4 Dimensiones de las Ciudades Inteligentes

Tal como plantea el experto en investigación analítica de desarrollo urbano y regional, y creador del European Smart Cities, el Dr. Rudolf Giffinger (2007), la imprecisión del concepto conduce a la necesidad de hacerlo operativo y medible. En este sentido, los esfuerzos para plantear cuáles son los esquemas de actuación de las CI y cuáles son los resultados de dichas actuaciones se traducen en indicadores de desempeño en las diferentes dimensiones de una ciudad.

Las dimensiones de una ciudad inteligente se pueden vislumbrar en modelos metodológicos planteados a partir de sistemas de indicadores, muchos de ellos convertidos en rankings para comparar el desempeño de una ciudad frente a otra.

La presente investigación busca analizar las similitudes desde el ámbito macro a través de índices mundiales, pasando a ámbitos micro, mediante el análisis de rankings regionales hasta centralizarse en los modelos locales que plantean tanto Argentina como la Ciudad de Buenos Aires.

Debido a que cada modelo difiere en las formas de expresar los componentes que hacen a una ciudad inteligente, el análisis partirá de las características asociadas a los desafíos de la ciudad expresados en el punto anterior. Es decir, se analizarán las dimensiones respecto a si está asociada a una ciudad sostenible, innovadora, competitiva, humana, consciente, y/o digital.

Los modelos que fueron analizados son los siguientes:



- **IESE Cities in Motion.** IESE Cities in Motion Strategies es una plataforma de investigación lanzada conjuntamente por el Departamento de Estrategia del IESE Business School y el Center for Globalization and Strategy (fundado por gigantes de la tecnología como Telefónica, BBVA, Ferrovial, Telven, Schneider Electronic y Wasser). La iniciativa conecta una red mundial de expertos en ciudades y empresas privadas especializadas con administraciones locales de todo el mundo, con la misión de fomentar un modelo urbano nuevo para el siglo XXI. Modelo basado en cuatro factores principales: ecosistema sostenible, actividades innovadoras, equidad entre ciudadanos y territorio conectado. El IESE Cities in Motion es el único ranking que existe a nivel mundial y valora 181 ciudades conforme a 77 indicadores agrupados en diez dimensiones clave a la hora de determinar su eficiencia. A saber: Gobernanza, Gestión pública, Planificación urbana, Tecnología, Medio ambiente, Proyección internacional, Cohesión social, Movilidad y transporte, Capital humano, Economía.
- **European Smart Cities**<sup>12</sup>. La Unión Europea con el asesoramiento de TUWIEN y la cooperación con diferentes socios trabaja desde el 2007 en el tema de ciudades inteligentes a partir del Modelo Europeo de Ciudad Inteligente. Los resultados de las diferentes versiones de European Smart Cities<sup>13</sup> proporcionan un enfoque integrador para perfilar y comparar las ciudades europeas y se considera un instrumento para procesos de aprendizaje eficaces en relación con las innovaciones urbanas en campos específicos de desarrollo urbano. El modelo de ciudades inteligentes de Europa plantea que una CI es una ciudad con seis características, basada en la combinación 'inteligente' de dotaciones y actividades de ciudadanos decisivos, independientes y conscientes. Estas dimensiones son: Smart Governance, Smart People, Smart Living, Smart Economy, Smart Environment y Smart Mobility:
- **Ranking de Ciudades Innovadoras de Latinoamérica (Smart City Wheel).** En 2013, fue publicado un ranking sobre las ocho ciudades más innovadoras de Latinoamérica, a cargo del profesor de la Universidad del Desarrollo y experto en Smart Cities, Boyd Cohen. Para ello, se desarrolló la Smart City Wheel o "La Rueda de Ciudades Inteligentes" como marco holístico para el análisis de 28 indicadores correspondientes a 6 dimensiones de una CI: Gobierno, Economía, Calidad de vida, Movilidad, Medio Ambiente y Sociedad. La Rueda de las Ciudades Inteligentes, muestra un cierto paralelismo con las dimensiones de la Unión Europea, e incluso con el Modelo de Ciudad Sostenible de Buenos Aires. Esto se debe, tal como se menciona en el artículo de The Smart Citizen Project Chile, a que la metodología está inspirada, entre otras cosas, por el Modelo Territorial de Buenos Aires. (The Smart Citizen Project Chile, 17 de agosto 2015),
- **País Digital. Modelo Ciudad Inteligente de Argentina.** El ministerio de Modernización de la Nación, como parte del despliegue de su programa *País Digital*, define a la ciudad inteligente argentina como aquella ciudad innovadora que usa la información, las tecnologías de la comunicación y otros medios para

---

<sup>12</sup> <http://www.smart-cities.eu/>

<sup>13</sup> Desde sus inicios el modelo europeo de CI, ha planteado diferentes versiones con los que se han monitoreado la inteligencia de las ciudades, por tal motivo, no compara el rango de ciudades o perfiles directamente entre los resultados obtenidos en su primera versión de 2007, su segunda y tercera seis de 2013 y 2014, respectivamente y su última versión 4.0 de 2015.

mejorar la calidad de vida, la eficiencia de los servicios y la competitividad. Y agrega que “las ciudades inteligentes buscan satisfacer las necesidades de las generaciones actuales y futuras respecto a la economía y los aspectos sociales y ambientales.” (País Digital, Ministerio de Modernización 2016). Es decir, la sostenibilidad.

Sin haber desarrollado una metodología o un sistema de indicadores, el programa País Digital identifica 5 ámbitos de actuación de una ciudad inteligente: Ambiente, Gobernanza, Competitividad, Planteamiento urbano y Desarrollo Humano

- **Modelo de Ciudad Sustentable de Buenos Aires.** El Modelo de Ciudad Sustentable de Buenos Aires es considerada una herramienta de diagnóstico, análisis, planeamiento y gestión, en donde confluyen los lineamientos teóricos de la Ciudad Deseada de una manera operativa, a partir de una metodología científica de análisis de los procesos urbanos, con el fin de ofrecer resultados e índices reales. (Modelo Territorial de Buenos Aires 2010 – 2060, 2011) La Ciudad Sustentable se encuentra conformada por una estructura de herramientas metodológicas: la matriz de indicadores organizados en forma piramidal e integrada, donde el primer elemento es el Índice de Sustentabilidad Urbana. Este índice principal está compuesto por seis indicadores temáticos: Espacio público; patrimonio urbano; transporte y movilidad; producción y empleo; estructura y centralidades y habitad y vivienda. De estas dimensiones se desprenden 51 indicadores (Modelo Territorial de Buenos Aires 2010 – 2060, 2011).

Pese a las diferencias entre los diferentes modelos de CI planteados para medir, monitorear y definir las dimensiones que hacen de una ciudad un territorio inteligente, existe un consenso de la implicancia de este modelo en todos los subsistemas de una ciudad: económico, político, social, cultural y ambiental. Y como estos deben mudar hacia la configuración de ciudades sostenibles, innovadoras, digitales, competitivas, humanas y conscientes. La siguiente ilustración resume el tratamiento y análisis de las diferentes fuentes mencionadas.



**Tabla 2 Dimensiones de las Ciudades Inteligente. Análisis comparativo de modelos**

|                                       | IESE Cities in Montion   | European Smart City  | Ranking de Ciudades Innovadoras de Latinoamérica. Smart City Wheel and   | País Digital. Modelo Ciudad Inteligente de Argentina   | Modelo de Ciudad Sustentable de Buenos Aires   |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>ÁREA GEOGRÁFICA</b>                | 181 ciudades del mundo   | Ciudades de la Unión Europea de 300 000 a 1 millón de habitantes   | Ciudades de Latinoamérica  | Ciudades de Argentina  | Ciudad de Buenos Aires   |
| <b>CIUDAD INNOVADORA</b>              | Economía. Incluye todos aquellos aspectos que promueven el desarrollo económico de un territorio, como los planes de promoción de la economía local, los de transición y los industriales estratégicos, la generación de clústeres y la innovación.          | Smart Economy. Una ciudad integrada al mundo y al comercio internacional, productivo, de espíritu innovador, con una fuerte imagen económica, que presenta un mercado de trabajo flexible, con capacidad de transformar. | Economía. Respecto a las oportunidades, la productividad y la conexión local y global  | *  | Producción y empleo. Asociado al ingreso familiar, las complejidades sociales, la diversidad de empleo y la equitatividad social |
|                                       | Capital humano. El principal objetivo de toda ciudad debería ser mejorar su capital humano. Por tanto, debe ser capaz de atraer y retener talento, crear planes para mejorar la educación e impulsar la creatividad y la investigación                       | 14*  | *  | *  |  |
| <b>CIUDAD INNOVADORA / SOSTENIBLE</b> | Tecnología. El desarrollo tecnológico permite a las ciudades ser sostenibles en el tiempo, ampliar las ventajas competitivas de su sistema productivo y la calidad del empleo.   | *  | *  | *  | *  |
| <b>CIUDAD SOSTENIBLE</b>              | Medio ambiente. Mejorar la sostenibilidad medioambiental a través del apoyo a los edificios verdes y las energías alternativas, una gestión eficiente del agua y de políticas que ayuden a contrarrestar los efectos del cambio climático es imprescindible. | Smart Environment. Una ciudad que promueve la sostenibilidad ambiental, con claros objetivos de eficiencia energética para hacer frente al cambio climático  | Medio Ambiente. En relación a cuestiones de planteamiento urbano, gestión de utilización de recursos e implementación de edificios inteligentes. | Ambiente. arraigado a aspectos de sostenibilidad ecológica, la calidad ambiental, la gestión de recursos y la ecología urbana y residual | Espacio Público. Asociado a los impactos ambientales, la compacidad corregida y la cantidad y estado de los espacios verdes      |
|                                       | Movilidad y transporte. Moverse por las ciudades, muchas veces de grandes dimensiones, y facilitar el acceso a los servicios públicos  | Smart Mobility. Una ciudad con sistemas de transporte sostenibles, innovadores y seguros, que promueve la  | Movilidad. Una movilidad inteligente, con acceso multi-modal, transporte eficiente   |  | Transporte y Movilidad. Relativo a los proximidad y acceso a los nodos distribuidos de flujos,                                   |

|                                     |   |  |   |   |   |
|-------------------------------------|---|--|---|---|---|
|                                     | es uno de los grandes retos de futuro. Berlín va en cabeza.   | accesibilidad local, con diseños universales accesibles  | e infraestructura tecnológica   |   | la proximidad del real vial primaria, y el uso automotor  |
|                                     |   | Smart Living. Una ciudad que apuesta por mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, fomentando la cohesión social, la educación, la salud, el acceso a la vivienda digna y el equipamiento socio-cultural.                  | Calidad de vida. La calidad de vida medida en sistemas de salud, seguridad, oferta cultura y grado de bienestar personal de la población. | *   | Habitad y Vivienda. Asociada a la densidad poblacional, el habitad y la infraestructura básica y la equitatividad del valor del suelo.  |
|                                     | Planificación urbana. Para mejorar la habitabilidad de cualquier territorio, es necesario tener en cuenta los planes maestros locales, el diseño de zonas verdes y espacios de uso público, así como apostar por un crecimiento inteligente. Los nuevos métodos de urbanismo deben centrarse en crear ciudades compactas, bien conectadas y con servicios públicos accesibles. Berlín es la ciudad con una mejor planificación. | *  | *   | Planteamiento urbano. arraigado principalmente a la movilidad y al espacio urbano   | Estructura y Centralidades. Complejidad del ordenamiento territorial, la diversidad urbana y las proximidad a las centralidades urbanas |
| CIUDAD HUMANA                       | Cohesión social. La preocupación por el entorno social requiere el análisis de factores como la inmigración, el desarrollo de las comunidades, el cuidado de los mayores, las desigualdades, la eficacia del sistema de salud y la seguridad ciudadana.   | Smart People. Una ciudad que cuenta con personas abiertas al mundo, que respetan la pluralidad social y étnica. Personas calificadas, informadas, activas, participativas e innovadoras.                                       | Sociedad. Relacionada a la calidad educativa, la integración social y la creatividad de los ciudadanos, empresas y gestiones.             | Desarrollo Humano. De donde se desprenden cuestiones relacionadas a la seguridad, la educación y formación, la sociedad y la salud. | *   |
|                                     | Gobernanza. El ciudadano es el punto de encuentro para solucionar todos los retos de las ciudades. Cuentan factores como el nivel de participación ciudadana o la capacidad de las autoridades para involucrar a los líderes empresariales y agentes locales  | Smart Governance. Una ciudad que promueve la transparencia, la planificación y la participación en sus diferentes formas de gobierno. Con fuertes objetivos de incrementar la eficiencia de los servicios públicos y sociales. | Gobierno. Un gobierno abierto, con servicios en línea, infraestructura de soporte,  | Gobernanza. y sus plataformas de servicios, las infraestructuras y sus capacidades, y el rol de un gobierno abierto.                | *   |
| CIUDAD COMPETITIVA / CIUDAD DIGITAL |   |  |   | Competitividad. Asociada a aspectos como la innovación, la conectividad local y global y la productividad.                          |   |
| CIUDAD COMPETITIVA                  | Proyección internacional. Las ciudades que quieran progresar deben lograr un puesto predominante en la escena mundial. Cuidar la proyección internacional pasa por mejorar la marca de la ciudad a través de planes   | *  | *   |   | *   |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | estratégicos de turismo, atracción de inversión extranjera y representatividad en el exterior.  |   |   |   |   |
|  | Gestión pública. Se trata de las acciones destinadas a mejorar la eficiencia de la administración, incluyendo el diseño de nuevos modelos organizativos y de gestión. | * | * | * | * |

Fuente: Elaboración propia en base a IESE Cities in Motion (2015) European Smart City (2015); Ranking de Ciudades Innovadoras de Latinoamérica. Smart City Wheel (2015); País Digital. Modelo Ciudad Inteligente de Argentina (2016); Modelo de Ciudad Sustentable de Buenos Aires (2011)

### 2.1.5 Conclusiones Preliminares I

Si bien existen varias aproximaciones a lo que es una ciudad inteligente, la mayor parte de ellas responden a modelos urbanos sostenibles, innovadores, humanos, competitivos, conscientes de su entorno y digitales utilizando la tecnología como medio para alcanzar dichos parámetros. Es decir, que las particularidades no están en las grandes bases en las que se asienta el concepto, sino más bien en la composición de cinco áreas de actuación: gobernanza, innovación, sostenibilidad y tecnología.

Asimismo, se puede observar que las voluntades para convertirse en ciudades inteligentes son cada vez más y están lideradas por las grandes ciudades del mundo. Sin embargo, incluso las ciudades que lideran el modelo de CI, no cumplen el cien por ciento de los estándares propios de una CI. Dejando al descubierto que actualmente no existe una ciudad totalmente sostenible, tecnológica, innovadora, competitiva, eficiente, etc. Por lo cual el concepto de CI, no se pudo tomar como un hecho dado, sino más bien como modelos que plantean una visión a seguir.

Finalmente, se puede concluir que la información para la toma de decisiones estratégicas se vuelve una verdadera necesidad. Monitorear el estado del arte y el panorama actual respecto a indicadores de CI es el principal feedback que tienen las urbes para medir el impacto de los proyectos que están llevando a cabo. Esto no sería posible, sin el armado de modelos de los cuales se desprendan las dimensiones a monitorear. Si bien existe un relevamiento mundial, el ranking de ciudades inteligentes de IESE, las ciudades apuestan por sus propios modelos para recoger información y medir de forma interna su progreso. En definitiva, y tal como plantea Grima y Caro (2015) cada ciudad debe crear su propia definición y modelo, conociendo de dónde parte y hacia dónde quiere llegar como conglomerado de administraciones públicas, empresas y ciudadanos que buscan el beneficio de todos esos actores por medio del uso de la tecnología, reinventándose y aprendiendo de forma continuada (Grima y Caro, 2015).

## **2.2 Destinos Inteligentes. Hacia dónde van los destinos competitivos.**

*“Me interesa el futuro porque es el lugar donde voy a pasar el resto de mi vida”.*

Woody Allen

### **2.2.1 Panorama y tendencias en turismo**

#### **2.2.1.1 El turismo en un contexto volátil, incierto, complejo y cambiante.**

En las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado una incesante expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos más dinámicos y de mayor crecimiento económico (Blanco Herranz, 2015).

Según los últimos datos económicos de la OMT, en 2015 las llegadas internacionales alcanzaron las 1.186 millones y se espera que la cifra ascienda hasta alcanzar los 1.8 mil millones en 2030. Estos datos, posicionan al turismo como el cuarto sector exportador a nivel mundial después de los combustibles, los productos químicos y la automoción, representando el 7% de las exportaciones mundiales, el 30% de las exportaciones de servicios, 1 de cada 11 empleos y el 10% del PIB mundial. (OMT, 2015)

Se puede decir que este crecimiento fue impulsado por la sensibilidad del sector ante factores económicos, sociales, ambientales y tecnológicos. Factores que hoy en día generan un contexto mundial volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) en el que se desarrollan todas las actividades sociales y económicas.

Este panorama, no sólo obligada a las ciudades a convertirse en verdaderas ciudades inteligentes, sino que también impulsa a que el sector turístico, clave para las economías emergentes por su crecimiento sostenido, lleve a cabo estrategias de respuestas inmediatas a los cambios que generen los factores externos – a los que es altamente sensible- para no perder competitividad. Se puede decir, entonces, que el primer desafío que se presenta para los destinos en este nuevo siglo es el de reconocer el tipo de cambios que se han producido en su entorno para responder a ellos de forma proactiva (Soteriades et al., 2007, como se cita en Buhalis et al., 2013).

A diferencia del siglo pasado, el turismo actualmente atraviesa una etapa de cambios acelerados. En el siglo XX los cambios mundiales tardaron más de medio siglo en impactar, como fue el caso de las tecnologías de la aeronáutica desarrolladas entre las guerras mundiales. Estas tecnologías dieron lugar, tres décadas más tarde, al surgimiento de la industria aerocomercial al disminuir radicalmente los tiempos, las distancias, los costos y los servicios.<sup>15</sup> En tanto, en el siglo XXI, los cambios y los avances tecnológicos se dan de un año a otro, debido a las características exponenciales que presenta la evolución tecnológica. Ejemplo de ello es que, en menos de cinco años, el sector turístico vio la obligación de adaptarse no sólo al mundo online,

---

<sup>15</sup> En la década del 20' surgieron las primeras aerolíneas del mundo. Entre las mismas se encuentra la Real Compañía Holandesa de Aviación (KLM) que data del año 1919. No obstante, recién en la década del 50' se realizaron los primeros viajes aéreos de transporte de pasajeros masivos que facilitaron el desplazamiento de los turistas, cambiando radicalmente al sector turístico mundial.

sino también al reciente mundo móvil para seguir ocupando una cuota del mercado turístico mundial.

Los retos de los destinos, al igual que el de las ciudades, se encuentran fuertemente asociado a los factores externos tanto de índole social, ambiental, política, económica como tecnológico. A partir de la exploración de diferentes autores, Romero Dexeus (2017); Blanco Herranz ed. al. (2016); BID (2016); Molina (2016); SEGITTUR (2015) y INVAT.TUR (2015); Buhalis et al., (2013) y Williams y Shaw (2011) se identifican los siguientes factores:

Dentro de los **factores y retos sociales y ambientales** que están definiendo al sector turístico se encuentran:

- Los grandes cambios socio-demográficos como la expansión urbana mundial y los nuevos modelos de planificación, gestión y desarrollo urbano: ciudades inteligentes, ciudades sostenibles, ciudades emergentes, etc.
- El foco en la sostenibilidad, que da lugar a una conciencia medioambiental y la utilización de energía segura, eficiente y limpia y a la conciencia social con el surgimiento de nuevas luchas sociales por la equidad de género, la accesibilidad universal, la polarización de la riqueza y el respeto cultural.
- La relevancia de la seguridad, la protección y la defensa en un siglo en el que aún coexisten las guerras y los ataques terroristas.
- La economía y sociedad digital e innovadora. El capital social y el talento humano comienza a ser el principal factor de éxito de la economía y la integración social.

Los **factores políticos y económicos** dentro del sector turístico también son relevantes. Se puede identificar:

- La consideración del sector turístico como sector económico estratégico de países, ciudades y destinos.
- La política turística como instrumento para promover, regular e incrementar la autonomía de la actividad, respecto a otras políticas públicas.
- El mayor número de competidores mundiales, a partir del surgimiento de nuevos destinos.
- Los nuevos canales de distribución y comercialización, que dan apertura a nuevos modelos de negocios.
- El conocimiento como diferencial de la gestión y las empresas turísticas para diseñar las experiencias del usuario partir de las expectativas del cliente y la personalización de productos.

Finalmente, se puede destacar como **factores tecnológicos** a:

- La conectividad virtual: Internet de las cosas, sensórica, wifi everywhere, 5G
- Los sistemas de capacitación, procesamiento y visualización de información: Big Data, Business Intelligence, Small Data, Open Data, Dashboard, Cloud.
- Las nuevas tecnologías móviles al alcance de los usuarios.
- La inteligencia artificial (bots, chatbots) y el deep learning para la personalización de servicios y experiencias del usuario
- La tecnología de visualización: Virtualización y Realidad Aumentada

### 2.2.1.2 *Tendencias de la demanda turística*

Los cambios en el comportamiento, hábitos y sistema de valores de los consumidores constituyen un factor crítico para el sector turístico. Los consumidores comienzan a trasladar sus formas de consumo a todas las actividades que realizan, entre ellas viajar. Es así como “nuevos consumidores”, se traducen en “nuevos turistas” digitales, globales, informados y generadores de contenido. Este nuevo perfil de turista, sin distinción etaria o generacional, tiene más experiencia, es más flexible, es más independiente, le preocupan las desigualdades sociales, los impactos ambientales y está interesado en mostrar a sus comunidades virtuales y físicas lo que paga para vivir.

Existen tendencias comunes que permiten definir ciertas características que están adquiriendo estos nuevos turistas. Dentro de las tendencias más destacadas se encuentran las siguientes:

**Lo importante es lo que se puede hacer y mostrar:** Lo que importa y agrega valor para que estos visitantes elegían un destino son las actividades que puedan vivir allí, más que el destino en sí. Estos nuevos turistas apuestan por recibir una gran variedad de experiencias creando, de este modo, nuevas tendencias de consumo turístico. Según el estudio de Expedia<sup>16</sup> titulado “Global Millennial Traveller 2016”<sup>17</sup> los *millennials*<sup>18</sup> valoran las experiencias de viaje auténticas, pero éstas necesitan ser reconocidas por sus redes sociales, porque de lo contrario pierden valor. Según el mismo estudio, 31% de los Millennials siente que tener una experiencia auténtica y que la gente la comente en sus fotos es igualmente importante, comparado con el 24% de los viajeros de otras generaciones.

**La búsqueda de un mundo que inspire:** Un estudio titulado “Multicultural Experience Enhance Creativity: The When and How” señala que muchas prácticas encaminadas al intercambio multicultural fomentan la creatividad. Dicha investigación intenta demostrar empíricamente que la exposición a múltiples culturas puede por sí mismo aumentar la creatividad. En este contexto, son cada vez más los turistas que realizan su viaje esperando el intercambio con otras culturas para encaminar proyectos propios o bien como estilo de vida. Ofrecer experiencias turísticas que no incorporen componentes o manifestaciones culturales, ya deja de ser una buena opción (Molina, 2016).

**Cambios en los perfiles de viajeros:** Los cambios en el tamaño de la familia, el envejecimiento de la población en los principales países emisores, la democratización de la tecnología asociada al cómputo, el creciente segmento de personas que deciden viajar solas, o la madurez de algunos productos y destinos tradicionales, están favoreciendo una creciente diversidad de preferencias que va acompañada por un aumento de la cualificación y experiencia del consumidor.

**El consumidor no distingue mundos:** Esta tendencia es, ni más ni menos, la evolución natural del comportamiento del consumidor ante los cambios tecnológicos y sociales en el entorno. Lo que pasa online influye en lo offline, y viceversa. El

---

<sup>16</sup> . Expedia.com®, es una operadora de viajes online mayorista localizada en más de 33 países.

<sup>17</sup> El estudio usó una muestra de 1000 personas por país (Alemania, Australia, Brasil, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Francia y Reino Unido) de 18 a 64 años y se llevó a cabo en marzo de 2016 por la consultora FutureBrand contratada por Expedia.

<sup>18</sup> Generación de personas nacidas entre los 80' y el 2000, que para el 2030 representaran el 75% de la fuerza laboral del mundo

consumidor a veces prefiere comprar online desde su móvil por una cuestión de comodidad y facilidad. Pero también prefiere, en otras ocasiones, el intercambio con otras personas y la atención offline (Molina, 2016). En el caso de los millennials, el estudio de Expedia mencionado, afirma que estos confían en un amplio rango de fuentes en sus redes sociales, que van desde blogs de viajes y sitios de reseñas en línea, hasta sitios de expertos en la industria y de compañías de viajes. De hecho, el estudio descubrió que los Millennials investigan en promedio 3.7 de estos tipos de fuentes antes de reservar sus viajes, más que cualquier otra generación.

**Segmentación y personalización:** El perfil de los nuevos turistas está relacionado a intereses por múltiples experiencias turísticas y la demanda de productos más especializados y personalizados, hechos a medida. En los últimos años se ha visto una multiplicidad de nuevas motivaciones para viajar. Elementos, servicios y actividades que integraban los viajes como la gastronomía, el transporte, las manifestaciones culturales, la práctica de deportes o el alojamiento, se han vuelto motivaciones específicas sobre las que se comienza a organizar e imaginar el viaje por parte de algunos turistas. Se alecciona como tendencia dos aspectos. Por un lado, la segmentación de los turistas por motivaciones a los fines de seducir estos nuevos nichos de mercado. Y, por otro lado, la personalización de las prestaciones, con detalles mínimos, que emiten el mensaje de estar pendientes de la felicidad del turista y de satisfacer sus necesidades. En este sentido, podemos mencionar que el 80% de los millennials quieren un servicio personalizado que les envíe recomendaciones sobre destinos a su móvil para planear sus vacaciones en función de sus preferencias, necesidades y presupuesto.

**Fragmentación de los periodos de viaje:** Se puede vislumbrar que los viajeros tienden a repartir sus periodos vacacionales a lo largo del año. Esto se traduce en dos tendencias: Por un lado, en la **preferencia por el turismo interno y regional** a los fines de acortar las estancias y limitar el presupuesto en transporte de larga distancia. Esta tendencia se puede indagar a partir de los últimos datos publicados por la OMT en donde los viajes internos y regionales están marcando la mayor porción de las llegadas internacionales. Por otro lado, también se manifiesta en la **reducción de la estacionalidad marcada** debido al surgimiento de las nuevas motivaciones para viajar en diferentes periodos del año: por negocios, por reuniones, por accesibilidad y tiempo de ocio disponible, entre otras.

**Búsqueda de experiencias auténticas:** Los consumidores de mercados alejados son atraídos por lo único, lo diferente, lo distinguido, lo exótico. Buscan experiencias únicas en relación a la identidad local y los atractivos naturales propios del territorio. Esta tendencia se incrementa en los millennials. Según el mencionado estudio de Expedia, los viajeros de esta generación quieren tener experiencias auténticas por sobre todas las cosas. Asimismo, ven en la tecnología una puerta abierta para vivenciar el viaje. Casi el 50% de los Millennials quisiera usar realidad virtual para descubrir nuevos destinos de viaje.

**¿Economías colaborativas o búsqueda de anfitriones?** Las tendencias de los viajes sin intermediarios exigen al mismo tiempo -y cada vez más- una presencia local que los reciba, les informe y los oriente en el descubrimiento del lugar que desearon visitar. Empresas como Couchserfing, Airbnb, Global Greeter Network han visto en esta tendencia un modelo de negocio basado en la hospitalidad y/o en las experiencias turísticas. Como es el caso de Airbnb que además de su posicionamiento como plataforma colaborativa de alojamiento, en el 2016 incorporó la posibilidad de que los locales se conviertan en “anfitriones de experiencias” (Acosta, 2017). El desafío estará en que las empresas de viajes, los guías y los prestadores de alojamiento identifiquen estas tendencias y las adapten a sus modelos de negocios.

**La inmediatez:** Los consumidores tienen respuestas cada vez más automáticas a sus consultas y reclamos. Esta expectativa que ha adquirido al consumir otros productos y servicios (turísticos o no), conlleva a disminuir el grado de tolerancia a la espera e incrementar el grado de inmediatez con la que el consumidor espera recibir los servicios contratados. Los Millennials son los que más interesados se encuentran en atención instantánea, al 44% le gustaría contar con un asistente de compras en línea con el que pudiera hablar para consejos mientras está buscando productos en línea<sup>19</sup>. Bajo esta tendencia los prestadores optan por dos caminos: lo lúdico o lo informativo. El primero encuentra al juego como herramienta de entretenimiento a la espera. Lo informativo refiere a informar acerca de la demora y darle lugar a que sea el consumidor quien elija optar o no por el servicio (Molina, 2016).

**De turistas a exploradores:** La pasividad y la observación dejan de ser los principales protagonistas en los viajes de los nuevos consumidores que ahora van en búsqueda de actividad y participación en el destino. La generación de contenido es clave en esta tendencia, debido a que para la creación de contenido (incluso en tiempo real) es necesario explorar lo nuevo y desconocido. Si bien es una tendencia, no es algo novedoso. Ya en siglo XIV, con la revolución de la imprenta en Europa, los libros de viaje comenzaban a ser valiosos porque describían las aventuras y las experiencias que se podían vivir en otros lugares e incentivaban a las personas a ser exploradores de nuevas o lejanas tierras. Hoy, con la revolución digital, los viajeros a través de blogs y redes sociales, repiten esta vocación por explorar, compartir, desear y buscar actividades en el destino que sumen experiencias al viaje y de las que luego puedan hablar, esta vez en tiempo real.

**Omnipresencia móvil:** La explosión en el número de smartphones a nivel global ha facilitado que todo el ciclo de viaje de un viajero (antes, durante y después de su estancia en el destino) tenga un gran componente tecnológico. Esto se debe entre otras cosas, a la concentración de los elementos que antes se utilizaban por separado (reloj, mapas, agendas, cámara de fotos, ordenadores, diarios, etc.) y que incrementan exponencialmente el tiempo de interacción con el móvil. El 39% de los Millennials manejan su vida personal a través de sus móviles prácticamente cada día, frente al 28% de la Generación X y el 17% de los Baby Boomers. Los Millennials esperan que la tecnología les proporcione sensación de control sobre sus vidas<sup>20</sup>. Los omnipresentes móviles se han convertido en una extensión de nuestro cuerpo y resulta necesario pensar un viaje haciendo uso de los mismos (Molina, 2016).

**Las redes sociales inspiran:** Las personas consultan, cada vez más, lo que recomiendan sus pares consumidores en sus redes sociales. Según un informe de Facebook, el 40% de los usuarios de esta red buscan información en otras personas con sus mismas características/perfil, 68% de los Millennials buscaron inspiración en Facebook (frente al 53% de otras generaciones) y 60% de ellos en Instagram (siendo el 38% con esta preferencia en los usuarios pertenecientes a otras generaciones) Asimismo, el estudio de Expedia sostiene que el 42% de los Millennials afirma que las fotos de destinos que ven colgadas en las redes sociales tienen una fuerte influencia a la hora de escoger el lugar en el que deciden pasar sus vacaciones. Esto es particularmente cierto en Estados Unidos, donde lo que se comparte en las redes sociales les influencia en más de un 50% al tomar la decisión.

**El precio si es importante:** El consumidor está más informado que antes, no está predisposto a pagar de más si no es necesario y las posibilidades de que lo haga

---

<sup>19</sup> Fuente: Global Millennial Traveller 2016

<sup>20</sup> Fuente: Global Millennial Traveller 2016



disminuyen si existen opciones mejores. El presupuesto con el que cuenta un viajero también define al destino. Si llevamos esta tendencia a los millennials, según el informe de Expedia, el 80% de ellos quiere un servicio que le envíe recomendaciones de vacaciones basadas en sus preferencias y restricciones de presupuesto. A más del 65% le gustaría poder dividir los costos del viaje con sus compañeros de grupo. Y el 45% está preparado para dar su información personal a agencias de viajes en línea, si eso significa que recibirán a cambio descuentos especiales u ofertas importantes. De esta tendencia, son evidentes dos unidades de negocio: una instalada y otra aún incipiente, pero con gran proyección. Por un lado, están los buscadores de mejores tarifas como turismocity.com y trivago, que permiten distinguir en un mismo servicio sin pagar de más. Finalmente, los buscadores de viajes por presupuesto como Liligo.es están surgiendo como respuesta a un mercado preocupado por el precio.

### 2.2.1.3 *Tendencias de la oferta turística*

Como adaptación a las nuevas exigencias de la demanda turística, se pueden vislumbrar ciertas tendencias que están modificando a la oferta turística de los destinos. Entre ellas:

**Competitividad arraigada a la capacidad de adaptación.** Los destinos se están adaptando a las nuevas necesidades que la demanda turística está adquiriendo por factores externos, así como también, a las nuevas condiciones de mayor competencia con otros destinos en el contexto de la globalización. En este sentido, los destinos se encuentran en continuo cambio, siendo la flexibilidad una variable crítica en la competitividad del destino.

**Modelos basados en la competencia – complementariedad.** Una de las tendencias más características que está adquiriendo el sistema turístico es la integración sectorial a través de alianzas estratégicas, desarrollo de clúster y estrategias de marketing 360<sup>o</sup><sup>21</sup>. Argentina, por ejemplo, en su Plan de Marketing Turístico Internacional ConectAR, plantea como estrategia la Conectividad 360° para “quebrar la lógica competitiva de compartimientos estancos para virar hacia el concepto de coopectencia en todos los niveles” (p.58) Estas acciones de integración consisten en acuerdos entre los diferentes actores a fin de aumentar la competitividad del destino, compartiendo recursos, tecnologías, conocimientos y canales de distribución.

**En búsqueda de mercados y segmentos rentables.** Los destinos comienzan a centralizar la priorización de los mercados que considera estratégicos no sólo a partir de la intensidad de los flujos físicos (cantidad de llegadas) sino más bien, en el caudal de flujos monetarios (capacidad de consumo turístico). El panorama mundial y los mercados tradicionales y rentables en los años recientes se ha modificado a partir de una combinación de ciertos acontecimientos. Entre ellos, la recesión en algunos mercados emisores tradicionales (países desarrollados), como EEUU, y los países de la Unión Europea, el crecimiento económico de países en vías de desarrollo que presentan un perfil turístico poco tradicional. Como China, que presenta el mayor gasto turístico en turismo internacional segundo datos OMT. Y finalmente, el crecimiento del gasto turístico de determinados segmentos. Por ejemplo, el Segmento LGBT. Según los

---

<sup>21</sup> Marketing 360<sup>o</sup>, también llamada marketing holístico o ubicuo, es una estrategia de mercado que consiste en la integración de todos los actores para desarrollar un conjunto de acciones, de manera global, con la finalidad posicionar la imagen competitiva y alcanzar los objetivos de la marca en cuestión.

últimos datos ofrecidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT), el gasto anual mundial de este nicho de mercado fue de US\$196.000 millones en 2015, 19% más de lo que generó China, el principal emisor de divisas de turismo del mundo. En este sentido la Ciudad de Buenos Aires ha priorizado a los mercados que más gastan en turismo (entre ellos Estados Unidos en el corto plazo y China para el largo plazo), así como los segmentos más rentables: el turismo de reuniones<sup>22</sup>, el turismo LGBT y el turismo idiomático.

**La presencia de nuevos jugadores.** La irrupción de nuevos modelos de negocios, nuevos productos y experiencias, nuevos destinos y nuevas formas de comercialización están poniendo en entredicho la posición dominante de algunos destinos frente a otros. En este sentido, es dable mencionar la Expansión de las compañías aéreas de bajo coste. Las “low cost” son uno de los fenómenos del siglo XXI más singulares en el sector turístico. Se trata de empresas que reducen servicios con el fin de ofrecer precios más económicos. Esta tendencia está arraigada a dos tendencias de la demanda: la importancia del precio y la fragmentación de los periodos de viaje. Argentina no es ajena a este fenómeno, desde el 2016, las low cost comenzaron a operar en el país a partir de la incorporación de Avianca.

**La metamorfosis de la intermediación turística.** Con el surgimiento y crecimiento de las OTAs (por ejemplo en Argentina, Despegar.com) los nuevos intermediarios turísticos, basados en el mundo online, son un desafío principalmente para las agencias de viajes y tour operadores tradicionales. El único camino posible para que los intermediarios tradicionales sigan teniendo el rol de mediar la oferta y la demanda es la presencia en el otro mundo: el online. Ejemplo de ello ha sido la reconfiguración de Asetej, reconocida agencia de viaje de Argentina, que cambió su modelo de negocio para convertirse en una OTA y abriendo una nueva firma: almundo.com

#### 2.2.1.4 *Desafíos en la gestión de los destinos*

Tanto los factores externos identificados como las tendencias de la demanda turística que está afectando a la oferta de los destinos, permiten definir ciertas características que está adquiriendo el sector turístico. Carlos Romero Dexeus, Director de I+D+I de SEGITTUR destacó en su exposición “Innovación en el Sector Turístico” en el marco del 1er Congreso Mundial de Destinos Inteligentes de OMT, que el sector turístico se encuentra:

- Cada vez más fragmentado, competitivo y complejo.
- Cada vez más dependiente de la tecnología.
- Sometido a la presión de nuevos actores y sus nuevas reglas.
- Omnipresente, dónde y cuándo lo necesites.
- En migración acelerada hacia el canal móvil.
- Dominado por los dueños del tráfico: los re-intermediarios online.
- En donde la disponibilidad, el precio y la provisión del servicio debe ser instantáneo.
- En el que la recomendación y la prescripción de usuarios es un valor en alza
- Con clientes muy diversos, digitales y curiosos que contratan servicios locales en el destino.

---

<sup>22</sup> Según el Observatorio de Turismo de Reuniones de Argentina, el gasto promedio diario del turista extranjero en Congreso y Convenciones que visitó la Ciudad de Buenos Aires en 2016 fue de AR\$2711.

Como respuesta a este contexto nacen las *smart destinations* o destinos inteligentes, impulsadas por SEGITTUR, como organización pionera. Según Blanco Herranz (2016) los DI deben estar preparados para lo que pueda pasar al optar un rol proactivo –en vez de reactivo- ante los factores externos e internos; analizar las convergencias entre las tendencias de la demanda y de la oferta turística, dotándose de capacidades digitales para responder a las demandas de conectividad y personalización de los servicios durante todo el ciclo de viaje; gestionar adecuadamente los volúmenes de datos disponibles, para mejorar la toma de decisiones a partir de información fehaciente y en tiempo real; y finalmente promover la innovación abierta y endógena, para la atracción de talento y el mejor aprovechamiento de sus recursos humanos y de los sistemas de participación.

Asimismo, los DI tienen en claro cuál es el fin último que se desea conseguir: mejorar la calidad de vida de las comunidades locales y de las experiencias turísticas. (SEGITTUR, 2015). Para ello, las gestiones turísticas buscan en primer lugar, gestionar equilibradamente los diferentes intereses del sistema turístico, tomando el rol integrador entre los diferentes actores involucrados. En segundo lugar, buscan las estrategias adecuadas para ser competitivos. En este sentido, optan por la incorporación de modelos duales de competitividad – complementariedad y el avance hacia un marketing más holístico, colaborativo e integrado que trasmite los mensajes de la marca destino. Finalmente, los Destinos Inteligentes buscan promover la sostenibilidad, la accesibilidad y la innovación como factores de calidad del destino, así como también, mantener un importante grado de flexibilidad para adaptarse. Blanco Herranz ed. al. (2016)

### 2.2.2 *Destinos Turísticos Inteligentes. Aproximaciones y conceptos*

Los desafíos que plantea el nuevo turista digital para los destinos turísticos de todo el mundo están siendo tratados en diferentes destinos a partir de una combinación entre la reingeniería territorial y la modernización de las gestiones turísticas locales. Esto conduce a pensar que el impacto de las iniciativas del modelo *smart*, descrito para ciudades como sinónimo holístico que incorpora los conceptos de eficiencia, sustentabilidad, accesibilidad e innovación, tiene implicancias en todas las actividades económicas que se desarrollen en el territorio urbano, entre las que se destaca la actividad turística.

Tal como es el caso de las Ciudades Inteligentes, no se puede decir que un Destino Turístico Inteligente es aquel que solo utiliza las herramientas y técnicas tecnológicas disponibles para permitir que la demanda y la oferta co-creen valor, placer y experiencias para el turista y la riqueza, el beneficio y los beneficios para las organizaciones y el destino. (Boes, Buhalis, y Inversini, 2014) sino que también consideran cuestiones arraigadas a la sostenibilidad, la innovación, la accesibilidad, entre otras cuestiones no tecnológicas. La tecnología es un medio no un fin.

Algunos autores sugieren la traslación del concepto holístico de Ciudades Inteligente a Destinos Turísticos Inteligentes. Por ejemplo, Buhalis y Amaranggana (2014) han tocado la noción de construir Destinos de Turismo Inteligente como un marco genérico de conceptos heredados de las Ciudad Inteligentes incorporando como bases la competitividad, la sostenibilidad y la inclusión. Por lo tanto, este documento aborda el concepto de "inteligencia" y pretende proporcionar un marco holístico para los destinos turísticos inteligentes. (Boes ed. al 2014) Grima (2015) también sugiere que esta sinergia entre ambos modelos surge a partir de la percepción de los turistas, y expone

que “las ciudades inteligentes son visitadas por turistas y para ellos son consideradas o son percibidas no como smart cities sino como un destino turístico inteligente” (p. 20). Se puede decir, entonces, que no todos los destinos turísticos son ciudades, pero sí que en las grandes ciudades donde el atractivo turístico radica en el propio espacio urbano y sus interacciones sociales, la distancia entre ambos modelos es más estrecha. Siendo el modelo de ciudades inteligentes el punta pie para la inteligencia turística.

Las ciudades, principalmente aquellas que son puertas de entrada a un país como Nueva York, Londres y París, por nombrar algunas, pero sin dejar de lado que son las ciudades más inteligentes del mundo<sup>23</sup>, han sabido convertirse a lo largo del tiempo en verdaderos destinos turísticos culturales, históricos, de entretenimiento o de negocios. A razón de las nuevas tendencias de la demanda turística, la plataforma tecnológica y sostenible que plantea el modelo de CI en estas ciudades, son el principal activo para el desarrollo de un turismo inteligente. Esto le permite mejorar la calidad de las experiencias del visitante en todo su ciclo de viaje con el fin de incrementar la calidad de vida de los residentes.

A partir del análisis de las ciudades más inteligentes en comparación a su perfil turístico se puede decir que las ciudades más turísticas se encuentran impulsando un modelo de Ciudad Inteligente. 8 de las 10 ciudades con más visitas de turistas, están dentro de las 100 ciudades más inteligentes del mundo identificadas por el IESE Cities in Montion INDEX. Y cuatro de ellas (Londres, París, Nueva York y Seúl) se posicionan dentro de las 10 ciudades más inteligentes. Asimismo, según datos de la OMT, cuatro de los países que albergan las ciudades más inteligentes del mundo (Reino Unido, Francia, Estados Unidos y China) fueron los países con mayores llegadas de turistas internacionales en el 2015. Finalmente, las tres ciudades más inteligentes del mundo reciben más de 12 millones de turistas anuales, según el informe Global Destination Cities Index. 2015. Destacando Londres, con 18,82 millones de turistas seguido por París y Nueva York con 16,06 mm y 12,27 mm de turistas respectivamente 24.

De forma causal o estratégica, las ciudades que incorporan en su visión un modelo urbano de inteligencia también comienzan un camino para convertirse en destino inteligente porque están generando la plataforma inteligente en donde se podrá desarrollar y mejorar la actividad turística. Deviene también en las características intrínsecas del turismo que, entendido como un sistema de sistemas (de carácter multidisciplinar, transversal e integrador), es afectado por los cambios sociales, culturales, económicos, sean estos de carácter global o local, provenientes de tendencias de la oferta o de la demanda.

El desafío de los DI surge principalmente en los destinos emergentes que aún no han apostado o recién comienzan a vislumbrar un modelo de CI. Estos destinos ven en los países desarrollados un mercado atractivo, principalmente, por el gasto turístico elevado que presenta; es decir la entrada de divisas que surge de su presencia en el destino. Los turistas de los países desarrollados, y de las principales CI del mundo, son en su día a día cada vez más tecnológicos y encuentran en la sostenibilidad social, económica y ambiental un factor de calidad. En este artificio, los turistas del primer mundo, trasladan sus modelos de consumo a expectativas mínimas que desean satisfacer en los lugares que visita. Por ejemplo, la existencia de una buena conectividad virtual. Si el turista ha evolucionado de este modo es evidente que los destinos deben evolucionar en la misma dirección para satisfacer las expectativas de la demanda e, incluso, anticiparlas. (INVAT.TUR, 2015).

---

<sup>23</sup> Según • IESE Cities in Montion 2015

<sup>24</sup> En el anexo 6 se analiza el perfil turístico y *smart* de las ciudades Nueva York, Londres y París.

Ahora bien, resulta necesario comprender que es un destino inteligente. SEGITTUR (2015), institución pionera en el mundo en la definición e implementación de los Destinos Inteligentes, describe a los mismos como:

...un espacio turístico innovador, accesibles para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes. (p.32)

Si bien varios autores se arriesgan a formular concepciones sobre que es un DI, se tomará en cuenta la definición de SEGITTUR debido a su transcendencia en la actividad turística. La máxima autoridad de turismo, la OMT, utilizó dicha definición en la promoción del 1er Congreso Mundial OMT sobre Smart Destination realizadas del 15 al 17 de febrero de 2017 en Murcia, España.

El concepto que plantea SEGITTUR (2015) estructura a los destinos turísticos inteligentes en cuatro ejes de actuación: accesibilidad, innovación, sostenibilidad y tecnología. Respecto a la tecnología, la Sociedad Estatal plantea que “esta se ha introducido en todos los eslabones de la cadena de valor turístico y se ha convertido en un factor clave tanto de competitividad como de sostenibilidad y de gobernanza inteligentes.” (p. 35). Por su lado, la innovación en los DI, está centrada en resolver problemáticas y necesidades del turista. Un DTI implica nuevos modelos de gestión empresarial, nuevas formas de comunicación, la búsqueda del bienestar del cliente en un sentido amplio (SEGITTUR, 2015). En cuanto a la accesibilidad, ésta es indispensable porque da respuesta al derecho de las personas al libre acceso de bienes y servicios y favorece también a la desestacionalización y mejora la imagen del destino, al posicionarse como socialmente responsable. (SEGITTUR, 2015). Finalmente, para lograr la sostenibilidad en un contexto de inteligencia turística, los gestores y grupos de interés (stakeholders) han de tomar una serie de medidas en los planos energético, medioambiental, cultural y económico con el objetivo de incrementar la calidad de vida de la población local, mejorar la experiencia del visitante y proteger el medioambiente.

Junto a estos ejes clave, resulta imprescindible que el gobierno local tenga capacidad para generar confianza y gestionar los bienes públicos con legitimidad (gobernabilidad) y que sea capaz de gobernar con la máxima participación de actores estratégicos, como pueden ser administraciones de otros niveles territoriales, sector privado, sociedad receptora y turistas (SEGITTUR, 2016). Lo mismo plantea INVAT.TUR (2015) al decir que el modelo de referencia que haría medible y operativo a un DTI “pivotea sobre una verdadera gobernanza del destino: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia” (INVAT.TUR, 2015 p. 23). Según define la OMT (2010) la gobernanza turística es:

(...) una práctica de gobierno susceptible de medición, orientada a dirigir eficientemente al sector turístico en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación y colaboración entre ellos para realizar las metas compartidas por redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas. (OMT, 2010 en SEGITTUR, 2015 p.35)

Si se lleva el concepto que plantea SEGITTUR a la realidad, se pueden establecer diferentes modelos de Destino Inteligentes. Este camino lo realizó INVAT.TUR (2015) en su publicación “Manual de Destinos Turísticos Inteligentes” el cual comprende también un autodiagnóstico como herramienta de análisis de desempeño de los diferentes destinos. En esta publicación, se sugieren algunas consideraciones previas

que fueron analizadas para esta investigación, comprendidas en 4 características de un modelo Destino Turístico Inteligente (a partir de ahora DTI):

- **Es un modelo adaptable:** La configuración de un DTI debe responder a las necesidades de cada destino y a los beneficios que pueda reportarle.
- **No es un modelo de ciudad tecnológica.** La mera adquisición y aplicación de tecnología no convierte a un destino en inteligente, luego es fundamental que la tecnología vaya acompañada de un proceso de cambio a todos los niveles. No se trata de hacer lo mismo, pero con otras herramientas tecnológicas si no de revolucionar la gestión turística de acuerdo con las posibilidades tecnológicas y la capacidad de actuación local.
- **Es un modelo holístico.** El DTI debe establecer un nuevo marco de relaciones en la gestión turística local mediante una mayor involucración y corresponsabilidad del sector privado, académico y tercer sector. Un DTI promueve la integración del sistema turístico.
- **Es un modelo ambiguo y experimental.** Aunque ya existen experiencias contrastadas en ámbitos urbanos, la configuración de DTIs tiene una elevada componente experimental por lo que el despliegue de las iniciativas asociadas a los DTI debe testarse previamente en pruebas de concepto y proyectos piloto que aseguren la viabilidad de las inversiones y garanticen la continuidad de los proyectos.

Al igual que SEGITTUR (2015), el modelo de INVAT.TUR (2015) propone a la gobernanza como la promotora de cuatro ámbitos interrelacionados: sostenibilidad, conectividad y sensorización, sistema de información y ecosistema de innovación. Ámbitos desde donde se esperan las diferentes aplicaciones para el desarrollo de los destinos inteligentes.

- **La sostenibilidad** va ligada al modelo de desarrollo urbano y turístico, pero actualmente es un objetivo irrenunciable para cualquier espacio turístico. Los destinos inteligentes favorecen la aplicación de los principios de la sostenibilidad y, por consiguiente, contribuyen a una mejora de su imagen y posicionamiento. Además, el desarrollo sostenible comporta la configuración de destinos turísticos accesibles para personas con discapacidad.
- **La conectividad y sensorización.** La conectividad a internet es fundamental para una economía digital en la que participan empresas y consumidores, a la vez que constituye un requisito indispensable para la sensorización. La instalación de sensores (tanto dispositivos físicos como el uso de las personas como sensores) debe priorizarse desde la óptica turística atendiendo a su relación coste-beneficio.
- **Los sistemas de información.** Dichos sensores son una fuente de alimentación del sistema de información del destino, que debe configurarse con un enfoque de inteligencia de negocio incorporando las posibilidades que ofrecen los Open y Big Data.
- **La innovación.** Un destino inteligente es un destino innovador para lo que es necesario favorecer un verdadero sistema de innovación abierta, basado en la participación de empresas, administraciones y centros de investigación (triple hélice). Asimismo, es interesante incorporar un enfoque cluster en su acepción más convencional (empresas que compiten y cooperan entre sí mejorando la competitividad global del destino) para reforzar el conocimiento turístico, la capacidad de absorción de la innovación y la emprendeduría.

INVAT.TUR (2016)

El reconocimiento de estas dimensiones son la base para analizar las sinergias que puede llegar a tener el modelo de DI con el modelo de CI analizado anteriormente, principalmente para reconocer los puntos de convergencia la hora de concretar sus objetivos.

### 2.2.3 Sinergias entre Ciudades Inteligentes y Destinos Inteligentes

SEGITTUR (2015) aborda el fenómeno de los DI considerando el innegable paralelismo con las ciudades inteligentes, pero identificando las siguientes diferencias:

*Tabla 3 Diferencias entre ciudades inteligentes y destinos inteligentes*

| ASPECTOS                | CIUDAD INTELIGENTE  | DESTINO INTELIGENTE   |
|-------------------------|---|---|
| Límites geográficos     | Jurisdicción  | Los límites geográficos de los destinos inteligentes pueden coincidir o no con los de un municipio o red de ciudades  |
| Público objetivo        | Ciudadano   | Turista   |
| Actores que lo impulsan | Área de Ciudad Inteligente o de Modernización   | Gobernanza Turística “y es recomendable que su gobernanza sea compartida formando entes inclusivos como patronatos, consorcios, fundaciones, etc., en los que queden representados todos los actores involucrados en el territorio”   |
| Temporalidad            | Constante   | “La interacción va más allá de la propia estancia en la ciudad: en los destinos turísticos inteligentes comienza antes de que el visitante llegue al destino, continúa durante su estancia y se prolonga hasta después de su marcha.” |
| Objetivos               | Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos  | Incrementar la competitividad y mejorar de la experiencia del turista.  |
| Orientación             | “Las ciudades inteligentes están orientadas a mejorar su gobernabilidad y a incrementar la calidad de vida de los residentes” | “Los destinos turísticos inteligentes se orientan más a conseguir un atractivo intrínseco para los visitantes (compatible siempre, eso sí, con los intereses y el bienestar de los residentes).”                                      |

Fuente: Elaboración propia en base a “Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro” SEGITTUR (2015)

Este análisis de las diferencias entre una CI y un DI, permite tener un acercamiento no sólo a las diferencias propiamente descriptivas, sino también de las implicancias y el aporte que puede generar un modelo turístico inteligente en aspectos no comprendidos en los modelos de ciudad inteligente y que sin embargo están presente en la estructura de la ciudad como la presencia de turistas y su relación con el territorio, los servicios y las prestaciones por las que paga en su estadía. Es decir, suma al concepto de CI, la importancia de entender y satisfacer a una demanda turística cada vez más informada y exigente, a los fines de posicionarse en el mercado global y tener una proyección internacional, objetivos también de una CI. En este sentido, el desarrollo de DI es una

valiosa herramienta al servicio de la política turística de un determinado espacio territorial, que permite gestionar el territorio de forma más competitiva.

En esta línea, se pueden identificar una serie de factores que justifican la penetración de un modelo de ciudad inteligente en el turismo y viceversa:

#### **Sinergias Ciudad Inteligente - Turismo:**

- La oportunidad que genera para las gestiones turísticas la visión de un modelo de ciudad inteligente para el incremento de la eficiencia y eficacia de la integración sectorial, la participación ciudadana, la diplomacia urbana y la competitividad nacional e internacional.
- El aprovechamiento de forma creciente de la innovación y la reingeniería en los procesos como herramienta para incrementar su competitividad por parte del sector turístico (Moreno Izquierdo, Perles Ribes, Ramón Rodríguez, 2011).
- La asociación de turismo y TICs ha demostrado ser un campo preferente para el emprendimiento y la generación de nuevos modelos de negocio. (INVAT.TUR, 2015)
- La importancia de ámbitos críticos para el turismo como la calidad de vida, el medio ambiente o la movilidad, que condicionan, la competitividad de las empresas y los destinos. (INVAT.TUR, 2015)
- Las dificultades de los emprendimientos turísticos, principalmente pymes, para integrarse en dinámicas de conocimiento e innovación necesarias para su mejora competitiva y que se favorecerían por la configuración de destinos inteligentes (INVAT.TUR, 2015).

#### **Sinergias Turismo - Ciudad Inteligente:**

- El liderazgo que ha demostrado el turismo como responsable de la gestión de marcas lugares (países, ciudades y regiones) y la posibilidad de favorecer la estrategia de *branding* respecto a objetivos propios del modelo de ciudad inteligente.
- La experiencia en visión holística y sistemática, con focos integradores y transversales, que ha venido teniendo la actividad turística durante el último siglo.
- La estrecha relación entre la experiencia turística y las TICs como medio para conectar, comprar, crear y compartir (4C)
- El rol del turismo como eje comunicacional de los avances de la ciudad en el mundo.
- La oportunidad que genera para la gestión urbana, otra área multimodal como el turismo para incrementar la cantidad de iniciativas que incorporen la idea de sostenibilidad, accesibilidad, inclusión y captación de datos. Proyectos específicos que mejoran la experiencia del turista en el destino, al mismo tiempo que mejora procesos propios de la vida urbana de los ciudadanos.

Finalmente puede decirse que el logro de los beneficios esperados en un DI está supeditado a un proceso de cambio en todos los niveles (economía, gestión, innovación y sostenibilidad turística) que requiere la transformación de la gestión turística actual de acuerdo con las posibilidades tecnológicas y la capacidad de actuación local (INVAT.TUR 2015). Y estas posibilidades tecnológicas y de capacidad de actuación



local, se pueden hallar en un modelo de CI no sólo paralelo, sino integral con la actividad turística.

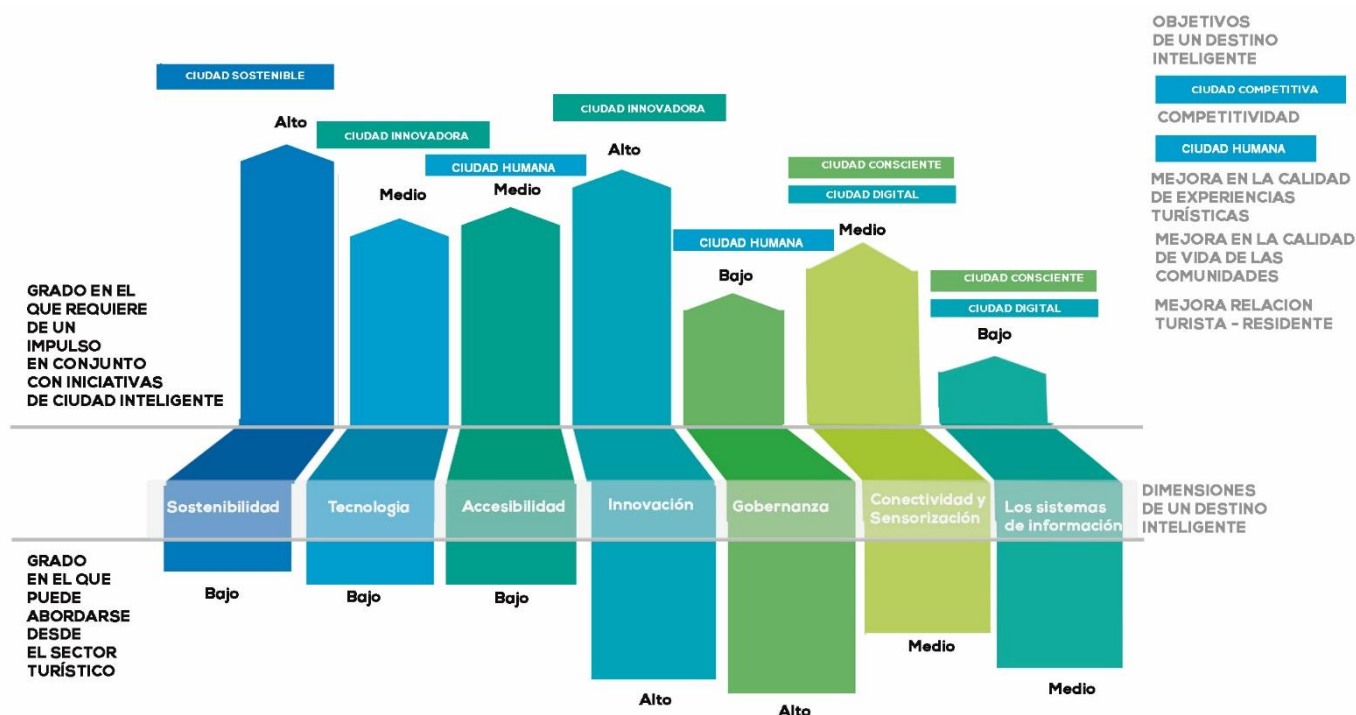
## 2.2.4 Conclusiones Preliminares II

Tal como se expuso hasta ahora, un destino urbano que no cumple con los objetivos de desarrollo sostenible, conectividad, movilidad sustentable, etc., principios básicos de la ciudad inteligente, no cuenta con la plataforma de base necesaria para poder desarrollarse como destino inteligente. Y en esto radica la necesidad de que los destinos no pierdan de vista las potencialidades que genera la existencia de la voluntad y las iniciativas de los gobiernos enfocadas en perseguir la consecución de un modelo de CI.

El nuevo estilo de gestión, planificación y desarrollo urbano y turístico que surge tanto en la ciudad como espacio urbano y en la ciudad como destino turístico se materializa a través de un conjunto de áreas comunes de actuación: Sostenibilidad, Tecnología, Accesibilidad, Innovación, Gobernanza, Conectividad y Sistemas de Información. Estas sinergias se puede observar en la ilustración posterior.

En el caso de los DI, la gestión turística impulsa en conjunto con las áreas de gobierno asociadas al modelo de Ciudad Inteligente cuestiones de innovación, movilidad y sostenibilidad. Aunque también aborda de manera individual cuestiones asociadas a la gobernanza de su sector y a las estrategias de liderazgo y posicionamiento internacional, asociadas a los objetivos de competitividad del destino en mercados emisores.

*Ilustración 2 Sinergias entre el Modelo de Ciudad Inteligente y el Modelo de Destino Inteligente*



Fuente: Elaboración propia

## CÁPITULO I

### 3. Destinos Urbanos Inteligentes. Un modelo ajustado a la realidad de los destinos.

#### 3.1 Hacia un nuevo concepto: Destinos Urbanos Inteligentes

Tal como se apreció anteriormente, existen estudios de ciudad inteligente (centradas en los ciudadanos) y de destinos inteligentes (centradas en el visitante). No obstante, es posible observar que, dada la transversalidad tanto del turismo como de las ciudades, los modelos de inteligencia pensados para ambas áreas de actuación pueden generar sinergias para un beneficio común que tenga a la comunidad local como principal beneficiario. Y es posible que esta sinergia aún se encuentre bajo el desafío de ser implementada en profundidad.

Siguiendo el objetivo propuesto, se adaptará los conceptos de ciudad inteligente y destino inteligente a la definición de uno nuevo: el de Destino Urbano Inteligente. Con el fin de analizar un caso de estudio de una ciudad turística: Buenos Aires.

Esta investigación considera a un **Destino Urbano Inteligente** como aquella ciudad turística que gestiona el turismo de manera proactiva, participativa y holística a través de la innovación, las nuevas tecnologías y las relaciones con otras áreas de gobierno y entre los actores de la cadena de valor, para consolidar al destino como una ciudad inteligente que mejore las experiencias del visitante y la calidad de vida de los ciudadanos de manera coetánea.

Es decir, se puede considerar un Destino Urbano Inteligente a:

- Una ciudad con afluencia de turistas, que gestiona a la actividad turística en el marco de un modelo de Ciudad Inteligente y contribuye a la misma de manera activa.
- Una ciudad en donde los aspectos como la accesibilidad, la innovación, la tecnología, la eficiencia y el desarrollo sostenible contribuyen para lograr una experiencia satisfactoria por parte del turista.
- Una ciudad donde el turismo pasa de ser una actividad transversal para convertirse en una actividad integradora de los diferentes componentes que fomentan la innovación y la sostenibilidad de una ciudad.
- Un destino urbano que busca hacer extensivas las iniciativas de ciudad inteligente no sólo para los ciudadanos (público objetivo de las ciudades inteligentes), sino también para los turistas (público objetivo de los destinos inteligentes).
- Un destino urbano que entiende a la ciudad inteligente como una ciudad humana, hecha para personas (turistas y residentes), a la medida de las personas y para favorecer a las mismas en cuestiones económicas, sociales, ambientales.

### 3.2 Propuesta de un modelo de Destino Urbano Inteligente

La definición de un modelo de referencia permite concretar un concepto tan amplio y complejo como el de destino, a la vez que permite un planteamiento operativo para avanzar hacia la configuración de la inteligencia territorial (INVAT.TUR 2016). Es decir, un modelo de destino turístico sugiere tener una visión que permita un desarrollo adaptativo, evolutivo y escalable, dado que los municipios son diferentes en tamaño, personalidad, capacidad de evolución y crecimiento. Por tanto, cada ciudad o pueblo debe definir su propio modelo y que éste le permita avanzar y adaptarse a los requerimientos del entorno.

En este sentido, el presente modelo de Destino Urbano Inteligente, busca adaptarse a la realidad de la Ciudad de Buenos Aires, diferente a la que se plantea en España<sup>25</sup> pionera en inteligencia turística. En primer lugar, porque la Ciudad de Buenos Aires, comienza su planteamiento de ciudad inteligente de forma autónoma al Estado Nacional, mientras que en España los modelos de ciudad y destino inteligente surgen como una política de estado para incorporar en los diferentes niveles supranacionales. En Argentina, las iniciativas de ciudades inteligentes por parte de la nación se dieron posterior a las iniciativas de ciudad inteligente en Buenos Aires e incluso se puede concluir que los proyectos nacionales de inteligencia son impulsados por el camino trazado por la ciudad capital y otras ciudades del país pertenecientes a la Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (RECIA)<sup>26</sup>. Esto da lugar a pensar que en Buenos Aires existe la posibilidad de incorporar un modelo de destino inteligente más endógeno, nacido de necesidades únicas del territorio.

Por otro lado, al hablar de un modelo basado en una ciudad turística como Buenos Aires se considera, además del desarrollo urbano, el impulso al sistema turístico como componente del mismo.

Aclarado ello, el presente modelo de Destino Urbano Inteligente considera a la gobernanza turística como principal actor integrador de la estrategia, otorgándole al turismo un rol activo en la planificación urbana. Se pasa de un paradigma en el que el turismo era una actividad transversal y multidisciplinaria a uno nuevo donde el turismo se configura como actividad interdisciplinaria e integradora de los avances en diferentes sectores.

El modelo parte de la **gobernanza turística** que, por un lado, permite armar las bases para trabajar en un entorno VUCA a través de la consciencia del entorno y la preparación para afrontar, predecirlo y en el mejor de los casos crearlo. Y por otro, armar las redes para generar un sistema turístico holístico e integrado en donde todos los actores del destino sostienen un mismo objetivo: la competitividad del destino.

La competitividad del destino es el objetivo trasversal a todos los actores. A partir de ello, la gestión pública buscará mejorar la calidad de las experiencias turísticas y la calidad de vida de las comunidades locales; el sector privado buscará incrementar la

---

<sup>25</sup> El modelo de Destino Urbano Inteligente Buenos Aires precisa una adaptación diferente al de España, por una cuestión de escala y realidades diferentes. Esta necesidad se plantea más allá de que la ciudad de Buenos Aires haya importado conocimientos y herramientas de inteligencia turística de este país.

<sup>26</sup> Esto se evidencia en una cronología: en 2011 Buenos Aires empieza a impulsar su visión de Ciudad Inteligente, en 2015 crea un área adhoc y un año después se configura RECIA. Sin embargo, el programa de "País Digital" desde el cual se desprenden iniciativas de Ciudades Inteligentes por parte del Ministerio de Modernización de la Nación sucede recién a finales del 2016.

rentabilidad de sus negocios y el sector académico fomentar el conocimiento, la investigación, la extensión y las competencias de sus áreas.

En otras palabras, el modelo de Destino Urbano Inteligente busca lo que Díaz (2014) da a llamar “Competitividad Sistemática”, de las cuales se desprende dos tipos de medidas centradas en una Política Turística:

**Las medidas horizontales:** Si bien estas políticas son neutras entre los diferentes sectores, en el modelo de referencia y considerando el rol integrador de un DUI, estas medidas instituyen la sinergia del Ente de Turismo con las diferentes áreas de gobierno de la ciudad específicamente con la Subsecretaría de Innovación y Ciudad Inteligente en lo que respecta a problemáticas generales como pueden ser la falta de regulación de modelos de negocios basados en economía colaborativa. Ejemplo: Uber o Airbnb. En líneas generales, las medidas están relacionadas a todas las dimensiones del modelo de un DUI y se encuentran relacionadas a aspectos de calidad, facilitación, desarrollo institucional, infraestructura, inversión y financiamiento, apoyo a la innovación, desarrollo del talento humano, flexibilidad laboral, protección del capital turístico, fomento a la cultura local, apoyo a las pymes, impulso al turismo social, cooperación técnica internacional, información turística y la ética turística. (Díaz, 2014). Podemos decir que las medidas horizontales son las que presentan mayor sinergia con el modelo de ciudad inteligente.

**Las medidas verticales:** que son políticas específicas de cada sector, en este caso el turístico. Se encuentran relacionadas al desarrollo de clúster turísticos competitivos, la infraestructura y la institucionalidad turística, el ordenamiento territorial - turístico y el desarrollo de nuevos productos y experiencias para adaptarse a nuevos mercados (Díaz, 2014).

A partir de la gobernanza turística y sus medidas para generar una competitividad sistemática, se desprenden cuatro ejes rectores interrelacionados que dan horizonte a las iniciativas y proyectos *smart* dentro del modelo como la forma más tangible de identificar un destino inteligente de uno que no lo es ni busca serlo. Es decir a partir de hechos empíricos. Estos ejes rectores son:

- **Sostenibilidad y accesibilidad:** asociadas al impulso de la calidad turística en el destino. Que un destino sea sostenible y accesible son aspectos valorados por el turista consciente de los impactos que puede generar la actividad turística y dónde los beneficiarios últimos terminan siendo la comunidad local y también el mundo. Este eje rector hace de la ciudad un **Destino Sostenible y Humano**.
- **Información y conectividad:** Ambos aspectos, son relevantes para la mejora de la toma de decisiones estratégicas del destino, a partir de información fehaciente y en tiempo real. Permite anticiparse a los cambios, monitorear el impacto de las decisiones y las iniciativas y mejorar los servicios y experiencias brindadas. La información permite escuchar las necesidades y motivaciones de los mercados emisores y de todos los actores del sistema turístico y actuar en consecuencia. En otras palabras, se busca llegar a considerarse un **Destino Digital**.
- **Innovación Turística:** En el siglo XXI, en un mundo global donde pareciera que todo está dado y no existe nada novedoso, el desarrollo económico comienza a ser impulsado por la innovación. La creatividad aplicada (la innovación) comienza a modificar las reglas del juego y parafraseando a Andy Stelman, crear el futuro es una de las maneras de predecirlo. La innovación en este sentido está asociada a nuevos modelos de competencia – complementariedad y a la eficiencia del mercado laboral a partir del

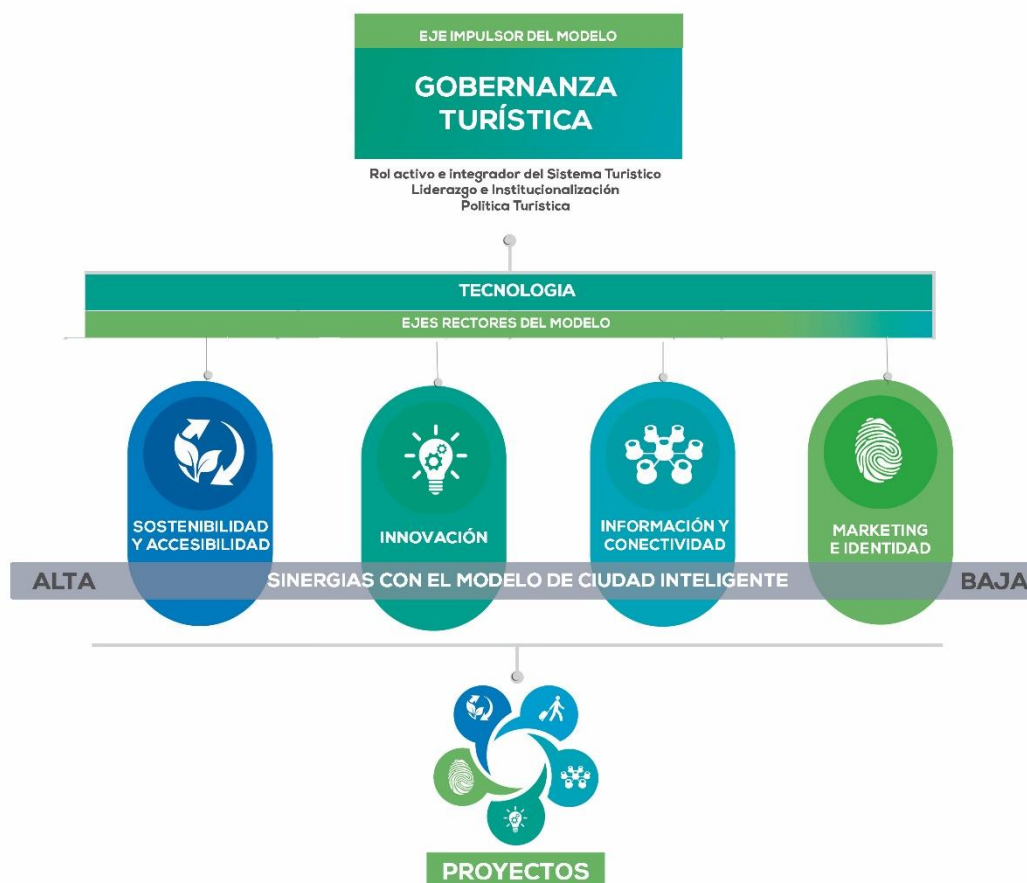
incentivo al talento humano y el capital social. Un destino fundado en la innovación como fuente económica y de desarrollo social puede ser considerado un **Destino Creativo e Innovador**.

- **Marketing e identidad:** asociado a resaltar lo único y lo auténtico del destino, el diferencial que tiene frente a la inmensidad de la competencia. En este sentido, es indispensable la participación de la comunidad local y todos los actores clave de la actividad para disminuir la brecha entre la percepción del turista y la del local y mejorar el mensaje en las iniciativas de promoción y comercialización. Hablamos entonces de un **Destino Competitivo y Auténtico**.

Para el logro de las iniciativas que se desprenden de estos ejes estratégicos, **la tecnología** y sus avances cobran real importancia como medios para alcanzar los fines disminuyendo costos, tiempos, incrementando los beneficios y modificando las formas.

Finalmente, podemos aclarar que estos ejes que marcan una visión para el destino, se traducen en proyectos específicos que permiten la actuación en el territorio y el logro de metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

*Ilustración 3 Modelo de Destino Urbano Inteligente*



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Dimensiones del modelo de Destino Urbano Inteligente

A partir de lo expuesto, en el siguiente apartado se busca una aproximación más exhaustiva de las dimensiones planteadas: Gobernanza Turística, Sostenibilidad y Accesibilidad, Innovación Turística, Información y Conectividad y finalmente, Marketing e Identidad.

#### 3.3.1 Gobernanza Turística

A diferencia de lo que se supone, la gobernanza no es un concepto nuevo. Comienza a ser utilizado en la década de los noventa para describir nuevas formas de desarrollar la función de gobierno que se distancian de las tradicionales. Tal como menciona Natera Peral (2005), hasta hace poco más una década el término «gobernanza» se utilizaba precisamente como sinónimo de acción de gobierno o de dirección política. Sin embargo, su evolución semántica la ha revelado como una categoría útil para analizar, desde nuevas perspectivas teóricas y metodológicas, la totalidad de instituciones, actores y relaciones implicadas en los procesos de gobierno y de gestión pública, vinculando en un sentido mucho más amplio e integrador el sistema político con su entorno económico y social. (Natera Peral, 2005).

Es así como la gobernanza turística, entendida como gestión pública participa, resulta clave para emprender un proceso de conversión en un Destino Turístico Inteligente porque este modelo exige cambiar las formas de gestionar los intereses y hacer partícipes a todos los agentes del sistema turístico.

Para garantizar el éxito de un destino turístico, Ritchie y Crouch (2005) destacan la importancia de los recursos humanos y la innovación en combinación con la cooperación y la colaboración a nivel local y regional (en Boes ed. al, 2014) Un entorno con relaciones de alta calidad es de suma importancia para el desarrollo del conocimiento y, por lo tanto, los empresarios del turismo deben armonizar sus objetivos para mejorar la experiencia del turismo (Murphy 1997 en Boes ed. al. 2014). Se trata de un proceso a largo plazo que requiere un compromiso compartido, de la máxima participación y de lograr una visión unívoca y consensuada de lo que debe ser el proyecto común (SEGITTUR, 2016).

La OMT (2010) conceptualiza a la gobernanza turística como una práctica de gobierno susceptible de medición, orientada a dirigir eficientemente al sector turístico en los distintos niveles de gobierno. Esto, mediante formas de coordinación y colaboración para definir objetivos compartidos por redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas. (OMT, 2010 en SEGITTUR, 2015)

En esta reflexión se puede decir que la gobernanza turística implica:

- **Planificación:** Para el desarrollo de objetivos, misión y horizonte comunes a todos los sectores a los fines de ser monitoreada y medida.
- **Fortalecimiento Institucional:** Para el diseño de nuevos procesos de gestión y desarrollo de lo público y colectivo.
- **Integración sectorial:** Para el establecimiento de plataformas, mecanismos y acuerdos que permitan un trabajo conjunto entre una pluralidad de actores.



Estas implicaciones se tradujeron en indicadores de gobernanza turística. Indicadores validados por diferentes profesionales y académicos del sector, a través de un estudio prospectivo. Los resultados arrojados revelan que estos tres aspectos priorizados por la autora con anterioridad, resultan *muy relevantes* o *totalmente relevantes* a partir de una escala de 1 a 5 donde 1 es irrelevante y 5 totalmente relevante para la consideración de un destino como un Destino Urbano Inteligente.

**Tabla 4 Indicadores de Gobernanza Turística**

| GOBERNANZA TURÍSTICA  | Importancia |
|---|-------------|
| <b>PLANIFICACIÓN</b>  | <b>4,33</b> |
| Planificación Estratégica   | 4,5         |
| Dotación de recursos y autonomía  | 4,36        |
| Planes Operativos Anuales   | 4,14        |
| <b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>  | <b>4,23</b> |
| Capital humano capacitado en inteligencia turística   | 4,5         |
| Implementación de normas y planes de acción de Inteligencia Turística                                     | 4,5         |
| Iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo  | 4,29        |
| Existencia de Sistema de Calidad basado en la Sostenibilidad  | 3,93        |
| Existencia de un área Smart Destination   | 3,93        |
| <b>INTEGRACIÓN SECTORIAL</b>  | <b>4,09</b> |
| Mecanismo y estructuras de coordinación entre las diferentes áreas de gobierno                            | 4,5         |
| Mecanismo y estructuras de cooperación con actores del Sistema Turístico                                  | 4,43        |
| Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos provinciales o nacionales | 4,14        |
| Existencia y protagonismo de una estructura mixta dentro de la gestión turística                          | 3,93        |
| Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos internacionales           | 3,43        |

Totalmente
  Muy Relevante
  Relevante
  Irrelevante

Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Prospectivo

### 3.3.1.1 Planificación

Para el logro de un Destino Urbano Inteligente, la **planificación estratégica del turismo** exige un “ejercicio consciente de responsabilidad compartida” (González Velasco, 2010) de todos los actores involucrados. No es viable el ejercicio de planificación en donde se fijen unilateralmente objetivos e instrumentos, sino que han de renegociarse continuamente con los diferentes agentes del sistema turístico y sus intereses. Es necesario un proceso de planificación participativa para superar la lógica actual, que tiene su origen en criterios políticos y administrativos, y utilizar otros elementos que permitan enfrentar algunos de sus problemas; incluso asociados a la dotación de recursos. La planificación estratégica entonces, permite a través del consenso de las partes, formular la visión compartida del destino y crear las redes de trabajo para poder lograrlo. Se plantean en esta instancia objetivos específicos, medibles y alcanzables.

Asimismo, la **planificación anual operativa** permite adaptarse a las coyunturas y ser más flexibles frente a los factores externos a través de fijar objetivos en el corto plazo realista y oportuno para el destino. En este sentido, resulta indispensable la dotación de recursos para lograr los fines establecidos. Para lo cual se debe dar lugar a la integración sectorial como estrategia no sólo para mediar entre los diferentes intereses de los sectores sino para aunar esfuerzos y recursos que disminuyan la dependencia del sector al presupuesto público y así lograr objetivos comunes, con recursos turísticos, económicos y de talento humano en común.

### 3.3.1.2 Fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional consiste en un proceso de carácter gradual, integral y continuo, que tiene por objetivo consolidar a la gestión pública más eficiente y con mejores servicios. Es un instrumento para la creación o fortalecimiento de las capacidades de gestión tomando como base estrategias de modernización del Estado.

El fortalecimiento institucional busca analizar la estructura de la gestión pública de turismo, en sus distintos niveles, para medir la eficiencia, eficacia, calidad y agilidad que den respuesta a los desafíos que presenta el destino para convertirse en un Destino Urbano Inteligente.

En este sentido, el presente aspecto puede analizarse a través de las iniciativas de modernización de la gestión turística para adaptarse a un modelo turístico inteligente:

- **Existencia de un área Smart Destination.** Contar con un área ad hoc permite aglutinar las iniciativas y avocarlas a un mismo fin de manera coordinada. Las gestiones públicas se caracterizan por ser operativas. Y en este sentido, lo que la incorporación de un área de Destino Inteligente agrega es una visión estratégica no sólo contemplada en la planificación sino también en el día a día de la gestión.
- **Capital humano capacitado en inteligencia turística.** La inteligencia turística supone una nueva área de desarrollo para las gestiones turísticas. En este sentido resulta estratégico sino fundamental para poder concebirla, que la estructura del personal tenga conocimiento sobre inteligencia turística. Es decir, que existan personas capacitadas en esta nueva concepción del destino.
- **Iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo.** Las iniciativas de gobierno abierto se pueden contemplar desde dos ópticas. Por un lado, la transparencia, fundamental para el liderazgo. Por otro, la participación ciudadana, indispensable para un modelo que tiene sus fines en incrementar la calidad de vida de sus ciudadanos disminuyendo los impactos sociales negativos de la actividad turística. La transparencia de la gestión turística suele darse por la apertura de datos que clarifican las acciones, iniciativas y proyectos que lleva a cabo y los recursos que emplea para tales fines. La participación ciudadana en turismo se vislumbra en la medida que el gobierno ofrezca espacios, mecanismos y estructuras para escuchar y conversar con los residentes y actores del sistema turístico, identificando sus necesidades y expectativas en relación al sector.
- **Existencia de un Sistema de Calidad basado en la Sostenibilidad.** La calidad turística en el siglo XXI está asociada a la sostenibilidad y la accesibilidad universal. Dos cuestiones que se convierten cada vez más en factores decisores de un destino frente a otro por parte del turista. En este sentido, que la gestión turística cuente, promueva e impulse un Sistema de Calidad basado en la sostenibilidad es una de las iniciativas de fomento para que los diferentes actores puedan adaptarse a las exigencias actuales de la demanda turística.
- **Implementación de normas y planes de acción de Inteligencia Turística.** Normalizar la inteligencia turística, permite entre otras cosas la unificación de los criterios que hacen a un Destino Inteligente. SEGITTUR es pionera en la implementación de una norma de Destinos Turísticos Inteligentes dando lugar a que los diferentes actores del sistema turístico cuenten con una hoja de ruta para adoptar de un sistema de gestión turística inteligente. Consiente de la transversalidad del turismo, el subcomité de normalización de los DTI que lleva a



cabo España, está basado en un sistema descentralizado en donde diferentes empresas e instituciones según su área de conocimiento, lideran uno de los cinco pilares planteados por el gobierno como componentes de los DTI (innovación, sostenibilidad, accesibilidad, tecnología y gobernanza)

### 3.3.1.3 *Integración sectorial*

Un destino reúne sectores diversos, diferentes niveles de gobierno e intereses disímiles que componen una sola unidad para el sujeto destinatario de todos los esfuerzos conjuntos: el turista. En otras palabras, en la experiencia turística lo único constante es el turista y no los actores que intervienen en la oferta de la misma.

Es este un reto que conlleva dar un paso más: es preciso que se comprenda la necesidad de establecer una nueva forma de trabajo basadas en la colaboración, el consenso y la competitividad del destino –no de cada actor por separado-. En este sentido, la gobernabilidad se refiere a las adaptaciones y procesos en el marco del Estado y de la Administración Pública de Turismo para mejorar su relación vertical con la ciudadanía y el proceso de toma de decisiones (Revesz, 2006 en Velasco, 2008).

Esto último exige que los gobiernos renuncien a su función de dirección tradicional y fortalezca su papel de orientador y coordinador. De nuevo, en este sentido, resulta imprescindible aumentar el grado de cooperación y profundizar en las relaciones de interacción entre actores para poder enfrentar los retos que supone aumentar la competitividad de un destino en un entorno en donde el respeto a los principios del desarrollo sostenible, el fomento a la innovación y la utilización de la información para la toma de decisiones se han convertido en los desafíos substanciales de los Destinos Inteligentes.

En este nuevo escenario surgen nuevas fórmulas de gestión basadas en la creación de instrumentos de cooperación intra e inter sectoriales. Y en este sentido, la gestión pública del turismo debe completarse con la incorporación de actores públicos de diferentes niveles, actores privados del sector turístico y otros actores sociales involucrados para conseguir resultados eficientes.

A partir de ello la integración sectorial se puede medir a partir de la existencia y funcionalidad de diferentes estructuras y mecanismos que favorecen el rol del estado como orientador y coordinador y el rol de los actores respecto a la colaboración y el consenso entre los diferentes intereses y objetivos. En esta lógica se propone como indicadores de la integración sectorial:

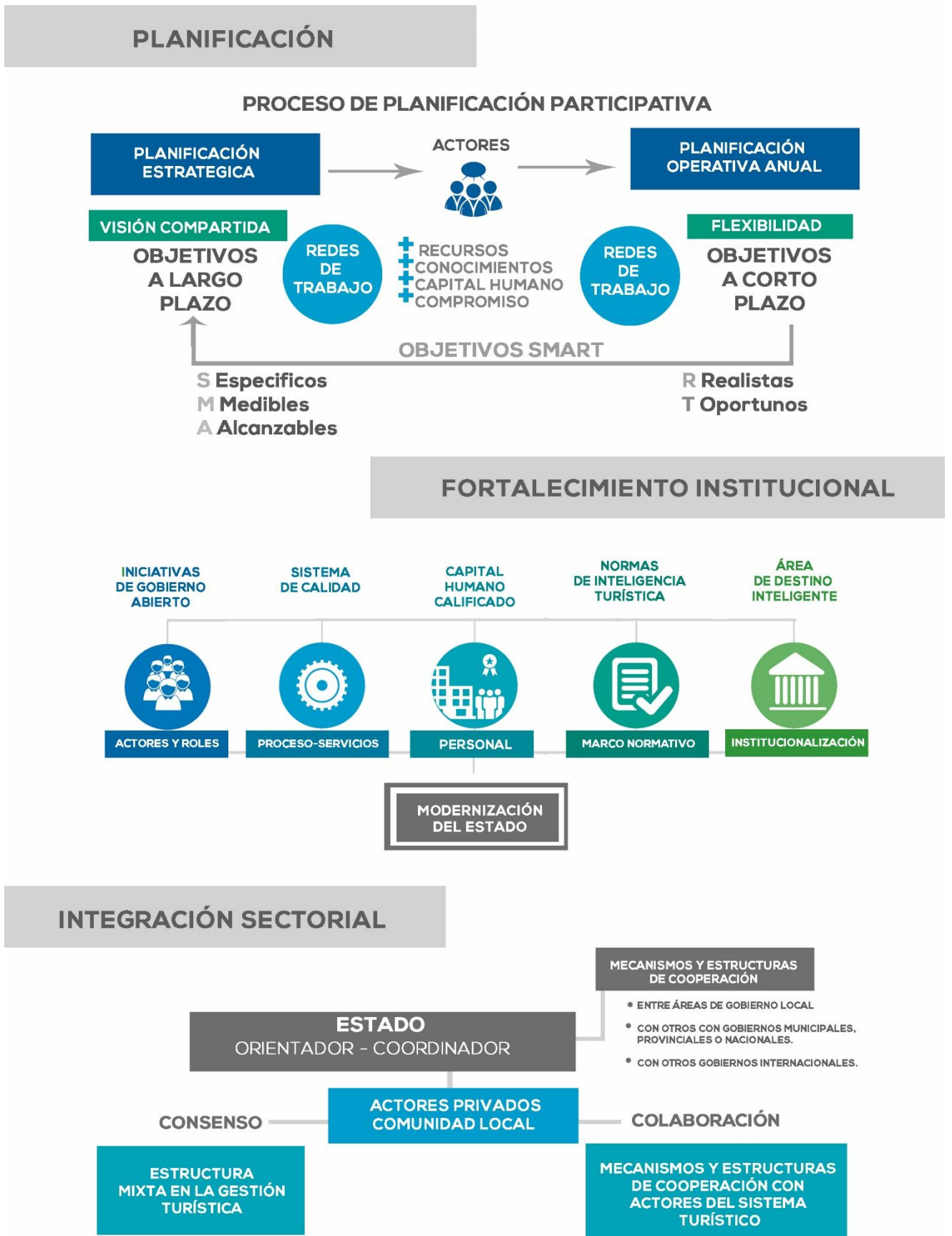
#### **Relacionados al Estado – Orientación y Coordinación**

- Existencia de mecanismos y estructuras de coordinación entre las diferentes áreas de gobierno local.
- Existencia de mecanismos y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos provinciales o nacionales.
- Existencia de mecanismos y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos internacionales.

#### **Relacionados a los Actores – Consenso y Colaboración**

- Existencia y protagonismo de una estructura mixta dentro de la gestión turística.
- Existencia de mecanismos y estructuras de cooperación con actores del sistema turístico (sector público, privado, académico y tercer sector).

Ilustración 4 Indicadores de Gobernanza Turística



Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.2 Sostenibilidad y accesibilidad

La sostenibilidad y accesibilidad en una ciudad está estrechamente relacionada al modelo de desarrollo urbano, pero también es un objetivo irrenunciable para cualquier espacio turístico competitivo (INVAT.TUR, 2016). Los destinos inteligentes impulsan la aplicación de principios de calidad turística, persiguiendo objetivos propios de la sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental y de accesibilidad universal.

Actualmente, el cuidado ambiental para resguardar el planeta, la democratización del acceso igualitario, la preservación del patrimonio y las identidades locales y el respeto a las diferentes culturas por parte de todos, así como la responsabilidad social y ambiental de las empresas se convierten en los nuevos estándares de calidad de cualquier producto o servicio ofrecido. No obstante, el turismo tiene una mayor responsabilidad frente a ello porque actúa en todas estas áreas, encontrando en ellas sus principales recursos culturales y ambientales para sostener la actividad en el tiempo.

La importancia de estos aspectos se ve evidenciado en las diferentes certificaciones mundiales, regionales, nacionales y locales de calidad que existen para validar la sostenibilidad y accesibilidad de las presentaciones turísticas. Las iniciativas de los destinos en este terreno –validad en muchos casos por las certificaciones-, permiten mejorar la imagen y el posicionamiento del destino debido al sistema de valores y creencias que ha adoptado la demanda turística en estos dos últimos siglos; en donde la sostenibilidad y la accesibilidad se vincula a la calidad de todo producto o servicio de consumo. Un destino sostenible y accesible entonces se convierte en un destino competitivo y eficiente.

El modelo de Destino Urbano Inteligente adopta la definición que la Organización Mundial del Turismo (OMT) establece para el Turismo Sostenible: “El turismo que satisface las necesidades de los turistas y regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro, enfocándose hacia la gestión de todos los recursos, de tal forma que se satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, al tiempo que se respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida”<sup>27</sup> Es decir, el turismo sostenible, tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

Según trae a consideración SEGITTUR (2015) en su Libro Blanco de Smart Destination, el desarrollo sostenible en turismo debe perseguir los estándares que señala la OMT: Mejorar la calidad de vida de la población local; incrementar la calidad de la estancia del visitante; mantener la calidad del medio ambiente, del que dependen tanto la población local como los visitantes e incrementar la rentabilidad económica de la actividad turística.

Para incrementar la calidad de la estancia del visitante, el destino turístico debe ser también un destino accesible. Es decir, trabajar como un todo integrado para asegurar a cualquier visitante, la libertad de viajar sin problemas al destino, escoger la actividad de ocio de su interés y gozar de plena autonomía a la hora de llevarla a cabo. (SEGITTUR, 2015).

---

<sup>27</sup> Definición de desarrollo sostenible de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en la “Conferencia Euro-Mediterránea sobre turismo y desarrollo sostenible” (1993)

Se puede decir que la sostenibilidad y accesibilidad en el modelo de Destino Urbanos Inteligente es un eje estratégico que cuenta con:

- **Un sistema Urbano Sostenible:** aquel basado en un planeamiento urbanístico sostenible, que permita gestionar los espacios en tiempo real a través de un sistema de indicadores ad hoc. Un sistema urbano con iniciativas de reciclado y tratamiento de residuos, de promoción a la eficiencia energética, de cuidado del agua y a la movilidad sustentable e inteligente, entre otros. Y para la regulación de los actores bajo parámetros de sostenibilidad, cuenta con una normativa actualizada que permita regular, fiscalizar y resolver las externalidad negativas.
- **Un sistema Turístico Sostenible:** cuenta con una oferta turística basada en los principios de la sustentabilidad en donde existan cada vez más empresas turísticas certificadas en sostenibilidad, programas de incentivos para las mismas y acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes, empresas y turistas. Para hablar de un Sistema Turístico Sostenible, resulta indispensable las sinergias entre las diferentes áreas de gobierno, principalmente entre gestión turística y gestión ambiental.
- **Un sistema Turístico Accesible:** Aquel que asegura la accesibilidad en toda la cadena de valor del turismo. Un sistema turístico accesible comprende un diseño universal donde todos los visitantes pueden disfrutar de la ciudad de manera autónoma. Es un sistema que incorpora certificaciones y acciones de sensibilización de accesibilidad turística y que se encuentre respaldada por una normativa específica.

Estos indicadores fueron validados a partir del estudio prospectivo realizado a diferentes profesionales y académicos del sector. Los resultados arrojados revelan que estos aspectos resultan *relevantes* o *muy relevantes* a partir de una escala de 1 a 5 donde 1 es irrelevante y 5 totalmente relevante para la consideración de un destino como un Destino Urbano Inteligente.

**Tabla 5 Indicadores de Sostenibilidad y Accesibilidad**

| SOSTENIBILIDAD Y ACCESIBILIDAD  | Importancia |
|---|-------------|
| SISTEMA URBANO SOSTENIBLE   | 4,33        |
| Planeamiento urbanístico sostenible   | 4,57        |
| Iniciativas de eficiencia energética  | 4,5         |
| Iniciativas de reciclado y tratamiento de residuos  | 4,29        |
| Iniciativas de movilidad sustentable e inteligente  | 4,29        |
| Gestión de espacios y recursos en tiempo real   | 4,21        |
| Sistema de indicadores de sostenibilidad  | 4,21        |
| Normativa ambiental actualizada   | 4,21        |
| SISTEMA TURISTICO ACCESIBLE   | 4,15        |
| Oferta turística accesible  | 4,43        |
| Entorno accesible   | 4,21        |
| Normativa de turismo accesible  | 4,14        |
| Sistema de certificaciones de accesibilidad turística   | 4,14        |
| Acciones de sensibilización de accesibilidad turística  | 4,14        |
| Promoción de turismo accesible  | 3,86        |
| SISTEMA TURISTICO SOSTENIBLE  | 3,9         |
| Sinergias entre gestión turística y gestión ambiental   | 4,43        |
| Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes, empresas y turistas | 4,21        |
| Oferta turística sustentable  | 4           |
| Programas de incentivos a empresas turísticas sustentables                                    | 3,93        |
| Sistemas de certificaciones de sostenibilidad   | 3,5         |
| Empresas con certificaciones de sostenibilidad.   | 3,36        |

Totalmente
  Muy Relevante
  Relevante

Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Prospectivo

### 3.3.2.1 Sistema Urbano Sostenible

Aquí es donde cobra real importancia las sinergias entre las iniciativas de ciudad inteligente y destino inteligente. Como se analizó en el marco teórico, las CI persiguen la mejora de los entornos urbanos para que sean más habitables y sostenibles. Para medir la sostenibilidad del sistema urbano se pueden acudir a indicadores basados en iniciativas. Entre ellos:

- **La existencia de un planeamiento urbanístico sostenible:** que contemple el punto de partida, identifique cuales son las bases en las cuales se asentaran las acciones para promover e impulsar la sostenibilidad urbana. Plantear un sistema urbano sostenible es fundamental para generar el contexto en donde se asenté la actividad turística sostenible. Asimismo, el planteamiento urbanístico sostenible precisa de la actuación de más de un actor o área de actuación como sucede también con la actividad turística.
- **La existencia de un sistema de indicadores de sostenibilidad:** a los fines de contar con herramienta para monitorear el proceso de reingeniería urbana. Los indicadores permiten trazar una hoja de ruta y áreas de actuación hacia dónde dirigir los esfuerzos es por eso que resultan relevantes en un modelo de inteligencia: saber dónde se está y cuáles son las causas y que falta hacer.
- **La gestión de espacios y recursos en tiempo real:** la sostenibilidad sugiere pensar que los recursos son escasos, y que no debieran ser derrochados para que generaciones futuras puedan disfrutar de los mismos beneficios. La gestión de los espacios en tiempo real permite utilizar los recursos de manera eficiente, al mismo tiempo que ordena y coordina. Actualmente existen mapas de color que miden flujos de movimiento tanto de personas como de vehículos. La gestión de estos datos en tiempo real permite, por ejemplo, sincronizar semáforos, disminuir la huella de carbono fomentando el uso de medios de transportes ecológicos cuando existen problemas de tráfico, disminuir la utilización de energía eléctrica en espacios no transitados, entre otros.
- **La existencia de otras iniciativas de sustentabilidad ambiental:** como aquellos proyectos que promueven:
  - **el reciclado y tratamiento de residuos.** Entre las que pueden existir programas de concientización de reciclado, normativas y reglamentaciones que promuevan la economía circular <sup>28</sup>
  - **la eficiencia energética:** Entre las que se encuentran planes de eficiencia y optimización energética que promuevan el ahorro en el consumo público y privado. Ejemplo de ello puede ser la sustitución progresiva del alumbrado público tradicional, especialmente en las zonas más turísticas, por alumbrado led, más eficiente y por mecanismos de sensorización para lograr una iluminación inteligente (variación de intensidad según la necesidad, sensores de movimiento, etc.)
  - **la movilidad sustentable e inteligente:** Entre las iniciativas, se pueden mencionar la implementación de transportes ecológicos (híbridos o eléctricos) y la creación de infraestructura para medios de movilidad con bajo impacto ambiental como la construcción de

---

<sup>28</sup> Economía basada en el principio de que los productores son los responsables de los desechos que estos generan. Y como responsables, deben recuperar y regenerar los materiales descartados.

ciclovías para fomentar el uso bicicletas, o de áreas de uso exclusivo para el transporte público de pasajeros.

- **La existencia de una normativa ambiental actualizada:** la percepción de la sostenibilidad ambiental ha ido evolucionando con el tiempo. Esto sugiere adaptar las normas existentes a las necesidades y nuevos desafíos ambientales identificados.

### 3.3.2.2 *Sistema Turístico Sostenible*

Un sistema turístico sostenible plantea uno de los principales desafíos del modelo de Destino Urbano Inteligente, porque en este encuentra, no sólo las bases para actuar en cuestiones culturales, sociales y económicas (aspectos arraigados a la innovación y los nuevos sistemas de inteligencia turística), sino también para actuar en consecuencia con cuestiones ambientales.

En este sentido, los indicadores valorados para el sistema turístico sostenible se encuentran mayormente arraigados al cuidado ambiental. Aunque no descuida, contemplar una oferta turística sustentable que actúe en todas las áreas: económica y socio-cultural.

Los indicadores que, asociados a iniciativas de Destinos Urbanos Inteligentes, permiten concebir un sistema turístico sostenible son:

- **La existencia de certificaciones de sostenibilidad y empresas certificadas:** Las certificaciones se convierten en un instrumento de promoción y comunicación de las acciones de sostenibilidad llevadas a cabo por las empresas del sector. Las certificaciones son el broche con el que la empresa puede comunicarle al turista la calidad de sus servicios.
- **La existencia de una oferta turística sustentable:** Se traducen, por un lado, en presentaciones turísticas que persiguen los pilares de la sustentabilidad y, por otro, en la presencia y preservación de los recursos turísticos. Ej. áreas naturales protegidas que conservan fauna y flora naturales y manifestaciones culturales de los residentes y sus valores identitarios vigentes y fortalecidos.
- **La promoción de programas de incentivos a empresas turísticas sustentables:** Beneficiar a los actores turísticos para que incorporen aspectos de sustentabilidad más allá del costo económico que estas modificaciones sugieran, es uno de los mecanismos de incentivos más relevantes para impulsar la sostenibilidad turística.
- **Las acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad:** Orientadas tanto para residentes, como para empresas y turistas. Un Destinos Urbano Inteligente busca sensibilizar a todos los actores respecto a los desafíos que supone adaptarse a la sostenibilidad. Esto sugiere repensar los modelos de producción y consumo; y muchas veces no es logrado por falta de información o desconocimiento.
- **Las sinergias entre gestión turística y gestión ambiental:** La sostenibilidad ambiental necesita del trabajo en conjunto con áreas ad hoc, a los fines de vislumbrar objetivos y trabajo en conjunto. Es parte de la gobernanza turística poder trascender la mera actividad turística y abocarse a las sinergias y las redes entre los diferentes actores involucrados.



### 3.3.2.3 Sistema Turístico Accesible

El turismo accesible centra sus esfuerzos en permitir que personas con diferentes tipos de discapacidades puedan disfrutar de una experiencia turística de manera independiente, gracias a productos, servicios y entornos de turismo diseñados de manera universal. (INVAT.TUR 2016).

La accesibilidad es un derecho, que un DUI considera al asegurar y facilitar el acceso a la experiencia turística de todos los visitantes. Asimismo, porque el segmento que propone el turismo accesible es sin duda, uno de los más rentables y con mayores beneficios sociales y económicos. Por un lado, porque promueve el diseño universal del cual pueden gozar no solo los turistas sino también los residentes. Por otro, y no menos importante, porque representa casi el 40% de la demanda turística potencial. La Organización Mundial de la Salud sostiene que alrededor de un 10 por ciento de personas poseen discapacidad permanente (motriz, sensorial, mental y otras), es decir, cerca de 600 millones de personas. Por otra parte, casi un 15 por ciento son discapacitados transitorios como ser mujeres embarazadas, familias con niños pequeños, personas obesas, accidentados con discapacidad en rehabilitación, entre otros. Asimismo, un 12 por ciento pertenece a personas correspondientes al estrato de la tercera edad; llegando de este modo al 40 por ciento de la población mundial que sufre algún impedimento permanente o transitorio en sus capacidades.

La OMT hace alusión a ello en la publicación del “Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas”, al decir que los destinos turísticos que se hagan eco los requisitos que supone la accesibilidad, y los entiendan como medidas positivas, evolucionarán en la oferta de sus productos y servicios, y por ende, estarán facilitando la experiencia turística y mejorando la calidad de vida de todos sus ciudadanos y visitantes (OMT, 2014).

La accesibilidad se puede entender como la eliminación de los obstáculos y barreras asegurando el acceso universal de todos los ciudadanos al entorno, al transporte, a las instalaciones y a los servicios turísticos.

En un destino turístico como Buenos Aires, que busca captar mercados maduros como el europeo que presenta un alto porcentaje de adultos mayores, la accesibilidad es un aspecto a tener en cuenta.

El modelo de Destino Urbano Inteligente también sienta sus dimensiones para asegurar un turismo inclusivo, diseñado de manera universal<sup>29</sup>, que trabaja la accesibilidad desde una perspectiva integral, impulsando la creación de entornos accesibles. Es por eso, que el sistema turístico accesible se puede valorar a partir de diferentes iniciativas:

- **La existencia de un entorno accesible:** Es decir, la accesibilidad física propia del entorno urbano. Sugiere la existencia de estacionamientos aptos para personas con discapacidad, la correcta señalización mobiliario adaptado, medios de transporte accesibles, un sistema de transporte accesible y profesionales capacitados (no solo del sector turístico, sino también de otros sectores como policía, hospitales, medios de transporte, tanto del ámbito público como del privado) que conozcan las necesidades de los turistas con discapacidad y sepan atenderlos de forma adecuada. (SEGITTUR, 2015)

---

<sup>29</sup> Por diseño universal se entiende el diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado (OMT, 2013)

- **La presencia de una oferta turística accesible:** Esto sugiere pensar en toda la cadena de valor turística, las diferentes prestaciones y recursos. La accesibilidad puede monitorearse en la medida que cumpla el ciclo de accesibilidad sin barreras ni restricciones. El ciclo de accesibilidad, según las Directrices de Accesibilidad del Ministerio de Turismo de la Nación, comprende la llegada, el ingreso, la permanencia y la salida de los establecimientos, recursos turísticos y destinos en general por parte de las personas. Se puede mencionar algunas medidas respecto a la oferta:
  - **En la oferta de alojamiento y restauración:** Se tiene que contar con accesibilidad exterior e interior, habitaciones, menús, inmobiliarios y baños accesibles, una correcta señalización, la disminución de los riesgos y la capacitación y sensibilización al personal.
  - **En los diferentes atractivos:** Medios de desplazamientos y movilidad, información accesible, señalización, recursos humanos capacitados, entre otros.
  - **Otros servicios turísticos:** como los servicios de información turística que deben contar con ingresos accesibles, con material promocional off-line accesible, mostradores adaptados e incluso un servicio de préstamo de sillas de ruedas, entre otras herramientas accesibles
- **Sistema de certificaciones de accesibilidad turística:** Como instrumentos de promoción y comunicación de las facilidades que presentan las diferentes prestaciones. Las certificaciones son instrumento válido para dirigirse a clientes potenciales del turismo accesible para dar a conocer que se trata de un destino accesible. (SEGITTUR, 2015)
- **Acciones de sensibilización de accesibilidad turística:** Las barreras y obstáculos muchas veces no son vislumbrados por todos, exceptuando casos de discapacidad temporaria en el que el personal que ofrece el servicio haya transitado por una. La sensibilización es fundamental para transmitir la necesidad de un diseño universal que sea la base en la cual se asiente la actividad turística.
- **Promoción de turismo accesible:** Contar por ejemplo, con la puesta en marcha de un plan de comunicación de turismo accesible para atraer al segmento a través de la promoción de la oferta accesible existente, es el principal indicador de que el destino ya cuenta con un sistema turístico accesible.
- **Normativa de turismo accesible:** La importancia relativa de una actividad o iniciativa encuentra su relevancia una vez que esta pueda ser normalizada. Contar con una normativa específica de turismo accesible, es una herramienta de impulso al segmento.



Ilustración 5 Indicadores de Sostenibilidad y Accesibilidad



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3 Innovación Turística

La innovación es un cambio que produce novedad con el fin de cubrir una necesidad o solucionar una problemática. El Manual de Oslo<sup>30</sup>, en su tercera edición, titulada “Manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual”, se establece que la innovación supone “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

En dicho manual se considera como condimento de la innovación la constante búsqueda de ventajas competitivas en contextos de cambios acelerados y de marcada incertidumbre. Lo cual sugiere, que en el proceso de innovación las decisiones se toman con gran incertidumbre y que solo la certeza de que es necesario intentarlo permite superar las dudas.

En términos económicos, la innovación siempre ha tenido relevancia porque supone la búsqueda constante de la eficiencia en el mercado laboral, nuevos mercados de bienes y servicios, nuevas formas organizativas y, en último término, la posibilidad de un mayor crecimiento económico y de calidad de vida más elevados. Fines a los cuales está abocado el modelo de Destino Urbano Inteligente.

También hay que comprender que el sector turístico es un sector de servicios. La innovación en los servicios, aún en pleno crecimiento, supone innovar en actividades que no terminan en la compra de un producto físico o tangible, sino en actividades o beneficios que son intangibles, pero que generan valor y diferenciación. Esta particularidad, sumada a que el sector en su rol transversal innova a partir de innovaciones de otros sectores como el tecnológico, es lo que conlleva a que la innovación en turismo se ubique por debajo de otros sectores productivos (COTEC, 2013).

En este ámbito, el modelo de Destino Urbano Inteligente sugiere pensar en dos grandes retos: consolidar la innovación como eje de competitividad (INVAT.TUR, 2016) y asegurar un ecosistema de innovación turística que no sólo permita adaptarse a los cambios sino también crearlos.

La innovación turística resulta difícil de medir sino es por la competitividad que presentan los destinos frente a otros destinos. Los destinos turísticos innovadores incrementan su diferenciación y eficiencia, en la medida que satisfacen mejor las necesidades de la demanda y se adaptan con más garantías a la evolución del mercado turístico. (INVAT.TUR 2016). En este sentido se estaría innovando al responder a una problemática o necesidad existente de maneras alternativas a las habituales.

Esta realidad, sugiere pensar en la necesidad de contar con una política de sustento y fomento a la innovación, que aglutine la investigación, el desarrollo y la innovación en todos los eslabones de la cadena turística para mejorar de manera integral la experiencia del turista en el destino, teniendo la capacidad de desarrollar y ofrecer lo único, auténtico y diferencial del lugar para agregar valor y lograr mayor competitividad.

En el marco de un DUI, la competitividad de mercados habla de dar respuesta a los nuevos perfiles de visitantes que utilizan las nuevas tecnologías de la comunicación e información durante toda la experiencia de viaje (reactivo), pero también de la búsqueda de innovación constante a través de la generación de nuevos modelos de negocios y

---

<sup>30</sup> Una propuesta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) elaborada junto con EUROSTAT, es una de las referencias mundiales para hablar de innovación.

nuevas propuestas de experiencias turísticas que sorprendan al viajero y lo hagan volver a elegir al destino o recomendarlo y en este sentido la tecnología juega un rol fundamental. Tal como aclara López de Ávila y Sanchez (2015), el turismo está evolucionando hacia la concepción de nuevos modelos de servicios y productos turísticos integrales más flexibles e individualizado, donde la tecnología sirve de base para generar nuevos modelos de negocio turístico.

Respecto al desafío de consolidación de un ecosistema de innovación turística, la sinergia entre los modelos de ciudad inteligente y destino inteligente generan un relevante contexto. La innovación se relaciona con dos ámbitos propios de las ciudades inteligentes: La economía y el capital social y humano. En el ámbito económico se incluye el espíritu innovador y el emprendimiento, así como la capacidad de transformarse. Desde el punto de vista del capital humano y social, se hace referencia al nivel de cualificación, la creatividad y la participación ciudadana.

Esta relación es sumamente interesante para destinos como Buenos Aires, que encuentra en una misma estructura ministerial un área de ciudad inteligente, otra área de emprendimiento y finalmente la de turismo. Lo que permite a la gestión turística, apropiarse del ecosistema de innovación urbana fomentada desde otras áreas, para incrementar la eficiencia y la competitividad del destino, no sólo por un mejor aprovechamiento de sus recursos turísticos, sino por la identificación y creación de otros (López de Ávila y Sanchez, 2015). Ejemplo de ello, es el próximo Hackatón específico para turismo que se llevará a cabo entre el Ente de Turismo de Buenos Aires y el Ministerio de Turismo de la Nación este año.

El sector turístico, usualmente encuentra sus bases en las **Innovaciones Exógenas**, aquellas ideas creativas basadas en alguna necesidad o problema que son aplicadas en el destino, pero su origen corresponde a otras ciudades. La innovación se produce a partir de la adaptación del proyecto / iniciativa / emprendimiento a un destino y realidad urbana distinta (Acosta, 2017). Es decir, el proceso se produce de afuera hacia adentro.

El modelo de Destino Urbano Inteligente que tiene como reto consolidar un ecosistema de innovación, encuentra sus bases en la **Innovación Endógena**. Las innovaciones endógenas son innovaciones nacidas en el contexto de la problemática que intenta resolver (Acosta, 2017). Pero no sólo parte de la práctica, es decir, de las “innovaciones” que se realicen, sino de una cultura de innovación donde el Estado tiene un rol fundamental como impulsor de la participación ciudadana en estos procesos.

Entre los elementos comunes de las estrategias de innovación llevadas por el Estado, se encuentra la focalización en la investigación científica y el desarrollo, la formación de personal altamente calificado, la creación de un ambiente de incentivos para apoyar la creación y el desarrollo de empresas intensivas en conocimiento / investigación, la re orientación de los sistemas educativos hacia la ciencia y las matemáticas y la creación de un elemento de cultura estatal que apoya a estas áreas, entre otros (Gurstein, 2014).

La innovación endógena parte de la teoría de desarrollo endógeno, que es un modelo que busca potenciar las capacidades internas de una región o comunidad local; de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer la sociedad y su economía de adentro hacia afuera, para que sea sustentable y sostenible en el tiempo (Palmezano Pinto, s/f) Sergio Boisier (2003) sostiene que la endogeneidad se plantea en cuatro planos: el plano político (descentralización), el económico (retención local y reinversión del excedente), el científico/tecnológico (capacidad de innovación) y el cultural (identidad). En el primer plano, se observa que, la descentralización del poder político, en términos de gobernanza, está estrechamente relacionado a la participación ciudadana. Por su parte, el plano económico y en relación al turismo, sugiere la distribución de los ingresos

obtenidos del gasto turístico de los visitantes, así como también la reinversión de las ganancias en el sector; esto sucede cuando la cadena de comercialización turística está fuertemente arraigada al consumo de lo local y las voluntades estatales no generan fuga de financiamiento por turismo a otros sectores no relacionados. En cuanto lo científico-tecnológico se enfrenta a nuevos modelos de negocio y gestión turística (en cuanto a promoción, desarrollo y comercialización) que surgen de la capacidad de innovación del sistema turístico en particular y de los locales en general. Finalmente, el cultural arraigado a la identidad del lugar es uno de los pilares de experiencias univocas.

No obstante, el mismo autor agrega que “ni el Estado, ni el capital, ni el sector privado, ni el público, pueden producir el desarrollo de las personas; sólo pueden crear las condiciones de entorno” (Sergio Boisier, 2003 p.2). En este sentido, la innovación endógena se produce a través de la conformación de espacios o entornos de creación colectiva como Laboratorios Urbanos, Hackatones y programas específicos dirigidos y auspiciados por los propios ciudadanos.

Llevado esto a un contexto netamente turístico, la innovación endógena plantea un trabajo de adentro hacia afuera, desde sus residentes hacia sus visitantes. (Tkachuk, 2016). La problemática y desafío creativo que estaría en manos de los ciudadanos y los actores locales sería la mejora de la experiencia del turista para incrementar el consumo y la estadía, el retorno y/o recomendación del visitante a otros potenciales turistas. En este sentido, es necesario fomentar la coexistencia y compatibilidad de las nuevas formas de participación de los ciudadanos en las experiencias turísticas con las formas tradicionales y rígidas de la prestación de servicios turísticos.

Para monitorear este eje rector del Destino Urbano Inteligente, se puede acudir a dos tipos de innovación turística:

- **Innovación en productos y servicios:** estrechamente relacionado, por un lado, a la creación de nuevos modelos de negocios basados en la oferta de experiencias turísticas y en el beneficio de las ventajas que han aportado las nuevas TIC, en términos de abaratamiento del coste de la información, la facilidad de contacto oferta-demanda, la dinámica de trabajo colaborativo en red, etc” (López de Ávila y Sanchez, 2015 p. 66). Y por otro, al desarrollo y enfoque clúster en su aceptación tradicional como empresas que compiten y cooperan; y en su categoría más novedosa de clústeres basados en la innovación, en donde no sólo coopera el sector privado, sino también el sector académico y tecnológico para aportar la investigación y el desarrollo, y la comunidad local para aportar la identidad.

La formulación de clústeres basados en la innovación sugiere la existencia de plataformas colaborativas de innovación turística, así como también mecanismos y estructuras de cooperación con el sector académico para reforzar el conocimiento turístico, la capacidad de absorción de la innovación y el espíritu emprendedor de los actores locales. Las ciudades innovadoras necesitan impulsar instancias de participación ciudadana como seminarios, hackatons, ferias de innovación, city camps y otras técnicas de *design thinking* y ámbitos de espacios colaborativos abiertos a los científicos, emprendedores y ciudadanos en general. Al mismo tiempo, que deben considerar la presencia de universidades y centros de investigación que promoviendo actividades de Innovación y Desarrollo permiten forjar el polo creativo para generar procesos de innovación a escala local (Finquelievich y Felman 2015). Es decir, innovaciones endógenas.

Las políticas de estímulo a la innovación deben premiar la coordinación de acciones público-privadas-académicas, los planteamientos globalizadores, las intersecciones innovadoras, el fortalecimiento de las capacidades innovadoras.

- **Innovación en la gestión turística:** asociada a la capacidad de adaptación y utilización de las nuevas tecnologías para mejorar o crear nuevos procesos, servicios y operaciones públicas. Como así también, a la existencia de un área de I+D+I en la gestión turística que permita abarcar las necesidades de fomento, capacitación y sensibilización de los actores locales. Y finalmente, la noción de los emprendimientos, ideas y proyectos de innovación en turismo que existen en el territorio, identificados en un banco de ideas y proyectos de Innovación

Estos indicadores fueron evaluados y valorados por diferentes profesionales y académicos del sector. Los resultados arrojados revelan que estos aspectos resultan relevantes (3) o muy relevantes (4) a partir de una escala de 1 a 5 donde 1 es irrelevante y 5 totalmente relevante para la consideración de un destino como un Destino Urbano Inteligente.

**Tabla 6 Indicadores de Innovación Turística**

| INNOVACIÓN TURÍSTICA   | Importancia |
|--|-------------|
| INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS  | 4,12        |
| Fomento a la innovación turística  | 4,5         |
| Mecanismo y estructuras de cooperación con el sector académico   | 4,14        |
| Existencia de laboratorios, incubadoras, aceleradoras e incentivos semillas para startups innovadoras en turismo | 4,07        |
| Foco en las experiencias   | 4           |
| Existencia de plataformas de colaboración – competencia  | 3,86        |
| Programas de involucramiento de residentes en el ciclo de viaje del visitante                                    | 3,79        |
| INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN TURÍSTICA   | 4,12        |
| Proyectos de Innovación Tecnológica  | 4,07        |
| Existencia de un área de I+D+I en la gestión turística   | 4,14        |
| Banco de ideas y proyectos de Innovación   | 4,14        |

Totalmente
  Muy Relevante
  Relevante

Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Prospectivo

**Ilustración 6 Indicadores de Innovación**





Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4 Información y Conectividad

La información y la conectividad en un destino Urbano Inteligente están estrechamente relacionada con la tecnología. Según Grima Garcia (2015) los destinos inteligentes deben utilizar la tecnología y dar uso a los datos que recogen con el fin de mejorar todos los ámbitos del destino: economía, gobernanza, medioambiente, calidad de vida, ciudadanos, movilidad y turismo. A ello, Buhalis et. al. (2015) considera que adaptar el concepto *smart* a los destinos turísticos requiere interconectar dinámicamente las partes interesadas a través de diferentes plataformas tecnológicas en las que la información relativa a las actividades turísticas pueda ser intercambiada al instante.

La información se debe compartir, intercambiar y poner en circulación para que funciones un DUI. Es decir que el desafío de los Destinos Urbanos Inteligentes no es sólo captar los datos, sino ponerlos en función a la toma de decisiones, para la mejora continua y para generar contenido de interés para la demanda. Tal como menciona Vicent Gandia (2017) al desarrollar los “Indicadores Dinámicos para el Análisis Competitivo en Turismo de Murcia”, en la nueva era de las comunicaciones, mucha información ya no tiene valor almacenada en un directorio interno, como si fuera un gran tesoro, si no se aplica.

La importancia de esta dimensión para los DUI radica en tres retos: captación y análisis de datos, la aplicación de datos para el accionar estratégico y la conectividad como soporte a los anteriores aspectos.

Estas cuestiones fueron validadas a partir de un estudio prospectivo realizado a diferentes profesionales y académicos del sector. Los resultados arrojados revelan que estos tres aspectos resultan muy relevante o totalmente relevantes para la consideración de un destino como un Destino Urbano Inteligente.

**Tabla 7 Indicadores de Información y Conectividad**

| INFORMACIÓN Y CONECTIVIDAD   | Importancia |
|--|-------------|
| CAPTACIÓN Y ANALISIS DE DATOS  | 4,23        |
| Sistemas de Inteligencia Turística: Business Intelligence o Big data | 4,57        |
| Plataformas colaborativas de datos e información                     | 4,29        |
| Equipo de analistas multidisciplinares                               | 4,29        |

|  |      |
|--|------|
| Oficina de Información Siglo XXI   | 3,79 |
| <b>APLICACIÓN DE DATOS</b>   | 4,26 |
| Uso y aplicación de datos para captación de mercados y mejora de la toma de decisiones | 4,64 |
| Promoción a los desarrolladores privados a utilizar los datos                          | 4,14 |
| Visualización avanzada de datos (Open Data)  | 4    |
| <b>CONECTIVIDAD</b>  | 4,21 |
| Conectividad virtual de calidad  | 4,36 |
| Red de Wifi gratuito y de calidad  | 4,29 |
| Sensorización aplicada al sistema turístico  | 4    |

Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Prospectivo.

### 3.3.4.1 Captación y análisis de datos

La nueva era digital y la implementación de sistemas integrales de captación, de información, genera un volumen de datos que es necesario analizar y gestionar para su mejor aprovechamiento. Para alcanzar estos objetivos se han desarrollado plataformas como las de big data (macrodatos), cuyo valor fundamental es la capacidad de obtener y gestionar el conocimiento. Esta tecnología ofrece una solución eficiente para la gestión, mantenimiento y análisis de la información que se genera. (SEGITTUR, 2015)

Ahora bien, *big data* significa la gestión, el procesamiento y el tratamiento de enormes bases de datos con la finalidad de interpretar dichos datos para la obtención de resultados concretos que permitan, entre otras cosas, mejorar procesos, ganar en eficiencia o incrementar la rentabilidad (SEGITTUR, 2016). Existen cuatro características que son las cuatro v que definen al big data: el volumen de la cantidad de datos, la velocidad de captura y análisis de los mismos, la veracidad al mostrar datos reales y constatables y la variedad de fuentes.

Aquellos destinos que comienzan a desarrollar sus sistemas de big data para situarse más allá de los hechos y transformar las acciones en predicciones, han comenzado su camino hacia la inteligencia turística. El big data aplicado al turismo da lugar a:

- **Estudios de mercados** arraigados no sólo a los indicadores de desempeño de la demanda (consumo, estadia, origen, entre otras) sino también de tendencias, porque permite identificar – muchas veces en tiempo-expectativas de los visitantes y adelantarse a cambios estructurales en las formas de vida y consumo. Esto tiene especial incidencia cuando países en vías de desarrollo estudian motivaciones y expectativas de mercados desarrollados a los fines de adaptarse e incluso ser proactivo en algunos casos. Mejorando en el camino procesos y servicios urbanos de movilidad, administrativos, ambientales, económicos y sociales.
- **Estudios de desempeño de la oferta** de la actividad turística del destino sino también aquellos relacionados a la oferta (plazas y cubiertos disponibles, prestaciones turísticas vigentes, eventos, empresas turísticas certificadas en accesibilidad o sustentabilidad, entre otras). Este tipo de información permite identificar, por ejemplo, que fecha es la más apropiada para llevar a cabo grandes eventos como puede llegar a ser los Juegos Olímpicos Juveniles 2018 en Buenos Aires.
- **Gestión de Resultados** de las diferentes iniciativas, proyectos, planes y programas que se lleven a cabo. La información de resultados son inputs de utilidad para la mejora continua de la gestión turística. Tales elementos



alimentan nuevos escenarios posibles en los que, al aplicar la nueva información, se mejoran los procesos de la organización turística en diversos ámbitos, tanto económicos, de comunicación, de creación de producto o de comunicación. (Vicent Gandhia, 2017).

SEGITTUR ha sido pionera en el desarrollo del Sistema de Inteligencia Turística, un desarrollo big data que conecta diversas bases de datos (movilidad de los usuarios de smartphones en el destino, consumo de tarjetas de crédito, análisis de estados de ánimo en redes sociales, etc.) y, una vez procesada toda la información, desarrolla un dashboard -un cuadro de mandos- con una serie de indicadores que permitirán tomar decisiones inteligentes al ente gestor del destino.

Este sistema, que Argentina ha importado de SEGITTUR para implementarlo en Buenos Aires como prueba piloto a partir del 2017, encuentran sus bases, no solo en el desarrollo de una infraestructura de captación de información, sino también, en la cooperación con empresas que manejan importantes bases de datos de turistas: empresas de telecomunicaciones, de sistemas de reservas de aéreos y entidades financieras emisoras de tarjetas de crédito y débito, y los propios prestadores locales.

El big data resulta indispensable en un DUI, pero también lo es la cooperación entre los diferentes sectores. En la medida que existan plataformas colaborativas de datos e información y otros mecanismos de captación de datos por parte de las gestiones turísticas, como las Oficina de Información Siglo XXI que procesan los perfiles de los viajeros en tiempo real, el destino estará encaminado hacia la inteligencia turística.

Finalmente, la inmensidad de datos sugiere otro desafío y es su análisis. La existencia de equipos de analistas multidisciplinarios que traduzcan los datos en información fehaciente para la toma de decisiones, la gestión de mercados y la detección de desafíos y oportunidades al que se enfrenta al sector como input necesario para llegar a convertirse en un Destino Urbano Inteligente.

### 3.3.4.2 *Conectividad y Sensorización*

El auge de la comunicación digital y móvil, así como también, la interacción inteligente entre los objetos a través de sensores y la del visitante con el destino a través de las redes sociales, las aplicaciones móviles y el uso intensivo de las tecnologías genera un volumen de datos que alimenta entre otras cosas, sistemas de big data (SEGITTUR, 2015).

El big data se encuentre estrechamente relacionado con la conectividad y la sensorización porque encuentra en estas la fuente de la mayor cantidad de datos. En otras palabras, la conectividad es una de las maneras más novedosas de captar información en tiempo real, es decir, la manera de seguir la huella digital que dejan los turistas

Existen diferentes tipos de tecnologías de transmisión de información: Internet (tecnología 3G, 4G, 5G y Wi-Fi), Bluetooth y GPS.

En el caso de internet, en el Manual de Destinos Turísticos Inteligentes de INVAT.TUR se cita a Hernández et al. (2011) para hablar sobre el Internet del Futuro como uno de los pilares esenciales de las ciudades inteligentes, que conciben como plataformas de innovación, información y datos, a partir de tres elementos fundamentales: El Internet de las cosas (IoT), una red de infraestructura basada en protocolos de comunicación standard e interoperables donde elementos físicos y



virtuales se integran en una red de información a través de diferentes sensores; el Internet de los Servicios (IoS), que son elementos facilitadores flexibles, abiertos y estandarizados, que permiten la armonización de aplicaciones en servicios interoperables así como el uso de la semántica para la comprensión, combinación y el proceso de datos e información desde diferentes proveedores, fuentes y formatos; y finalmente, el Internet de las Personas (IoP), en donde las personas forman parte de las redes inteligentes ubicuas, conectándose, interactuando e intercambiando información acerca de sí mismos y de su entorno, como es el caso de las plataformas colaborativas o las redes sociales.

Para el internet de las personas, la existencia de redes de wi-fi públicas es indispensable por el tráfico de información que genera, al no obligar a que los turistas tengan que adquieran líneas prepagas con características locales (acción que muchas veces llevan a cabo por el elevado coste del roaming). Esto permite seguir el rastro de la inmensidad de información que genera a través de su móvil: reservas y compras por internet, interacción en redes sociales, búsqueda de información a partir de sus intereses y motivaciones. Por lo que también, produce importantes beneficios para el desarrollo del marketing online de las empresas y disminuye la brecha digital para los ciudadanos, por lo que las soluciones wifi son deseables tanto para la oferta como para la demanda y la sociedad en general. (SEGITTUR, 2015).

Los sistemas de geolocalización, por su lado, facilitan al visitante la localización de todos los enclaves de interés, pero también permite que la oferta identifique la ubicación de los turistas y promueva iniciativas de marketing aquellos que se encuentren en las cercanías. Es decir, permite que el turista acceda a la oferta y propuestas que estén en su radio de cercanía. En este sentido, Blanco Herranz (2015) sugiere pensar que “el potencial de combinar datos desde los dispositivos móviles inteligentes con oferta segmentada y geo-referenciada, y con comentarios sociales, fotos o vídeos instantáneos sobre los lugares, abre indudables facilidades para acceder a nuevos servicios turísticos una vez en las calles de los destinos turísticos” (p. 62).

#### 3.3.4.3 **Aplicación de datos**

Un Destino Urbano Inteligente, no sólo busca captar y procesar los datos sino analizarlos para hacer uso de los mismos en los diferentes niveles de toma de decisiones estratégicas para el sector. En esta línea es que se establecen plataformas de datos abiertos (open data) para su aprovechamiento tanto por parte del sector público como del privado o académico, en la toma de decisiones estratégicas (SEGITTUR, 2015). Blanco Herranz (2015) establece que tanto el big data, como el open data son herramientas actuales de enorme capacidad analítica para extraer valor del entorno actual de datos e intervenir sobre la realidad turística a partir de información real, gestionada y en tiempo real.

Los DUI están enmarcados en una gobernanza transparente, por lo que la filosofía de *open data*, que persigue que determinados tipos de datos estén disponibles de forma libre y sin restricciones<sup>31</sup>, resulta relevante.

No obstante, y tal como mencionó el ex presidente de SEGITTUR en su presentación del Sistema de Inteligencia Turística de España en Hotelga 2016 “la información se

---

<sup>31</sup> Pueden existir restricciones de derechos de autor, de patentes o de otros mecanismos de control que limitan el acceso a la información disponible.

encuentre “abierta” no quiere decir que sea gratuita”. No obstante, poner a disposición la información es uno de los mecanismos para incrementar la toma de decisiones de las empresas (*business intelligence*) partir de conocimiento de la demanda actual y potencial para incrementar la calidad de las experiencias ofrecidas en un Destino Urbano Inteligente.

En cuanto a la mejora de la toma de decisiones, es indispensable considerar herramientas de visualización avanzada de datos como los *dashboards*<sup>32</sup> o tableros de control. En estas, la información se debe transmitir ya analizada y predispuesta para la toma de decisiones de manera ágilera.

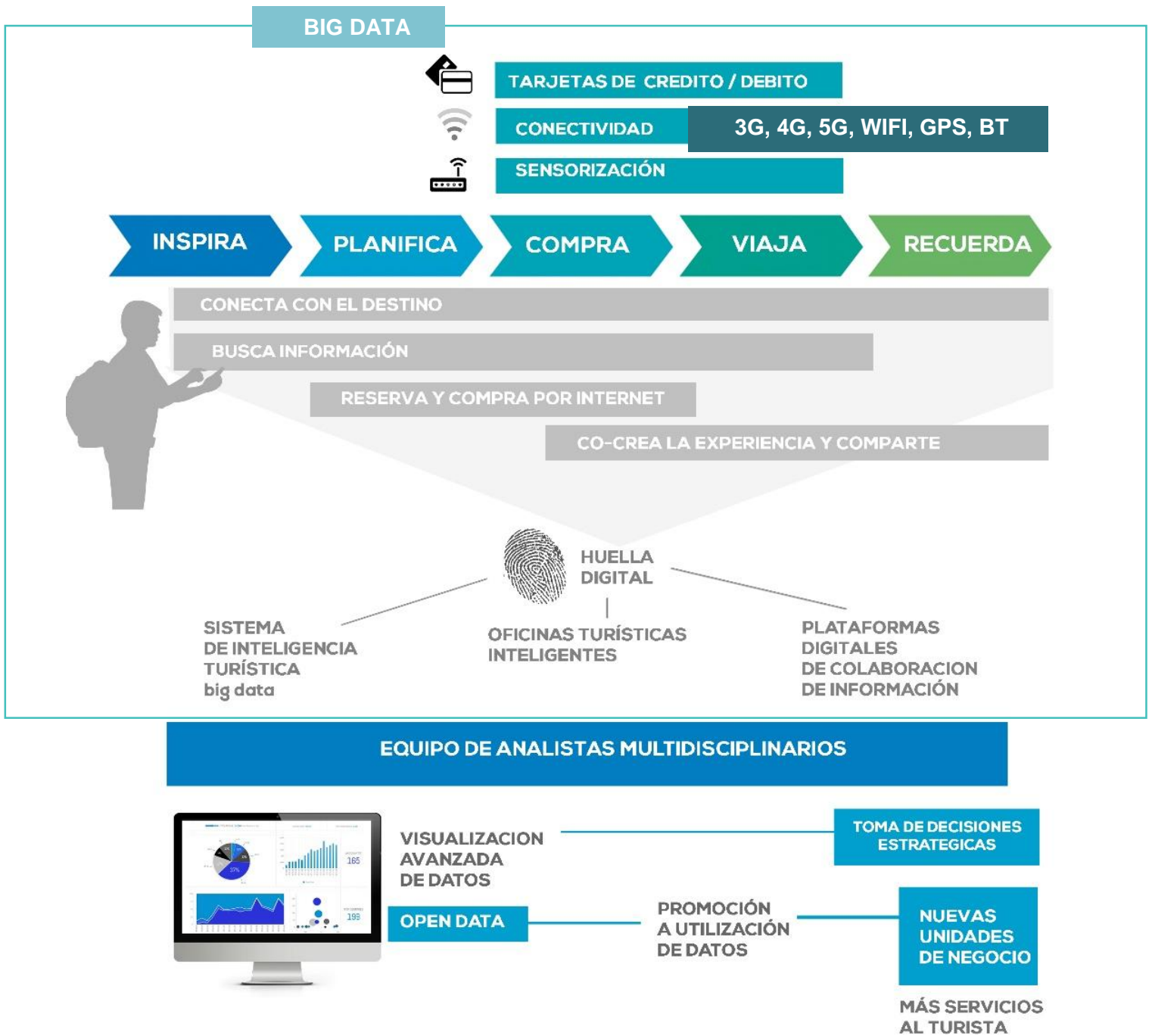
Así lo afirmó María Garaña, vicepresidente de Microsoft Business Solutions para EMEA (Europa, Oriente Medio y África), en el Primer Congreso Mundial de Destinos Inteligentes, organizado por la OMT al señalar que la clave del big data es la visualización: “El business intelligence debe facilitar que alguien sin idea en tecnología, los gestores de los destinos que no tienen por qué ser expertos en esta área, tengan al alcance de la mano los datos que necesitan de una forma sencilla para la toma de decisiones”. Y afirmó, también que, “lo importante no es la inteligencia, sino la acción que genera, por lo que los proyectos, o mejor dicho, los programas, deberían empezar por esa acción”.

También un Destino Urbano Inteligente se alimenta de los datos abiertos de una Ciudad Inteligente, dejando a disposición información más compleja para fomentar nuevos desarrollos tecnológicos. Esta información, enfocada a programadores y desarrolladores, se alinea usualmente con políticas de fomento a utilización de los datos para crear nuevos negocios. Tal fue el caso Londres, quien muestra un fuerte compromiso con la apertura de datos en su proyecto *London Datastore* y un extenso programa e iniciativas para alentar a los desarrolladores privados a utilizar estos datos. O el caso de la capital y la ciudad más grande de Finlandia, Helsinki, en donde a partir de uno de sus mayores proyectos de innovación “el Cluster de Aplicaciones Móviles”, los participantes tienen acceso a datos abiertos y se les anima a participar en varias competiciones de innovación. (Boes, ed. alt 2014)

---

<sup>32</sup> Anglicismo inglés para referirse a interfaces donde el usuario puede administrar el equipo y/o software. Es un tablero de instrumentos.

Ilustración 7 Indicadores de Información y conectividad



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.5 Marketing e Identidad

La dimensión de Marketing e Identidad es la que presenta menor sinergia con el modelo de Ciudad Inteligente, al estar más arraigado a la actividad turística. No obstante, no descuida cuestiones de sostenibilidad socio-cultural porque tal como trae a consideración SEGITTUR (2015), el desarrollo sostenible ha de ser compatible con los valores de las personas y reforzar la identidad de la comunidad.

Este eje estratégico se relaciona a la promoción del destino y a la mejora de la experiencia del turista a partir de resaltar lo único y lo auténtico del destino, el diferencial del destino frente a la inmensidad de opciones. En este sentido, es indispensable la participación de la comunidad local y todos los actores clave de la actividad para disminuir la brecha entre la percepción del turista y la del local y mejorar el mensaje en las iniciativas de promoción y comercialización.

Al igual que las demás dimensiones, los indicadores fueron validados a partir de un estudio prospectivo realizado a diferentes profesionales y académicos del sector. Los resultados arrojados revelan que estos tres aspectos resultan muy relevante o totalmente relevantes a partir de una escala de 1 a 5 donde 1 es irrelevante y 5 totalmente relevante para la consideración de un destino como un Destino Urbano Inteligente.

**Tabla 8 Indicadores de Marketing e Identidad**

| MARKETING E IDENTIDAD  | Importancia |
|--|-------------|
| CITYMARKETING  | 4,24        |
| Existencia de una Marca Destino                                      | 4,57        |
| Espacios de Co-creación de la Marca Destino                          | 4,07        |
| Monitoreo de la Marca Destino  | 4,07        |
| MERCADOS   | 4,04        |
| Conocimiento de las rentabilidades por producto / segmento           | 4,21        |
| Plataformas de experiencias comercializables                         | 4,14        |
| Monitoreo de mercados y estrategias                                  | 4           |
| Grado de penetración en nuevos mercados emisores                     | 3,79        |
| MARKETING ONLINE   | 4,12        |
| Acciones SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)                     | 4,5         |
| Pertinencia de soluciones digitales para las necesidades del turista | 4,43        |
| Posicionamiento online del destino. Acciones SEO y SEM               | 4,36        |

Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Prospectivo

#### 3.3.5.1 Citymarketing: En busca de la identidad competitiva

La identidad es uno de los ejes transversales más asociados a la competitividad del destino en relación al valor agregado que pueden generar los aspectos de unicidad y carácter local del destino. Aun es una de las áreas que menor atención ha cobrado en los modelos de Destino Inteligentes, pero que sin duda, se convierte en el desafío para cobrar relevancia y competitividad.

La identidad, muchas veces traducida en expresiones culturales y educativas, atracciones turísticas, cohesión social, se convierte en la materia prima de la creación de experiencias e innovaciones endógenas.

En este desafío, el citymarketing o el branding de ciudades, como disciplinas del marketing asociadas a la gestión de marcas lugares, cobran real importancia al ser disciplinas que buscan poner en manifiesto la identidad y los valores competitivos de una ciudad, proyectando sus recursos y cualidades, a públicos internos y externos. El citymarketing como instrumento de mercadeo y gestión urbana tiene la capacidad de integrar los demás procesos de planeación y desarrollo de las ciudades y sus territorios (Badillo Mendoza, 2010)

La gestión de la identidad en un Destino Urbano Inteligente puede estar asociada a tres aspectos:

**Espacios de Co-creación de la Marca Destino.** Si bien las marcas-destino nacen como una estrategia orientada a los mercados que se desean captar debido a que pueden dar soporte, entre otros aspectos, a las exportaciones de bienes y servicios, a la atracción de las inversiones extranjeras directas e indudablemente al turismo (Valls, 1992), hoy muchos destinos buscan consolidar su marca en el mercado local a los fines de generar una identidad común para luego proyectarla. La generación de una identidad competitiva, validada por la comunidad, es como dice Fan (2010) la mejor opción para atraer a quienes buscan lugares para viajar, invertir, vivir o comprar (en Echeverri, 2014).

Se puede decir entonces, que consolidar una marca turística requiere que las personas, actores y otras marcas a las cuales engloba, por un lado, se identifiquen con la misma y por otro, que la consolidación de la misma se convierta en el factor influyente para el posicionamiento de la identidad y lo diferente que ofrece el destino. No obstante, estas acciones vistas como estratégicas se fundan en la comunidad local y en las redes de actores. Un DUI, debe buscar la forma de hallar espacios de co-creación de los valores, la personalidad y el mensaje que se desea transmitir, y en este sentido los espacios de co-creación y la participación ciudadana resultan fundamental.

**La existencia de una Marca Destino.** Un elemento relevante en el desarrollo de la competitividad de un destino es la construcción y consolidación de su imagen en mercados nacionales e internacionales. Las regiones, países y destinos han identificado la necesidad de construir una marca que trascienda la descripción de características físicas de un territorio y se oriente a la generación de experiencias para sus visitantes (Hudson & Ritchie, 2009). La construcción de la marca destino busca consolidar el imaginario de los territorios y alinear comunicaciones, promociones y comportamientos sociales, todo lo anterior englobado en una cultura de marca con un sistema de valores y creencias apropiada por toda la sociedad que representa.

No se puede confundir una marca destino con una marca gestión. La marca gestión está asociada a los valores y la identidad de la gestión pública mientras que la marca destino esta confederada a los valores y la identidad de todas las personas del territorio al que identifica a lo largo de un periodo de tiempo mucho mayor a lo que puede durar un gobierno en el poder.

Para consolidar la existencia de una marca destino exitosa es necesario seguir una serie de pasos:

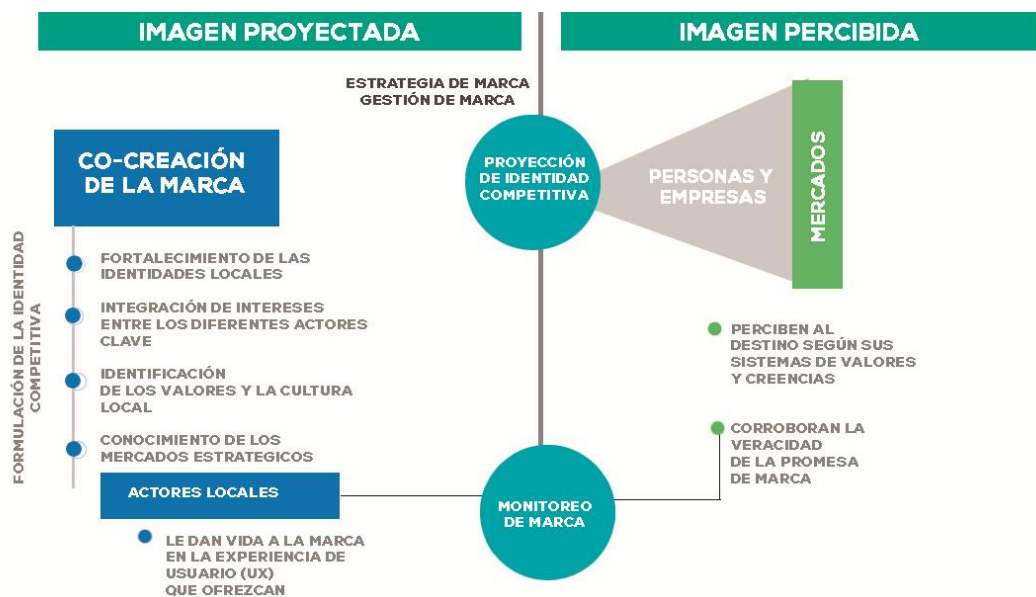
- **Valor de Marca:** Identidad Competitiva del Destino. Se puede hallar a partir de un relevamiento de las identidades locales y diferentes estudios de mercados.
- **Significado y diseño de la marca:** Es aquí donde entran los ciudadanos y los diferentes actores de la cadena de valor turística. El significado de la marca se debe co-crear para que pueda ser congruente a lo que va a percibir el turista una vez en el destino.
- **Comunicación de la marca:** Una vez identificado el valor, el significado y el diseño de la marca se requiere de una estrategia de comunicación local, nacional e internacional.

- **Posicionamiento de la marca:** Está arraigado a las estrategias de liderazgo, de posicionamiento y de monitoreo de la salud de la marca.

**Monitoreo de la Marca Destino.** Monitorear la salud de la marca es fundamental en un Destino Urbano Inteligente. Para ello, es necesario analizar la diferencia existente entre la imagen y promesa de marca proyectada y la imagen percibida. En este sentido, la Marca Destino se puede monitorear a través de diferentes estudios:

- **Estudios de Identidad Percibida.** A partir del mensaje que se emite y el mensaje percibido respecto a elementos representativos (destinos, platos típicos, expresiones artísticas, referentes deportivos, sociales y/o culturales, etc.).
- **Estudios de satisfacción.** En los mercados captados a los fines de identificar el diferencial entre la imagen proyectada del destino y la imagen percibida de la experiencia vivida.
- **Estudios de Reconocimiento y Posicionamiento.** Análisis de posicionamiento y desempeño económico y comunicacional de la Marca Destino en los mercados identificados
- **Otros estudios específicos.** Como el *Brand Equity*<sup>33</sup> de la marca con relación a las marcas de otros destinos con los cuales compete.

*Ilustración 8 Creación, Estrategia de Gestión de la Marca Destino*



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.5.2 Mercados Emisores: Identificación, Conocimiento, Priorización y Monitoreo.

El modelo de Destino Urbano Inteligente plantea la necesidad de trabajar conscientemente sobre los mercados que se desean captar. Un DUI identifica, conoce, prioriza y monitorea los mercados en los cuales desea actuar a los fines de trazar las estrategias de promoción, posicionamiento y comercialización específicas.

<sup>33</sup> Término utilizado en marketing para referirse al valor de financiero y psicológico que tiene una marca para sus públicos y consumidores

A partir de ello es que se identifica como indicadores la existencia de iniciativas que permitan:

- **Penetrar en nuevos mercados emisores:** a los fines de diversificar la demanda y no depender de algún mercado en particular.
- **Conocer las rentabilidades por producto / segmento:** para relevar las rentabilidades sociales y económicas que genera impulsar productos específicos a segmentos concretos. De esta manera se logra configurar la cartera de propuestas y experiencias turísticas que benefician al destino. Las herramientas y metodologías, desarrolladas para tal fin, permiten mejorar la toma de decisiones y la priorización de los mercados en virtud a las expectativas de los mismos y las capacidades del destino para ofrecerlas.
- **Monitoreo de mercados y estrategias:** La retroalimentación beneficia a la toma de decisiones estratégicas. El destino debe monitorear los resultados de las iniciativas de comunicación, comercialización, promoción y posicionamiento para gestionar los resultados.
- **Plataformas de experiencias comercializables:** Un destino inteligente es aquel que busca aumentar la cantidad de canales de distribución para incrementar la visibilidad de las experiencias que propone. La omnipresencia en el mundo online y offline resulta indispensable en un contexto como el presente, donde el viajero decide a partir de información e inspiración disponible en ambos mundos. A razón de aumentar el volumen de negocio potencial, se precisa reforzar el canal online a través del uso de la tecnología, sin descuidar el canal offline. Aunque este último, al tener un mayor camino recorrido, no resulta un diferencial de un DUI.

El comercio electrónico no se limita a las ventas en línea, abarca el desarrollo de plataformas online 3.0 B2B<sup>34</sup> para facilitar la búsqueda inteligente, reserva y compra de experiencias entre agencias de viajes y prestadores. Así como también, plataformas B2C<sup>35</sup> para facilitar la búsqueda inteligente, reserva y compra de experiencias que enlace a los prestadores con los usuarios. Los servicios que ofrecen estas plataformas son la preparación o visualización de precios en línea; la respuesta a consultas en tiempo real, el suministro de catálogos online definidos a partir de motores y filtros de búsqueda, la gestión en tiempo real de la disponibilidad de los productos, las transacciones en línea, y finalmente, los servicios posventa

### 3.3.5.3 *Marketing Online*

Se está frente a un turista digital 4C que quiere conectar, comprar, crear, compartir y volver a conectar, comprar, crear y compartir. Cómo ciclo de viaje, este nuevo perfil de turista anhelante de las nuevas tecnologías busca conectarse con el destino incluso antes de comenzado su viaje y lo hace usualmente, a través de su móvil o redes sociales.

La presencia en internet se convierte en un aspecto esencial para la mejora la competitividad y la gestión de los destinos turísticos. Una vez que el nuevo turista puede contactar con la experiencia, y esta lo inspira a viajar, es cuando el viajero realiza las

---

<sup>34</sup> B2B, B to B, o también denominada Business to Business, lo que en español significaría "Negocio a Negocio"

<sup>35</sup> B2C, B to C o también denominada Business to Consumer, es decir, del Negocio al Comprador.

primeras reservas y compras; un gasto turístico que luego se amplifica en su estadio en el destino.

La tercera C habla de la generación de contenido por parte de la demanda. Antes, durante y después del viaje; la persona que tiene en mente descubrir un destino comienza creando contenido para luego compartir su experiencia en redes sociales, blogs de viajes, medios de comunicación, entre otros. Se está frente a turistas que no solo consumen, sino que también producen y comparten experiencias. Incluso, tal como se mencionó en el apartado de tendencias de la demanda, los nuevos viajeros digitales sienten que tener una experiencia auténtica y que la gente la comente en sus fotos en las redes sociales es igualmente importante,

Para dar respuesta a este nuevo turista digital 4C, el modelo de Destino Urbano Inteligente considera tres indicadores de marketing digital basado en proyectos y programas y la adaptación a las tendencias de la demanda turística que estas iniciativas generen.

- **Pertinencia de soluciones digitales para las necesidades del turista.** Debido a la cantidad de dispositivos, resoluciones de pantallas, formatos y lenguajes de programación, resulta indispensable entender el uso final de la app y/o sitio web móvil para definir un correcto diseño de contenido y conseguir una experiencia de usuario acorde a sus necesidades y expectativas.

Garantía de ello es que en los procesos de creación o reingeniería de las aplicaciones y los sitios web adaptados se comprenda, por un lado, el desarrollo de la interface o UI del anglicismo *User Interface* y también, la propuesta de UX (*User Experience*). Es decir, que al trabajo de la interfaz gráfica se le debe sumar investigadores que puedan desarrollar la experiencia que el usuario va a tener con la misma, verificar de ese modo la usabilidad del diseño y la verificación de que este solucionando una problemática o necesidad existente. (IBM, 2017)

Para que las soluciones que un DUI ofrezca a los consumidores –turistas- finales o potenciales sean exitosas deben estar asociada a una necesidad o problemática del mismo. Y para ello es necesario conocerlo. Cuando las iniciativas online se centran en el usuario, en lo que este quiere hacer con la aplicación móvil o en la pantalla, se le está ofreciendo al mismo una experimentación antes, durante y después de interactuar con la pantalla del dispositivo móvil y con el destino.

A grandes rasgos la experiencia del usuario en turismo debe contemplar determinadas características: Ser relevante y añadir valor; estar enfocado en las experiencias y las actividades del destino; realizar consultas de manera ágil (Móvil), ofrecer un contenido ordenado y filtrado; y por último, dar lugar al dialogo bilateral (2.0) y a la transacción (3.0).

- **Posicionamiento online del destino. Acciones SEO y SEM** El posicionamiento online del destino es uno de los rasgos distintivos de un DUI, debido a que la inteligencia de la ciudad en relación al turista está asociada a la omnipresencia del destino para el turista.

Dentro de las acciones de posicionamiento se destacan las acciones SEO (del anglicismo *Search Engine Optimization*) y SEM Las acciones SEO (del anglicismo *Search Engine Marketing*). Las acciones SEO tiene el fin de posicionar a los sitios web del destino en los buscadores online para aparecer entre los primeros resultados de cada búsqueda orgánica<sup>36</sup>. Por su lado, las estrategias SEM tienen por objetivo

---

<sup>36</sup> Término utilizado para referirse a búsquedas encontradas sin el apoyo de la publicidad paga.



posicionar a los sitios web del destino para que su contenido figure en los resultados de los buscadores por medio de publicidades. Para ello, resulta indispensable:

- Contar con una identidad competitiva de donde partan todas las acciones de posicionamiento, en lo posible que esta identidad sea acorde a las promesas de la Marca Destino.
- Conocer y monitorear a la audiencia actual y potencial. Es decir, a los mercados emisores que se desea captar.
- Generar contenido de interés para la demanda turística actual y potencial, como medio para atraer audiencia (Marketing de Contenido)

Una vez llevado a cabo estos pasos se pueden desarrollar acciones específicas de posicionamiento online orgánico y pago.

Existen diferentes técnicas de posicionamiento de las páginas oficiales del destino en los buscadores online que pueden ser utilizadas. Por ejemplo, Indexar la información que contienen en la web para que figure en las búsquedas; utilizar herramientas de desarrollo web que prioricen el posicionamiento (CMS Wordpress, Joomla o Dupla); actualización frecuente del contenido; fomentar el E-B2C a través de un foro de comentarios y experiencias; estrategia *Link Building*. Asociada a que otros sitios comparten sus contenidos o incluyan el link de las cuentas oficiales del destino. Esto se relaciona con la gestión de contenidos y los acuerdos que puedan generarse con el sector privado, operadores turísticos, entre otros. Finalmente, el uso de herramientas Analytics para monitorear el desempeño y el perfil de usuarios.

- **Acciones SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)** El acrónimo SMAC (social, móvil, analítica y nube) es una estrategia de marketing online relativamente novedosa que relaciona las cuatro tecnologías que están impulsando la presencia online de las empresas, organismos y también destinos.

Las acciones SMAC deben crear un ecosistema virtual en donde se generen sinergias entre las iniciativas desarrolladas en las redes sociales y en las aplicaciones móviles, así como también, en el monitoreo de la información generada a partir del uso de las mismas (analítica) asegurando el acceso a esta información de manera remota al estar comprendida en la nube (cloud). Todo ello con el objetivo de que los generadores de estas iniciativas (empresas, organizaciones, gestiones de destinos, gobiernos, etc) puedan mejorar sus operaciones y acercarse al usuario con un mínimo de gastos y un máximo alcance.

Un DUI se funda sobre la base de la optimización de sus recursos económicos. En este sentido, en lo que respecta a posicionamiento y comunicación el mundo online, a diferencia del mundo offline, representa gastos menos elevados y un impacto similar –y en algunos casos más elevado-. Fundamento que, sumado a la presencia del turista digital en este mundo y a la falta de recursos económicos característicos del sector turístico, determina el potencial de las acciones SMAC.

En un destino inteligente, ninguna de las cuatro tecnologías puede ser una idea aislada, ya que es la sinergia creada por el social media, el móvil, la analítica y la nube trabajando integradamente es lo que crea una ventaja competitiva.

La explosión en el número de smartphones a nivel global ha facilitado que en todo el ciclo de viaje (antes, durante y después) tengan un gran componente tecnológico. A finales de 2013, el número de dispositivos móviles conectados superará el número de personas en la tierra, con más de 7 mil millones de dispositivos (Cisco, 2013). Esto se debe entre otras cosas, a la concentración de los elementos que antes se utilizaban por separado (reloj, mapas, agendas, cámara de fotos, ordenadores, diarios, etc.) y que incrementan exponencialmente el tiempo de interacción con el

móvil. Los dispositivos móviles amplían el alcance de los clientes y aumentan las conexiones con la información procedente de diversas fuentes (Simhan, 2012). Respecto al turismo, el 39% de los Millennials manejan su vida personal a través de sus smartphones prácticamente cada día, frente al 28% de la Generación X y el 17% de los Baby Boomers. Los Millennials esperan que la tecnología les proporcione sensación de control sobre sus vidas<sup>37</sup>Los omnipresentes smartphones se han convertido en una extensión de nuestro cuerpo y resulta indispensable pensar un viaje sin hacer uso de los mismos (Molina, 2016).

La interacción de los usuarios en las redes sociales crea información que las organizaciones y los individuos pueden utilizar para conocer a fondo opiniones sobre una serie de temas. Información disponible en entornos de redes sociales se puede extraer fácilmente para los datos debido a la representación digital (Blank, 2013). Las redes sociales han proporcionado a los destinos nuevas formas de llegar e interactuar con los visitantes durante todo el ciclo de viaje, mientras que las tecnologías móviles han cambiado la forma en que este visitante se comunica, reserva y compra.

La gran cantidad de datos que se encuentra en las redes sociales, los blogs, micro blogs, artículos de noticias y otras fuentes requieren herramientas de análisis de texto para recoger una idea de las opiniones de los clientes. Las herramientas de Analytics proporcionan información sobre la interacción de los clientes y experiencias con los productos y servicios, que apoyan la decisión de compra. Estos análisis llevados al caso del turismo, permiten a los destinos entender el perfil de los mercados que capta, sus motivaciones, sus necesidades y sus preocupaciones.

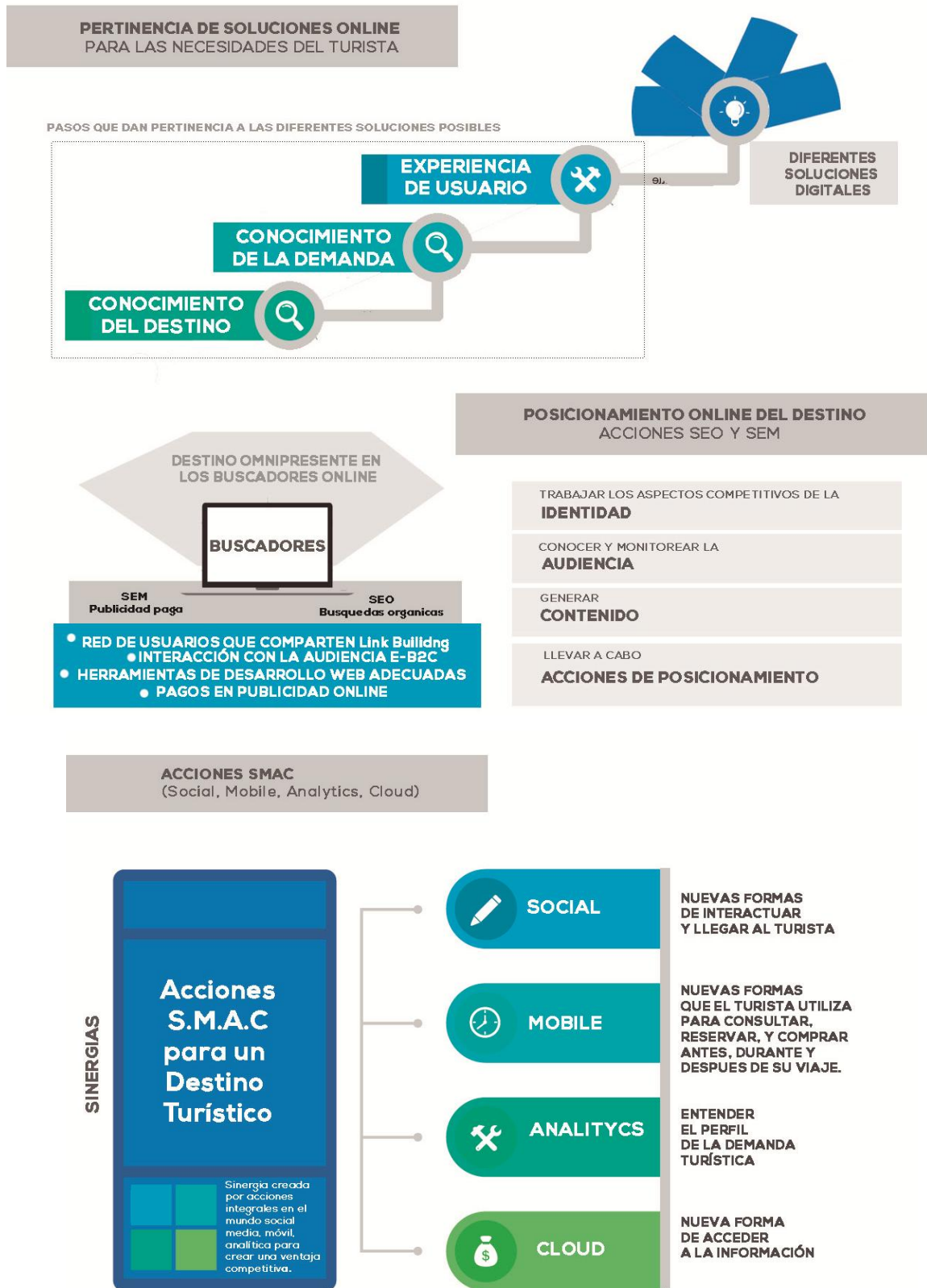
El *cloud computing* permite a las empresas e individuos alquilar una red de servidores remotos en Internet para ejecutar las funciones de negocio (Caytiles y Byungjoo, 2013), entre ellas almacenar y gestionar los datos e información relevante y acceder a ella en cualquier momento con el solo acceso a internet. En otras palabras proporciona una nueva forma de acceder a la tecnología y los datos que el destino necesita para responder rápidamente a los mercados cambiantes y resolver desafíos de gestión, desarrollo y comunicación del destino. La computación en nube es muy ágil y puede ser administrado a escala a un coste mucho menor que los recursos internos.

Si bien cada una de las cuatro tecnologías puede afectar al destino individualmente, su convergencia está demostrando ser una fuerza disruptiva que está creando una verdadera competitividad porque mejora la eficiencia de las operaciones a menores costes.

---

<sup>37</sup> Fuente: Global Millennial Traveller 2016

Ilustración 9 Dimensión Marketing e Identidad. Indicadores



Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.6 Tecnología

La tecnología es transversal a los ejes descriptos. En cuanto a marketing, Según Williams y Shaw (2011) las TICs han generado una renovación en términos de gestión y sobre todo, en marketing de servicios (comunicación, distribución y venta) que han contribuido a mejorar la relación con el cliente y facilitan una diferenciación positiva respecto a los rivales. A ello, habría que añadir las oportunidades de negocio que permiten las nuevas vías de posicionamiento en los mercados. En cuanto a gestión, algunos autores sostienen el e-gobernment que brinda los instrumentos necesarios a fin de materializar el desarrollo del gobierno digital. Básicamente, configura los canales de interacción digital entre gobierno y ciudadanos mediante la aplicación fáctica de Internet en la gestión pública. (Wallingre y Villar, 2014) Otros cambios igualmente importantes para el sector turístico son los señalados por Buhalis y O'Connor (2005) en cuanto a sostenibilidad y en términos de calidad, productividad y ahorro de costes; e incluso es bien extendida la idea de que la aplicación de nuevas tecnologías es esencial para el desarrollo de modelos de negocio menos agresivos con el medio ambiente gracias a la utilización más eficiente de los recursos (Elliot y Binney, 2008).

Podemos distinguir dos grandes tipos de tecnologías que se configuran como los medios para alcanzar los ejes rectores de un Destino Urbano Inteligente. Las tecnologías asociadas a la información y comunicación (TICs) y aquellas otras asociadas a la innovación de técnicas y herramientas.

En cuanto a la primera, dinámicas y cambiantes, las nuevas TICs asociadas a las comunicaciones y a la digitalización llegaron para quedarse. Internet ha permitido conectar a todo el mundo y cada día surgen nuevos canales para conectarse a la red, principalmente los smartphones. Las TICs han atravesado todas las formas organizativas del mundo, desde finales del siglo XX, ya comenzaron a existir nuevos conceptos como el e-gobernment o gobierno digital, la e-economy o economía digital y el marketing digital, por nombrar algunos. Las TICs también han marcado cuestiones de accesibilidad. Ya en 1982 se acuñó el término "brecha digital", por la comisión Maitland en un informe llamado "El eslabón perdido". Lo cual abrió el debate sobre las desigualdades en el acceso a las TICs y como afecta esto al sentido de pertenencia al mundo.

En cuanto a las tecnologías que fomentan la innovación de técnicas y herramientas, en un mundo VUCA, en donde cada día surgen nuevos desafíos, la innovación tecnológica da nuevas soluciones a problemáticas existentes de desarrollo. A diferencia de las tecnologías asociadas a la conectividad, las tecnologías de la innovación no actúan únicamente en el plano online, sino que también encuentran sus bases en el plano offline. Son las nuevas formas de alcanzar los resultados deseados. Las innovaciones tecnológicas con fines sociales y ambientales surgen para alcanzar la eficiencia energética, el cuidado ambiental, entre otros aspectos.

A continuación se ilustra la aplicación que puede tener la tecnología hoy existente en las diferentes dimensiones que hacen a un Destino Urbano Inteligente.

Ilustración 10 Tecnología aplicada a los Destinos Urbanos Inteligentes

## DESTINOS URBANOS INTELIGENTES TECNOLOGÍA

### GOBERNANZA TURÍSTICA



#### PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Aplicación para informar al ciudadano sobre temáticas turísticas y de su patrimonio, y generar un entorno de participación y opinión pública



#### BRECHA DIGITAL

Zonas WiFi gratuitas tanto en entornos turísticos como en aquellos sitios potenciales en los que también favorezca a la comunidad local.



#### APP EDUCATIVAS

Para capacitaciones y sensibilizaciones

#### APP COLABORATIVAS

Para identificar fallas o propuestas de mejoras en la ciudad, en los atractivos o recursos turísticos, y otros activos.



#### BASE DE PRESTADORES Y NEWS PERSONALIZADAS

Sobre tendencias, futuros eventos, gasto promedio de turistas, llegadas de turistas, servicios necesarios, futuras capacitaciones



#### CAPACITACIONES VIRTUALES

Para la oferta turística como para los residentes en cuestiones de accesibilidad, experiencias turísticas, buenas practicas ambientales, protocolo con mercados poco conocidos, etc.



SENSORES



DATA CENTERS  
CLOUD COMPUTING



BIG DATA



DASHBOARD



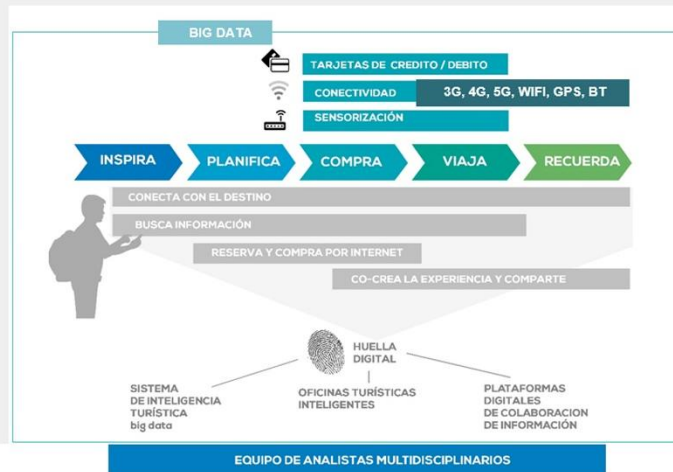
ANÁLISIS



DECISIONES

### INFORMACIÓN Y CONECTIVIDAD

#### SISTEMA DE INTELIGENCIA TURÍSTICA



#### PLATAFORMA DE OPEN DATA COMPARTIDA

En el cual se puedan identificar en tiempo real y proyectado la tasa de ocupación hotelera, gastronómica, de eventos.



#### LOCALIZACIÓN DE TURISTAS

Identificación de los procesos de compra, los flujos en la ciudad, las búsquedas en internet, los servicios utilizados, y otros

**SOSTENIBILIDAD  
Y ACCESIBILIDAD**





## INNOVACIÓN



### APP TURÍSTICA INTEGRAL

Con información personalizada  
En donde se encuentre  
la información relevante  
para que el turista pueda



CONSULTAR  
RESERVAR  
COMPRAR  
COMPARTIR

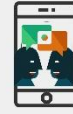


E-COMMERCE  
pagos con memoria  
y fidelización



### PLATAFORMA DE NETWORKING

Plataforma business to business (B2B) para poner en contacto a los prestadores locales con las agencias de viajes y otros operadores de viajes



### PLATAFORMA DE INNOVACIÓN ABIERTA EN TURISMO

Mecanismo de cooperación en post a proyectos de innovación endógena para la promoción y el desarrollo del turismo en conjunto con los residentes, las universidades y otros actores clave



### MAPA INTERACTIVO Y GEOREFERENCIACIÓN DE RECURSOS, OFERTA, TRANSPORTE, OTROS.



## MERCADOS E IDENTIDAD



### RENTABILIDAD DE LA DEMANDA

Identificación de la rentabilidad de la demanda turística a través de sistemas de inteligencia



### APP CONEXIÓN ANFITRIÓN VISITANTE

Para la mejora en la transmisión de la identidad local y para fortalecer las experiencias turísticas locales.



### REALIDAD AUMENTADA VIDEO 360° REALIDAD VIRTUAL Y SENSORIAL

Aplicada a la promoción del destino, como también, a la experiencia turística para agregarle valor y generar emociones y sensaciones en el turista.



### IA PARA IDENTIFICAR PERCEPCIONES DEL DESTINO



SOCIAL MEDIA

MOBILE

CLOUD

ANALYTICS

Fuente: Elaboración Propia

## CÁPITULO II

### 4. Buenos Aires. Una ciudad inteligente y turística

Denominada oficialmente Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Ciudad de Buenos Aires es la ciudad más poblada de la República Argentina y principal nudo urbano. Según los últimos datos demográficos, en 2010 la ciudad alcanzaba los 2 890 151 habitantes y el Gran Buenos Aires (el área metropolitana de la ciudad) 13 588 171 habitantes (INDEC, 2010). Siendo, este último, el segundo aglomerado de América Latina y una de las megaciudades del mundo.<sup>38</sup>

Buenos Aires es una ciudad latinoamericana, cosmopolita y un importante destino turístico a nivel mundial. Entre otras distinciones, en el 2016 fue elegida como el mejor destino de América del Sur por los premios Travellers' Choice, que otorga el sitio de viajes TripAdvisor. Si tomamos a Buenos Aires como destino turístico, los límites van más allá de la ciudad en sí, el entorno metropolitano urbanizado cuenta con una intensa actividad turística por sus recursos turísticos y su infraestructura de conectividad física internacional. Encontramos por ejemplo al Tigre y Delta, un municipio de Gran Buenos Aires, ofertado por el Ente de Turismo de la Ciudad.

Con una población urbana creciente y una extensa actividad de productos y servicios<sup>39</sup> Buenos Aires ha sido pionera en encarar el modelo de ciudad inteligente en la región, llegando a posicionarse entre las 100 ciudades del mundo más inteligentes y en el puesto número uno de América Latina en 2017 según el Índice IESE Cities in Motion [ICIM]. Según el mismo índice, cuenta con indicadores prósperos en las dimensiones de cohesión social, gobernanza, planteamiento urbano y, aunque en menor medida, en cuestiones de tecnología, medio ambiente y movilidad. Sin embargo, aún quedan pendiente satisfacer cuestiones arraigadas a la economía, el capital humano y la proyección internacional.

El resultado de esta posición mundial como ciudad inteligente suponen un camino que nace en el 2011 con la creación del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la ciudad encargado, entre otras cosas, de diseñar y ejecutar políticas de transformación en la Ciudad mediante proyectos orientados al desarrollo innovador de activos estratégicos para la generación de empleo e inclusión social. Hasta la actualidad, a través del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología, la ciudad ha impulsado iniciativas de cara a la sostenibilidad, la movilidad y el gobierno inteligente. Recibiendo, por sus iniciativas, diferentes premios y distinciones.

En el 2012, la Ciudad de Buenos Aires fue distinguida por su plan de WiFi gratuito obteniendo el premio WeGo (World E-Government Organization) en la categoría "Brecha Digital". La iniciativa, llevada adelante por el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología buscaba promover la inclusión digital, a través de 180 puntos de wifi<sup>40</sup> en parques, plazas, espacios públicos, sedes comunales, bibliotecas,

---

<sup>38</sup> Una megaciudad es usualmente definida como un área metropolitana con más de 10 millones de habitantes

<sup>39</sup> El PGB de la Ciudad de Buenos Aires generado durante 2014 representó el 22,5% del Valor agregado bruto (Producto Interno Bruto menos impuestos al valor agregado y a las importaciones) alcanzado a nivel nacional durante el mismo año.

<sup>40</sup> Actualmente la ciudad incrementó el acceso de wi-fi público llegando a más de 300 puntos de wifi.



hospitales, museos, paradas de Metrobus y estaciones de Subte. Un año después, la ciudad llega a la final del World Smart Cities Awards – evento que reconoce las mejores iniciativas en el ámbito de las Ciudades Inteligentes- con el Plan Microcentro. Uno de los ejes del proyecto fue la reorganización del tránsito y el desarrollo de esquemas de movilidad sustentable que incluyan la circulación a pie, en bicicleta o en transporte público. Asimismo, en 2013 fue galardonada en la categoría "Ciudad del año" por el prestigioso sitio estadounidense Govfresh.com por sus iniciativas de innovación abierta.

En el 2015 se institucionaliza el modelo de ciudad inteligente dentro del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología conformando una subsecretaría dedicada especialmente a desarrollar acciones ad hoc: la Subsecretaría de Innovación y Ciudad Inteligente. Un año después, con el cambio de gobierno, el Ente de Turismo de la Ciudad [EnturBa], que funcionaba hasta entonces en el Ministerio de Cultura, pasa también a ser parte del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología. He aquí donde podemos hacer mención al título de esta investigación y decir que el modelo de smart city es el puntapié para el desarrollo inteligente de un destino turístico urbano.

Puesto que, desde que la Subsecretaría de Ciudad Inteligente y el Ente de Turismo de la Ciudad comparten una misma estructura ministerial, comparten objetivos en común permitiendo que la gestión turística y las iniciativas de *smart city* se potencien mutuamente en el desarrollo, diseño y proyectos conjuntos. Ambas áreas, caracterizadas por su rol transversal a las diferentes áreas de gobierno, trabajan actualmente de manera sinérgica en cuestiones de sostenibilidad, accesibilidad e innovación, encarando iniciativas que fortalecen al desarrollo smart de la ciudad como destino y vigorizando el carácter de la ciudad como centro que gestiona información, tecnología e innovación en post de incrementar la calidad de vida de sus ciudadanos y de la experiencia de los turistas. Por ejemplo, se puede mencionar la aplicación del sistema de inteligencia turística que exportó el Ente de Turismo en conjunto con el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad y el Ministerio de Turismo de la Nación y que hoy se encuentra en instancia de aplicación y con vistas de expandir el área de captación a otros ámbitos de gobierno.

No obstante, como veremos en el análisis subsiguiente, aún quedan desafíos pendientes que pueden ser potenciados a partir de esta relación. Principalmente a lo que corresponde a la gobernanza, innovación, información y sostenibilidad de la ciudad. Aspectos fundamentales para responder a las nuevas tendencias de la demanda turística más informada, que valora a la sostenibilidad como factor de calidad, que se encuentra en búsqueda de experiencias únicas y personalizadas. Una demanda que exige conectarse con el destino antes, durante y después del viaje de manera offline y online.

En cuanto a la oferta turística de la ciudad, esta se compone de una extensa red de actores y de un sistema turístico complejo. Para el 2017 se registraron 46 agencias de viajes y turismo, más de 60 mil plazas distribuidas en 504 alojamientos entre los que se destacan hoteles y 707 guías turísticos registrados<sup>41</sup>. A lo que suman los servicios de transporte, la infraestructura de conectividades áreas, terrestres y marítimas<sup>42</sup>, la oferta gastronómica, de eventos, los monumentos y sitios históricos y las manifestaciones culturales, por mencionar algunas. Asimismo, en BA.tours, el portal de venta online de experiencias turísticas -que tiene menos de un año de vigencia- se encuentran

---

<sup>41</sup> Fuente: Registro de Prestadores del Ente de Turismo de Buenos Aires

<sup>42</sup> Vía aérea: Aeropuerto de Ezeiza y el Aeroparque Jorge Newbery; vía marítima: El Puerto de Buenos Aires; vía terrestre: el extenso entramado de rutas y autopistas.

disponibles más de 360 experiencias turísticas para visitar y conocer la ciudad y el área metropolitana.<sup>43</sup>

Es importante destacar que el volumen de turistas que recibe Buenos Aires es significativo en términos comparativo con las visitas que recibe el resto de los destinos del país. De hecho, está posicionado como uno de los destinos más visitado en el país<sup>44</sup> Según declaraciones del MINTUR, la Ciudad de Buenos Aires recibe más de diez millones de turistas por año si se considera el mercado nacional e internacional (MINTUR, 2014). A lo que el EnturBa estima que casi el 80% (8.214.937) de las llegadas corresponden a turistas nacionales, siendo que para este periodo los turistas internacionales llegados a la Ciudad de Buenos Aires a través del Aeropuerto de Ezeiza y Aeroparque fue de 2,086 miles de personas. Se estima, además, que para el mismo año - 2014- el gasto total realizado por los turistas durante vacaciones de invierno y verano y los fines de semana largos, puentes y estacionales fue de USD 778.427.278.

No obstante, en 2015, la ciudad presentó una fuerte caída interanual del receptivo internacional (- 9,4%) debido, entre otras cosas, a cuestiones coyunturales como la crisis económica de Brasil, principal mercado emisor que representa el 25% de las llegadas internacionales. Durante el último trimestre de 2016 comenzó a revertirse la tendencia negativa en la llegada de los turistas internacionales. Desde agosto de 2016 comenzó a crecer la cantidad de arribos y esta tendencia positiva se mantuvo durante los cuatro meses posteriores. No obstante, a partir de un primer semestre poco favorable, el total de turistas arribados durante el 2016 fue 2% menos al de 2015 (Observatorio de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, 2017).

Esta recuperación encuentra sus bases en acciones concretas de estructuración de la oferta<sup>45</sup> y en acciones de comercialización priorizadas. En el primer caso, además de las acciones realizadas por la Dirección de Oferta, se puso en funcionamiento a partir de enero del 2017, la nueva Gerencia Operativa de Big Data del Ente como parte de la Dirección de Investigación de Mercados y Observatorios, con el objetivo de hacer útiles los datos recogidos por el organismo, comenzar a recuperar los mercados que se habían perdido, diversificar los mercados estratégicos y crear un orden de prioridad basado en datos de los mercados en los cuales se quiere salir a promocionar.

Respecto a las acciones de comercialización priorizadas, en el 2016 la Dirección de Promoción del EnturBa diseñó el Índice de Potencialidad Turística (IPT). La herramienta resume y analiza un conjunto de variables económicas, turísticas y geográficas de posibles mercados emisores identificados a partir del Sistema de Inteligencia Turística y las diferentes investigaciones del Observatorio de Turismo. A partir del índice se pueden definir estrategias de promoción para cautivarlos.

El IPT se aplicó para Brasil, Uruguay, Chile, Perú, Ecuador, Colombia, México, Estados Unidos, Canadá, Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido, Rusia, China, India, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Para el 2017 se prevé trabajar sobre tres de estos mercados: Estados Unidos – Canadá, Colombia y España.

---

<sup>43</sup> Consultado en Mayo 2017

<sup>44</sup> El 89% de la cantidad de turistas que llegaron a Argentina pernoctó al menos una noche en CABA para el primer trimestre del 2017. (EnturBa, 2017)

<sup>45</sup> En los últimos años, la ciudad ha desarrollado una diversidad de atractivos y experiencias entre los que destacan su impronta cultural, la pasión por los deportes, los diferentes circuitos y la amabilidad de los porteños. Bajo el lema: "Todas las Pasiones", la ciudad ofrece diferentes actividades deportivas con que cuenta la ciudad, desde el Polo -donde Argentina es la principal potencia del mundo- el rugby y el fútbol como deporte popular.

El Ministerio de Turismo de la Nación acompañó la priorización de estos mercados y los resultados fueron indudables para la ciudad. En el ITB Berlín de Alemania de 2016, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires fue reconocida por la Pacific Area Travel Writers Association como la ciudad del año. En el mismo año fue seleccionada como Capital de la Cultura Gastronómica Iberoamericana para el 2017, debido a su oferta culinaria que comprende diferentes circuitos gastronómicos, rutas de cocinas y sabores, e intervenciones de artistas. También fue distinguida junto con Argentina, como destino de honor de las grandes ferias internacionales de turismo realizadas en los mercados que la ciudad priorizó como estratégicos debido al gasto turístico que presentan: FITUR 2017(España), Virtuoso Travel Week 2017 (EEUU) y Vitrina Turística ANATO 2017 (Colombia). Finalmente, fue elegida para ser sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud 2018, como merito a los trabajos en sostenibilidad y cultura local y deportiva –pilares de estos juegos - que venía fortaleciendo.

Para el 2018, la Ciudad apunta a despertar el interés de cuatro mercados estratégicos para el turismo mundial. Primero, China, el país que mejor ha logrado sostener el crecimiento de su gasto por turismo alrededor del mundo. También concentrará sus esfuerzos en Rusia, que, según datos del Ente, registró un fuerte crecimiento de su turismo emisor entre 2011 y 2013. La India, por su parte, presentó un comportamiento irregular que se sostuvo en 2014 y 2015. Mientras que Australia se presentó como el mercado de mayor gasto promedio por viaje (alrededor de US\$ 3000). Con estos mercados se trabajará una vez implementado el Sistema de Inteligencia e identificada la oferta necesaria para satisfacer estos mercados. (Según exposición de Mariana Mangiarrotti, Directora General de Investigaciones y Observatorio del Ente de Turismo de la Ciudad en el 1º Congreso Mundial de Destinos Inteligentes de la OMT, 16 de Febrero 2017).

La proyección internacional, - característica que define a una ciudad inteligente- que Buenos Aires ha conseguido a partir de la gestión turística, es otro de los justificativos de la sinergia entre ambos modelos –el de ciudad inteligente y el de destino inteligente- planteada a partir de la creación de un nuevo: El Modelo de Destino Urbano Inteligente.

Dicho esto, y a los fines de inquirir sobre la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires con respecto a la actividad turística y a las dimensiones de inteligencia turística, se desarrolló un análisis de diagnóstico que parte de los indicadores identificados en el modelo propuesto de Destino Urbano Inteligente. Modelo que como se mencionó con anterioridad, incorpora la noción y la importancia de las sinergias entre la gestión turística y las iniciativas de Ciudad Inteligente, acorde a las características de la Ciudad de Buenos Aires en donde el Ente de Turismo comparte la misma estructura ministerial que la Subsecretaría de Ciudad Inteligente.

#### ***4.1 Situación actual de Buenos Aires respecto al Modelo de Destino Urbano Inteligente.***

Para analizar la situación actual de Buenos Aires respecto al Modelo de Destino Urbano Inteligente, se llevó a cabo dos estudios:

**Un diagnóstico de la ciudad de Buenos Aires<sup>46</sup>:** El mismo consistió en un análisis de las variables e indicadores basado en iniciativas que plantea el modelo de Destino Urbano Inteligente y su grado de aplicación del 1 al 5. Siendo 5 la existencia de

---

<sup>46</sup> Para el presente apartado se sintetizaron las iniciativas llevadas a cabo por la ciudad. No obstante, se pueden leer mayores detalles en el anexo 7.

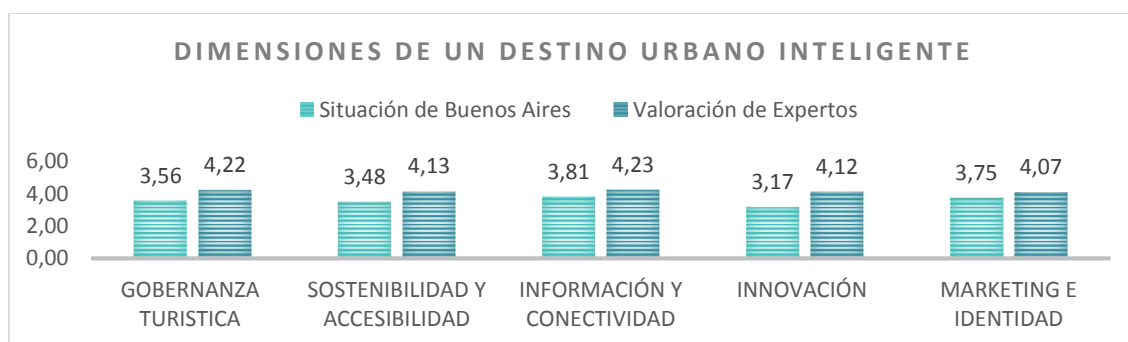
iniciativas aplicadas exitosamente, 4 iniciativas aplicadas parcialmente, 3 iniciativas en fase de proyecto, 2 iniciativas en fase de ideación y 1 si no aplica ni tiene ideadas iniciativas en relación al indicador.

**Un estudio de relevancia de los indicadores:** A partir de la selección de un panel de expertos que valide los indicadores identificados por la autora en una instancia anterior, según su grado de importancia para que un Destino sea considerado Inteligente.

La comparación entre la importancia del indicador y la situación actual de la ciudad respecto al mismo sea visiblemente más comprensible.

Como se puede observar en la siguiente tabla, la Ciudad de Buenos Aires responde de manera exitosa a las diferentes dimensiones consideradas relevantes para que un destino urbano sea considerado inteligente. En todas las dimensiones, la Ciudad aplica parcialmente (4) o tiene proyectos previstos (3) asociados a los indicadores de Gobernanza (Planificación, Integración Sectorial, Fortalecimiento Institucional); de Sostenibilidad y accesibilidad (Sistema urbano sostenible, sistema turístico sostenible y accesible); de Innovación (en Productos y Servicios y en la Gestión Turística); de Información y Conectividad y de Marketing e Identidad (Citymarketing, desempeño en mercados y marketing digital).

**Gráfico 1 Dimensiones de un Destino Urbano Inteligente - Valoración de Ciudad de Buenos Aires**



Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires y el Estudio Prospectivo de las Dimensiones de un DUI basado en la opinión de expertos.

Los expertos han valorado a la dimensión Gobernanza y la dimensión Información y Conectividad como las principales líneas de la inteligencia turística, aspectos en donde Buenos Aires presenta un buen desempeño según el análisis de diagnóstico. En este planteo, se puede visualizar que el camino hacia la inteligencia turística es probable para la ciudad, aunque aún queden por subyacer algunas cuestiones.

Estas cuestiones y desafíos pendientes para convertirse en un verdadero Destino Urbano Inteligente se pueden visualizar a partir de un análisis más profundo de los indicadores de cada dimensión. Tal es el caso de Fortalecimiento Institucional, perteneciente a la dimensión de Gobernanza y valorado como aspecto muy relevante dentro de la inteligencia turística. Sin embargo, el grado de aplicación de iniciativas de fortalecimiento institucional que tiene la ciudad es relativamente bajo y estas se encuentran en fase de ideación o planificación.

Para profundizar este análisis, a continuación, se presentan los resultados de diagnóstico de la ciudad: sus puntos fuertes y aquellos en los que aún quedan

pendientes llevar a cabo proyectos y programas en un camino que conduzca a la Ciudad a convertirse en un verdadero Destino Urbano Inteligente.

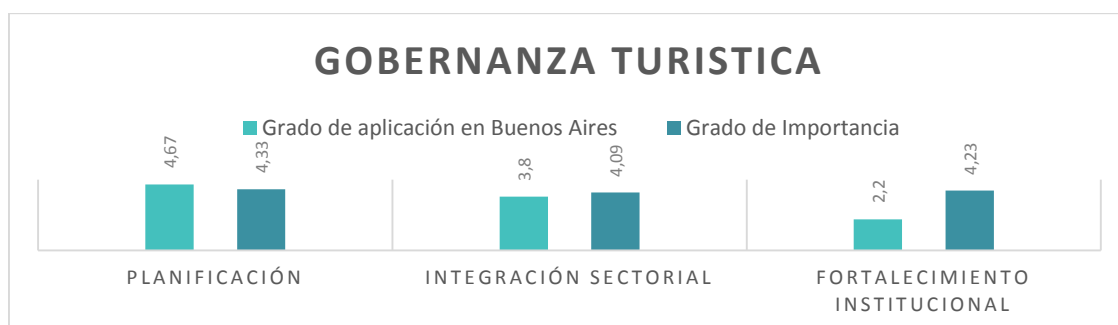
#### 4.1.1 **Gobernanza Turística**

En la dimensión de Gobernanza Turística, Buenos Aires presenta un mayor desempeño en cuestiones relacionadas a lo que respecta a la planificación turística y la integración sectorial. En el primer caso, el turismo en la ciudad se menciona en un plan estratégico de la ciudad en el que se considera al turismo como actividad económica prioritaria; en dos planes de gestión –uno de ellos específicamente turísticos- en los que se fijan unilateralmente los objetivos que se desean alcanzar en los cuatro años de gobierno (2016 – 2020) y en un Plan de Marketing de Turismo de Reuniones en los cuales, a diferencia de los anteriores, intervienen en el diseño del mismo, todos los actores involucrados. Asimismo, el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, en su carácter de ente autónomo, presenta cierta autonomía con respecto al presupuesto estatal lo cual incrementa la cantidad de recursos disponibles para la implementación de las actividades previstas en el Plan Operativo Anual, requisito este último, para todas las áreas de gobierno de la ciudad.

En cuanto a los indicadores de Integración Sectorial, estos presentan un positivo desempeño, debido principalmente por la existencia de mecanismos y estructuras de coordinación entre áreas de gobierno; de cooperación con otros gobiernos locales, regionales, nacionales e internacionales y de cooperación con actores del sistema turístico. No así, la inexistencia de órganos mixtos para la toma de decisiones. El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires es un ente autónomo, pero no comprende una estructura mixta. No obstante, cuenta con un Directorio Consultivo, integrado por las organizaciones e instituciones que tengan amplia vinculación con el sector pero donde las conclusiones que se desarrollan en ese ámbito, son de carácter consultivo y llevan el nombre de opiniones consultivas.

Por su lado, el fortalecimiento institucional arraigado a la existencia de un Área Smart Destination, de capital humano capacitado en inteligencia turística, de iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo y de la creación de normas y planes de acción de Inteligencia Turística; resultan temas pendientes, aun no abordados en su totalidad por la gestión turística, pero indispensables para que la ciudad sea considerada un verdadero Destino Urbano Inteligente.

**Gráfico 2 Gobernanza Turística - Ciudad de Buenos Aires**



Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires y el Estudio Prospectivo de las Dimensiones de un DUI basado en la opinión de expertos.

A continuación, se presentan los principales resultados de diagnóstico de la ciudad con respecto a los indicadores de la dimensión gobernanza.

## PLANIFICACIÓN



### Planificación Estratégica

- ✓ **Plan Estratégico de Gobierno 2016-2020.** Identificación del turismo como actividad económica y sector estratégico para la ciudad. Una de las líneas rectoras del Plan “Disfrute”, comprende la actividad turística y menciona objetivos basados en el posicionamiento de la ciudad en diferentes segmentos. Se menciona como objetivos de turismo Posicionar a Buenos Aires como Capital Gastronómica de Latinoamérica y como polo de Turismo de Reuniones
- ✓ **Plan Estratégico de Buenos Aires 2030:** El turismo está presente en algunas estrategias de la Plataforma “Desarrollo Equitativo Y Sustentable”
- ✓ **Plan de Gestión Turística 2016 – 2020** puesto en marcha a partir de la mudanza del EnturBA al Ministerio de Modernización, Innovación y tecnología. El Plan tiene como principal objetivo duplicar el impacto que el turismo tiene en el desarrollo económico de Ciudad. En este marco, los cuatro objetivos estratégicos son:
  - Aumentar para el 2019 el gasto promedio de viaje por turista extranjero en CABA en 35% acumulado (gasto promedio en pesos corrientes).
  - Posicionar en los próximos 4 años a Buenos Aires entre las 10 ciudades más atractivas del mundo según los rankings TripAdvisor.
  - Aumentar para el 2019 la cantidad de llegadas de turistas extranjeros a CABA.
  - Incrementar la cantidad de puestos de trabajo de la Industria Turística en CABA para el 2019 en un 10%
- ✓ El EnturBA logró alcanzar las metas del Plan de Gestión Turística para el 2016 (Incremento del gasto turístico y posicionamiento en segmentos de alto rendimiento: Turismo de Reuniones, Segmento LGBT, Gastronomía de Alta Gama)
- ✓ **Plan de Marketing para el Turismo de Reuniones** El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires y el Buenos Aires Convention and Visitors Bureau elaboraron dicho plan con el fin de posicionar el destino entre las 10 sedes de reuniones a nivel internacional. En esta instancia se fijaron bilateralmente con el sector turístico de reuniones, objetivos e instrumentos.

### Planes Operativos

- ✓ El Ente de Turismo, cada año elabora un Plan Operativo Anual (POA) que ordena los recursos disponibles, fija los objetivos de gestión de cada dirección del EnturBA. El presupuesto del Plan Operativo Anual, según lo dispone el art. 16 de la Ley 2.627, debe estimar en forma de anteproyecto los gastos y recursos correspondientes al próximo ejercicio y elevarlo al Poder Ejecutivo para su incorporación al Proyecto de Ley de Presupuesto y posterior elevación para su aprobación por la Legislatura.

### Recursos y autonomía

- ✓ Al ser un ente autónomo, los recursos del EnturBA no se limitan únicamente al presupuesto público, asimismo, comprende la libertad de comercializar productos y servicios brindados y de recibir los aportes económicos de los miembros del Programa de Participación Pública y Privada.



### Planificación Estratégica

- ∅ Ausencia de un Plan Estratégico de Turismo que contemple la participación ciudadana y la participación de los diferentes actores del sistema turístico.
- ∅ Tanto el Plan Estratégico de Gobierno, como el Plan de Gestión Turística fijan unilateralmente objetivos e instrumentos para fortalecer la actividad turística.

**Valoración**

- Planificación Estratégica: **Aplica parcialmente (4)**
- Planes Operativos: **Aplica exitosamente (5)**
- Recursos y autonomía: **Aplica exitosamente (5)**



**Total:**

4,67

|                    |               |      |
|--------------------|---------------|------|
| <b>Importancia</b> | Muy Relevante | 4,33 |
|--------------------|---------------|------|

## FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



### **Existencia de un área Smart Destination**

- ✓ Dentro del organigrama de la ciudad existen áreas abocadas a dos dimensiones de los Destinos Urbanos Inteligentes. En cuanto a la innovación, la Subgerencia Operativa de Calidad e Innovación Turística; y respecto a la Información y Conectividad, la Dirección General de Inteligencia de Mercados y Observatorio, encargada de la aplicación del Sistema de Inteligencia Turística (big data)
- ✓ Existencia de un área de Ciudad Inteligente en la misma estructura ministerial en la que se encuentra el Ente de Turismo. Facilitando una mirada estratégica a cuestiones relacionadas a la actividad turística.

### **Capital humano capacitado en inteligencia turística**

- ✓ En 2016, junto con la importación del Sistema de Inteligencia Turística, el equipo de trabajo del EnturBa fue capacitado por SEGITTUR en cuestiones de Inteligencia Turística

### **Iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo**

- ✓ En cuanto a Integración y Participación Ciudadana, el EnturBA desarrolló diferentes programas y proyectos. I) El programa “Red de Anfitriones Locales de Turismo” que tiene como fin empoderar a los residentes de las diferentes comunas de la ciudad respecto a su patrimonio, identidad y potencialidad turística. Ii) El programa “Turismo y Escuela” que tiene como objetivo crear una cultura turística en escuelas primarias de la ciudad. Iii) Proyecto “Mi Barrio” en dónde se realizó un relevamiento de identidad de cada barrio, para identificar lo que los residentes quieren mostrar a los turistas<sup>47</sup>. Iv) Proyecto “Ecoparque Interactivo” convocatoria abierta a participar en la elección del nombre y de las actividades que se desea fomentar en el futuro Ecoparque Interactivo (ex Zoológico de Buenos Aires)
- ✓ Existencia del programa BA Elige<sup>48</sup> como iniciativa de la Subsecretaria de Ciudad Inteligente, en el cual se crearon dos mecanismos de participación ciudadana: reuniones barriales y un canal online para subir propuestas de mejoras de la ciudad (en la que indirectamente pueden estar vinculadas cuestiones que fortalezcan al turismo desde la iniciativa local). En la etapa de votación, los propios ciudadanos eligen que iniciativas priorizan para su implementación. El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires asume la decisión como vinculante y aquellos proyectos que resulten ganadores, serán incluidos en el presupuesto que se ejecutará a partir del 1º de enero de 2018<sup>49</sup>.
- ✓ En cuanto a datos abiertos, el programa BA Datos pone a disposición en la categoría “Cultura y Turismo” información relevante para el sector turístico. Entre los 44 dataset disponibles se encuentran: el registro de agencias de viajes, el registro de guías turísticos, el registro de alojamientos turísticos, los datos de la Encuesta en Centros de Atención al Turista (CAT), información sobre eventos que se han realizado en la ciudad, entre otros.
- ✓ Asimismo, se encuentran datos analizados y procesados por el Observatorio de Turismo, que se encuentran por fuera de la plataforma de Buenos Aires Data, y que son de utilidad para la toma de decisiones de los diferentes actores de la cadena de comercialización turística.



### **Existencia de Sistema de Calidad**


<sup>47</sup> Actualmente se está trabajando en 20 barrios de los 48.

<sup>48</sup> <https://baelige.buenosaires.gob.ar/>


<sup>49</sup> Se asignó para este programa 500 millones de pesos del presupuesto de inversión de la Ciudad del 2018. Para ver los presupuestos estimados se puede ingresar a <https://baelige.buenosaires.gob.ar/budgets/1/groups/1>




|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de la norma ISO 9001:2015 en los procesos de la Dirección General de Promoción Turística del EnturBA</li> <li>✓ Fomento a la Implementación de las Directrices de Gestión Ambiental (2017) y las Directrices de Accesibilidad (2016) para los prestadores turísticos. Acción articulada con el Ministerio de Turismo de la Nación.</li> </ul>   |
|  | <p><b>Existencia de un área Smart Destination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Ausencia de un área de Smart Destination en la gestión turística.</li> </ul> <p><b>Capital humano capacitado en inteligencia turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Ausencia de especialistas en Destinos o Ciudades Inteligentes, dentro de la gestión turística debidos circunstancialmente a la novedad del fenómeno.</li> </ul> <p><b>Iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Aún quedan pendientes la disponibilidad de dataset del observatorio de turismo y del Sistema de Inteligencia Turística en la plataforma de BA Datos. Asimismo, esta plataforma es aun novedosa (creada a principios de 2017) y se encuentra en instancia beta, por lo que algunos archivos no son de simple lectura.</li> </ul> <p><b>Implementación de normas y planes de acción de Inteligencia Turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Ausencia de normas y planes de acción de Destino Inteligente, que permitan unificar los criterios de inteligencia turística.</li> </ul> <p><b>Existencia de Sistema de Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Ausencia de iniciativas para aplicar la norma ISO 9001:2015 en los procesos de las demás direcciones del EnturBA</li> <li>✗ Las Directrices de Accesibilidad aun no contemplan al sector de agencias de viajes como prestadores turísticos en los cuales aplicar dichas directrices.</li> </ul> |
| <b>Valoración</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un área Smart Destination. <b>No aplica, ni tiene proyecto o iniciativa (1)</b></li> <li>• Capital humano capacitado en inteligencia turística. <b>Fase de ideación (2)</b></li> <li>• Iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Existencia de Sistema de Calidad <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Implementación de normas y planes de acción de Inteligencia Turística <b>No aplica, ni tiene proyecto o iniciativa (1)</b></li> </ul> <div style="text-align: right;"> <br/> <b>Total:</b><br/> 2,20 </div>  |
| <b>Importancia</b>  | Muy Relevante   |
|   | 4,23  |

| INTEGRACIÓN SECTORIAL   |  |
|---|--|
|  | <p><b>Existencia y protagonismo de una estructura mixta dentro de la gestión turística.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de un Directorio Consultivo en la estructura de la gestión turística, integrado por referentes del sector privado de turismo para garantizar la participación activa de los actores del Sistema Turístico.</li> </ul> <p><b>Mecanismo y estructuras de coordinación entre las diferentes áreas de gobierno.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antecedentes de trabajo entre el EnturBA y la Subsecretaría de Innovación y Ciudad Inteligente, área transversal a todas las áreas de gobierno. Que estas dos áreas compartan una misma estructura ministerial da lugar no sólo a trabajar iniciativas de turismo en conjunto con los proyectos de Ciudad Inteligente, sino que se transforma en la plataforma para estar en sinergia con otras áreas de gobierno.</li> </ul> <p><b>Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos provinciales o nacionales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los mecanismos desarrollados para la construcción de una mirada metropolitana integral para el desarrollo equitativo y sustentable, parte del Plan Estratégico de la Ciudad. Y en este sentido, existe una amplia experiencia de políticas y gestiones metropolitanas entre la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires y los municipios del conurbano bonaerense que no parten específicamente del Ente de Turismo, pero que impactan en cuestiones sostenibilidad ambiental y de movilidad: I)</li> </ul> |



|   |   |
|---|---|
|   | <p>Coordinación Ecológica del Área Metropolitana Sociedad del Estado (CEAMSE), que gestiona la disposición final de los residuos sólidos urbanos del Área Metropolitana de Buenos Aires. ii) Autoridad de la Cuenca Matanza-Riachuelo (ACUMAR), que se ocupa de implementar su saneamiento integral. iiii) Agencia Metropolitana de Transporte, espacio recientemente creado que tiene como misión principal promover y coordinar políticas conjuntas en materia de transporte público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antecedentes de trabajo con el Ministerio de Turismo de la Nación acciones de promoción y capacitación de mercados prioritarios en conjunto. i) Participación en Ferias y Eventos ii) Exportación del Sistema de Inteligencia Turística de SEGITTUR, por parte del MINTUR y la elección de Ciudad de Buenos Aires como ciudad piloto para establecer el sistema de <i>big data</i> en el país. iiii) Capacitaciones del Minutr en EnturBA.</li> </ul> <p><b>Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos internacionales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antecedentes de trabajo en conjunto con otros países priorizados como mercados turísticos estratégicos de Buenos Aires (Estados Unidos, Colombia y España) durante 2016 a través de acuerdos de cooperación, importación de servicios y consultorías i) EEUU y el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) firmaron un convenio de cooperación en el que se estableció el rol protagónico de Buenos Aires como destino del país; se eliminó la tasa de reciprocidad (reciprocity fee), por parte de los estadounidenses que arribaban a la Argentina con fines turísticos; y el EnturBA se adhirió a las membrecías de la Asociación de Agencias de Viajes de Estados Unidos (USTOA, por sus siglas en inglés), y a Virtuoso Travel Week, Feria De Turismo de Lujo, Servicios y Destinos de Alta Gama más importantes de los Estados Unidos<sup>50</sup>. ii) Con España, el MINTUR y EnTurBA. organizaron el 1er Simposio Argentino Español de Turismo en Argentina en el que se firmó el Convenio de Big Data e Inteligencia Turística con entre el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires y el Ministerio de Turismo de la Nación con SEGITTUR. Asimismo, la Ciudad de Buenos Aires tuvo una presencia destacada en FITUR 2017, la mayor feria de turismo de Madrid y el congreso Madrid Fusión. iiii) En Colombia, la Ciudad de Buenos Aires junto con Argentina fueron invitados de honor en Vitrina Turística ANATO 2017 y se realizaron diferentes acciones de promoción y cooperación en Bogotá junto a LATAM y Aerolíneas Argentinas y el trade de la ciudad.</li> </ul> <p><b>Mecanismo y estructuras de cooperación con actores del Sistema Turístico.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación para el sector público y privado a nivel nacional (3200 actores capacitados en 2016)</li> <li>✓ Capacitación para el sector privado a nivel internacional (1500 asistentes capacitados en 2016)</li> <li>✓ Antecedentes de integración sectorial para acciones de promoción internacional. (marketing 360°)</li> <li>✓ Desarrollo de una plataforma de comercialización de las experiencias turísticas BA.tours, para que los visitantes se puedan comunicar con los prestadores, y los prestadores mediante puedan ofrecer y publicitar servicios, y posibilitar su contratación por internet.</li> </ul> |
|  | <p><b>Existencia y protagonismo de una estructura mixta dentro de la gestión turística.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊘ El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires es un ente autónomo, pero no comprende una estructura mixta. El Directorio Consultivo, integrado por las organizaciones e instituciones privadas es un órgano de asesoramiento del Ente por lo que no toma decisiones.</li> </ul> <p><b>Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos provinciales o nacionales.</b></p>   |

<sup>50</sup> En dicho evento, Argentina y Buenos Aires fueron anfitriones de tres mesas en la denominada Destination Showcase Dinner.

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Ausencia de mecanismos y estructuras de cooperación con el área metropolitana en materia turística.</li> </ul> <p><b>Mecanismo y estructuras de cooperación con actores del Sistema Turístico.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Ausencia de una política de clúster turístico para fomentar la cooperación – competencia entre los diferentes actores.</li> <li>∅ Necesidad de generar plataformas de cooperación, colaboración entre los sectores público - privado.</li> </ul>   |  |
| <b>Valoración</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y protagonismo de una estructura mixta dentro de la gestión turística. <b>Fase de ideación (2)</b></li> <li>• Mecanismo y estructuras de coordinación entre las diferentes áreas de gobierno. <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos provinciales o nacionales. <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos internacionales <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Mecanismo y estructuras de cooperación con actores del Sistema Turístico <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> </ul> | <br><b>Total:</b><br>3,80 |
| <b>Importancia</b> | Muy Relevante   | 4,09   |

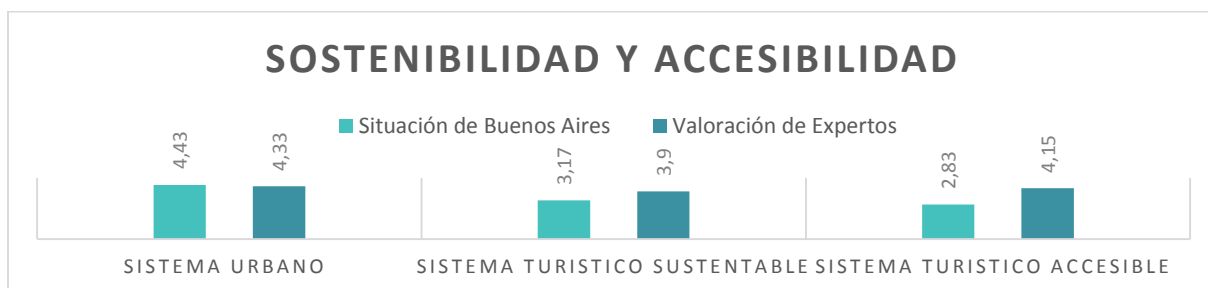
#### 4.1.2 Sostenibilidad y Accesibilidad

La sostenibilidad y accesibilidad en una ciudad está estrechamente relacionada al modelo de desarrollo urbano y en este sentido, el planteamiento urbanístico de la Ciudad de Buenos Aires previsto en su Modelo Territorial se traduce en una política de Estado que proyecta la ciudad sustentable que se quiere construir para el 2050.


La ciudad ha avanzado en proyectos de ahorro energético en el alumbrado público mediante el uso de tecnología led y la aplicación de sensores para regular el alumbrado en función de las condiciones del contexto; en la gestión eficiente de la recogida y el tratamiento de residuos a través de sensores y un panel de control remoto; en la medición de parámetros ambientales: calidad de aguas, polución del aire, contaminación acústica, etc. Así como también, en la implementación de transportes alternativos -aún incipiente- y en la creación de una infraestructura adaptada a los medios de transporte menos contaminantes por la capacidad de transportar más personas con un menor impacto (proyecto Metrobús) o por la capacidad de no emitir CO<sup>2</sup> (red de ciclovías). El principal desafío está en la concientización de las personas, y la actualización normativa ambiental para regular y penalizar los impactos negativos de las diferentes actividades económicas que coexisten en la ciudad.

En lo que concierne al turismo, la sostenibilidad y la accesibilidad del sistema turístico aún es incipiente y se arraiga a diferentes iniciativas de capacitaciones y certificaciones entre el EnturBA en conjunto con el Ministerio de Turismo de Nación, la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad (APrA) y la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS).



**Gráfico 3 Sostenibilidad y Accesibilidad - Ciudad de Buenos Aires**




Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires y el Estudio Prospectivo de las Dimensiones de un DUI basado en la opinión de expertos.

| SISTEMA URBANO  |  |
|---|--|
|  | <p><b>Planeamiento urbanístico sostenible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Modelo Territorial de Buenos Aires:</b> Dicho modelo, es un instrumento de diagnóstico, análisis y planificación urbana que tiene como objetivo alcanzar ser una ciudad sustentable, construida a escala de las personas y para las personas.</li> <li>✓ <b>Plan Estratégico de Buenos Aires 2030.</b> En donde la sostenibilidad es planteada en cuestiones de responsabilidad ambiental, promoción y fortalecimiento de las culturas e identidades locales y de distribución de ingresos de manera equitativa.</li> <li>✓ <b>Plan Estratégico ApRA 2016-2019.</b> El Plan de la Agencia de Protección Ambiental (APRA) de la Ciudad de Buenos Aires marca los principales lineamientos de las políticas ambientales de la Ciudad para los próximos cuatro años. Los ejes de actuación planteados son el saneamiento de la Cuenca Matanza Riachuelo; la adaptación y mitigación frente al Cambio Climático; el sistema de redes de monitoreo ambiental y la remediación de sitios contaminados.</li> <li>✓ <b>Programa Ciudad Verde</b> es el más arraigado a la parte operativa del planteamiento urbano sostenible. Entre las acciones que se alinean a esta iniciativa se encuentra la promoción del transporte en bicicletas, la operativa de unidades de ecobuses que funcionan eléctricamente, el reacondicionamiento y la expansión de espacios verdes en la ciudad, la política arborización y diferentes acciones de Promoción y Capacitación Ambiental</li> </ul> <p><b>Sistema de indicadores de sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Ciudad ha trazado de un planeamiento urbano medible en su Modelo Territorial a partir de un Sistema de Indicadores de Sostenibilidad Urbana.</li> </ul> <p><b>Gestión de espacios en tiempo real</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los espacios en la ciudad se gestionan a través de diferentes herramientas tecnológicas: i) El Mapa Interactivo de Buenos Aires como herramienta de uso de los ciudadanos para comprender mejor la ciudad, la oferta de servicios públicos y privados y acceder a las actividades culturales y de esparcimiento que ofrece; Los Mapas Interactivos provistos por la Unidad de Sistema de Información Geográfica (USIG) de acceso restringido para las áreas de gobierno; iii) El dashboard de los activos de la ciudad (alumbrado, limpieza, semáforos y puntos de recarga de vehículos) que permite gestionar los espacios en tiempo real a través de un panel de control remoto. Iv) la Estación Meteorológica local y un Sistema de Alerta Temprana<sup>51</sup>. V) las cuatro estaciones de monitoreo ambiental y los sistemas de alerta temprana de contaminantes y calidad del aire.</li> <li>✓ A estas herramientas de la gestión pública, se le suman herramientas ofrecidas por empresas como Google, que a través de google maps permite visualizar el tráfico en tiempo real.</li> </ul> |



<sup>51</sup> <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/contaminacion-sonora>


|   |  |
|---|--|
|   | <p><b>Reciclado tratamiento de residuos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La ciudad cuenta con Módulos SAP para supervisar la gestión del mantenimiento y la limpieza en la ciudad. En este sentido, la ciudad posee sensores y georreferenciación de los contenedores de basura que permiten ser más eficientes en el proceso de recogida de residuos en tiempo real, optimizando también las rutas de recogida. Esto conlleva un importante ahorro de costes y mejor imagen del destino como ecológicamente responsable.</li> <li>✓ En el marco del proyecto “Buenos Aires Ciudad Verde”, la ciudad lleva a cabo diferentes iniciativas de reciclaje y concientización a la comunidad.</li> </ul> <p><b>Eficiencia energética</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de dos programas de eficiencia energética la ciudad: El Programa de eficiencia energética en edificios públicos y el de alumbrado público con led con sensores y sistema de inteligencia en su uso.</li> <li>✓ Cuenta con CityTouch: El proyecto de alumbrado público que contempla el reemplazo de 91000 luminarias a LED, la telegestión remota (dashboard) de cada uno de dichos puntos de luz y la integración con la plataforma de gestión de activos existentes.</li> </ul> <p><b>Movilidad sustentable e inteligente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de iniciativas relacionadas a movilidad sostenible y movilidad inteligente: Ecobus turístico, Bicis BA para priorizar el transporte ecológico y los Sistema de Metrobus y Subte para fomentar el transporte público de pasajeros. En inteligencia, un sistema único de pago SUBE; Wi-Fi gratuito en Metrobus y Subte.</li> <li>✓ En 2010, como primera etapa de este proceso de recambio de transporte ecológico se definió incorporar la primera unidad de este tipo en la Línea 62, con el mismo costo de boleto para el pasajero. Paralelamente se puso en marcha el proceso de fabricación en serie y se esperaba incorporar nuevas unidades al transporte público de pasajeros de la Ciudad para el año 2011.</li> </ul> <p><b>Normativa ambiental actualizada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Ciudad de Buenos Aires cuenta con una extensa normativa ambiental que sustentan al programa “Ciudad Verde”</li> </ul> |
|  | <p><b>Gestión de espacios en tiempo real</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Posibilidad no aprovechada de abrir los datos de los dashboard a cluster tecnológicos para crear soluciones y desarrollos privados.</li> </ul> <p><b>Movilidad sustentable e inteligente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Freno al programa de financiamiento para la adquisición de ecobuses para las empresas de colectivos de línea. El primer colectivo híbrido no contaminante tuvo su estreno y a partir del mes de octubre de 2010 fue realizado íntegramente en la Argentina, y comenzó a funcionar en la Línea 62 uniendo Plaza Constitución, Plaza Miserere y Retiro. El proyecto que preveía una línea de créditos para incorporar nuevas unidades al transporte público de pasajeros de la Ciudad para el año 2011, estuvo estancado hasta en el 2016 donde se desarrolló el Ecobus turístico.</li> <li>∅ Existencia del automóvil como principal medio de transporte.</li> <li>∅ Necesidad de extensión de la red de ciclovías y señalización para seguir fomentando el uso de movilidad sostenible.</li> </ul> <p><b>Normativa ambiental actualizada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Necesidad de actualización de la normativa ambiental. Aún queda pendiente la adaptación a las mismas a las últimas exigencias de la sostenibilidad ambiental como herramienta para regular y penalizar las externalidades negativas.</li> </ul>  |
| <p><b>Valoración</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento urbanístico sostenible <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Gestión de espacios en tiempo real <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Sistema de indicadores de sostenibilidad <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Reciclado tratamiento de residuos <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Eficiencia energética <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Movilidad sustentable e inteligente <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Normativa ambiental actualizada <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> </ul> <div style="text-align: right;">  <p><b>Total:</b><br/>4,43</p> </div>   |


|                    |               |      |
|--------------------|---------------|------|
|                    |               |      |
| <b>Importancia</b> | Muy Relevante | 4,33 |

| <b>SISTEMA TURÍSTICO SOSTENIBLE</b>   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p><b>Empresas con certificaciones de sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hoteles <b>más verdes</b> Actualmente hay 60 hoteles con certificados de sostenibilidad premio Bronces, 3 hoteles con premio Plata y 1 hotel con premio Oro, en Argentina. 7 de ellos están localizados en la Ciudad de Buenos Aires, incluyendo el Hotel con Certificación Oro de Sostenibilidad, el InterContinental Buenos Aires.</li> </ul> <p><b>Oferta turística sustentable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promoción de circuitos turísticos que estimulan la movilidad saludable y sustentable. Ecobus turístico y Bicis BA.</li> <li>✓ Existencia de diferentes espacios verdes en los que se desarrollan actividades recreativas, visitas guiadas, investigaciones, talleres y conferencias sobre medioambiente y sostenibilidad.</li> <li>✓ Existencia la Reserva Ecológica Costanera Sur, un sitio Ramsar que encuadra en la Categoría IV según las categorías de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, es decir un “Área de Manejo de Hábitat y Especies Concretas”. Conserva más de 300 especies de aves.</li> <li>✓ La ciudad tiene una amplia oferta gastronómica y de consumo responsable.</li> <li>✓ Existencia de prestadores de circuitos sustentables, como los rentadores de bicicletas, los hoteles, agencias de viajes, mercados gastronómicos y otros prestadores certificados en sostenibilidad</li> </ul> <p><b>Programas de incentivos a empresas turísticas sustentables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de Líneas de Crédito Verdes que las pymes pueden acceder para desarrollar un negocio sustentable. (Banco Ciudad, Banco Credicoop y Banco Galicia)</li> </ul> <p><b>Sistemas de certificaciones de sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de programas de sellos, distinciones y certificaciones de sustentabilidad impulsados tanto del sector público como del sector privado.</li> <li>✓ El Programa Ecosello BA para hostels y hoteles. Es un distintivo ambiental desarrollado en el marco del Programa “Buenos Aires Produce más Limpio” una iniciativa conjunta entre el Ente de Turismo de Buenos Aires y la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad [APrA]. Cuenta con tres niveles que reconocen las mejoras ambientales en base a cinco ejes: el manejo responsable de los residuos, la eficiencia energética, el consumo responsable, la gestión del entorno y la gestión del agua. Los hoteles y hostels reconocidos tienen el distintivo en su puerta de ingreso. En el sitio de Turismo de la ciudad están publicados los alojamientos que forman parte del Ecosello.</li> <li>✓ Aplicación al Programa de Directrices de Gestión Ambiental para servicios turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación</li> <li>✓ Existencia de Programa de Ecoetiquetado de Hotelería Sustentable “Hoteles más verdes”, impulsado por la Asociación de Hoteles Turísticos [AHT].</li> </ul> <p><b>Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes, empresas y turistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sensibilización ambiental al sector. En el correr del año 2016, el Ente de Turismo de la Ciudad específicamente a través de la Dirección General de Promoción Turística, llevo adelante más de 30 capacitaciones y sensibilizaciones con más de 2400 asistentes. 5 de esas iniciativas estuvieron asociadas a la sostenibilidad.</li> </ul> <p><b>Sinergias entre gestión turística y gestión ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Agencia de Protección Ambiental del Ministerio de Ambiente y Espacio Público y el Ente de Turismo desarrollaron dos acciones en conjunto entre 2016 – 2017: la otorgación del Ecosello BA y la Puesta en valor Reserva Ecológica Costanera Sur.</li> </ul> |  |




|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <p><b>Programas de incentivos a empresas turísticas sustentables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ No existe un registro público de prestadores turísticos certificados en Buenas Prácticas Ambientales, o bien estos no reciben un apoyo promocional diferencial en ba.tours, o en otras actividades de promoción turística.</li> </ul> <p><b>Oferta turística sostenible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Al ser un indicador de desempeño y no de iniciativa, se puede decir que aun la oferta turística sostenible en la ciudad es incipiente y se reduce a un pequeño porcentaje de prestadores que comienzan a certificarse y a las iniciativas del EnturBa.</li> </ul> <p><b>Sistemas de certificaciones de sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ El Ecosello BA únicamente es aplicable a hoteles, dejando de lado los otros servicios turísticos.</li> </ul> <p><b>Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes, empresas y turistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Necesidad de involucrar a las comunidades locales en programas de cuidado ambiental como el de "Ciudad Verde".</li> <li>∅ Necesidad de involucrar a los turistas en programas de cuidado ambiental como el de "Ciudad Verde".</li> </ul> |   |
| <p><b>Valoración</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas con certificaciones de sostenibilidad. <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Oferta turística sustentable. <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Programas de incentivos a empresas turísticas sustentables <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Sistemas de certificaciones de sostenibilidad <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes, empresas y turistas <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Sinergias entre gestión turística y gestión ambiental <b>Fase de proyecto (3)</b></li> </ul>   |  <p><b>Total:</b><br/>4,17</p> |
| <p><b>Importancia</b></p>   | <p>Muy Relevante</p>   | <p>4,9</p>  |

| SISTEMA TURÍSTICO ACCESIBLE   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p><b>Entorno accesible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avance en equipamiento, infraestructura y certificación de accesibilidad como es el caso de la aplicación de semáforos especiales para personas con discapacidad, la construcción de rampas, la adaptación de diferentes espacios verdes y la promoción de certificaciones de accesibilidad a empresas turísticas.</li> <li>✓ Accesibilidad en la información virtual: La página web del gobierno de la ciudad cuenta con un mapa de accesibilidad.</li> </ul> <p><b>Oferta turística accesible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Ente de Turismo en conjunto con la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS) han formulado iniciativas de turismo que buscan generar microentornos accesibles asegurando que los turistas que poseen algún tipo de discapacidad temporal o permanente puedan disfrutar de determinadas experiencias integrales (que comprendan información, alojamiento, gastronomía, entretenimiento y movilidad accesible) en la ciudad.</li> <li>✓ Existencia de una oferta turística inclusiva: Visitas guiadas para adultos mayores y fomento al turismo social por parte de la gestión turística.</li> <li>✓ Rediseño de la Guía de Turismo Accesible 2016, estructurando la oferta turística para generar microentornos accesibles</li> <li>✓ Instalación de mapas hápticos: Se presentó la primera maqueta háptica en 3D del país, ubicada en el Museo de la Casa Rosada. y se instalaron maquetas hápticas en los centros de información al turista accesibles de Palermo y Recoleta.</li> </ul> |  |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entre los hoteles que cuentan con medidas de accesibilidad para personas con discapacidad en el Circuito Casco Histórico por ejemplo, COPIDIS destaca al Intercontinental, el NH City, el Eurobuilding, el Dazzler Tower San Telmo, el Hotel UTHGRA de Las Luces, el Ibis Congreso, y el hotel boutique La Cayetana-RPT.</li> <li>✓ Algunos sitios, como el Jardín Japonés, han sido certificado con las directrices de calidad, se destacan también dentro de la oferta de turismo accesible El Planetario, diferentes Teatros, la Calle Florida, el Obelisco, el Teatro Colon, el Museo del Bicentenario, entre otros. Estos aseguran Accesibilidad auditiva, mental, motora, visceral y/o visual.</li> <li>✓ Prestadores certificados en accesibilidad al aplicar las Directrices de Accesibilidad Turística del Sistema Argentino de Calidad Turística.</li> </ul> <p><b>Sistema de certificaciones de accesibilidad turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Ente se incorpora en 2016 al programa Directrices de Accesibilidad Turística del MINTUR impulsando y promoviendo la adhesión de las empresas de la ciudad. El programa aborda diferentes ejes como arquitectura, comunicación, iluminación y señalética, seguridad y capacitación del personal a través de capacitaciones y asistencias técnicas individuales. Una vez finalizada la etapa de implementación, se evalúa para su distinción.</li> </ul> <p><b>Acciones de sensibilización de accesibilidad turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 2016 fue el año del turismo accesible y en ese sentido Ente de Turismo realizó más de 30 capacitaciones y sensibilizaciones con más de 2400 asistentes. Específicamente, en el mes de turismo (septiembre) el Ente organizó jornadas de sensibilización sobre accesibilidad en servicios turísticos y capacitaciones dirigidas a Guías Turísticos sobre pautas de atención para personas con discapacidad. Asimismo, a razón de la prestación de la primera maqueta háptica en 3D del país, ubicada en el Museo de la Casa Rosada, el Ente de Turismo realizó capacitaciones sobre accesibilidad a todo el personal del Museo de la Casa Rosada.</li> </ul> <p><b>Promoción de turismo accesible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organización de jornadas de sensibilización sobre accesibilidad en servicios turísticos y capacitaciones dirigidas a Guías Turísticos sobre pautas de atención para personas con discapacidad por parte del EnturBA.</li> </ul> <p><b>Normativa de turismo accesible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La ciudad de Buenos Aires no cuenta con una normativa específica de turismo accesible, no obstante, rige en la ciudad la Ley Nacional de Turismo en la Argentina; la Ley Nº 25.997 sostiene en su art. 2 a la accesibilidad como uno de los principios rectores del turismo en nuestro país. Además entra en vigencia en la Ciudad Autónoma de Buenos, la Ley Nacional de Turismo Accesible, la Ley Nº 25.643 considerando al Turismo Accesible como el “complejo de actividades originadas durante el tiempo libre, orientado al turismo y la recreación, que posibilitan la plena integración — desde la óptica funcional y psicológica— de las personas con movilidad y/o comunicación reducidas, obteniendo durante las mismas la satisfacción individual y social del visitante y una mejor calidad de vida”</li> </ul> |
|  | <p><b>Entorno accesible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ A pesar de los avances la ciudad aún no asegura un diseño universal para generar un entorno accesible a todos.</li> <li>∅ Las leyes vigentes en cuestión de accesibilidad muchas veces no cuentan con sistemas de penalización y muchas de ellas son de aplicación voluntaria. Esto subraya que aún quede pendiente la aplicación de diseños universales en transporte público, de espacio público, de edificación edilicia y de alojamientos.</li> </ul> <p><b>Oferta turística accesible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ La mayor parte de la oferta gastronómica y de atracciones no es accesible.</li> <li>∅ La mayor parte de la oferta hotelera es practicable con ayuda.</li> <li>∅ Inexistencia de agencias de viajes receptoras especializadas en turismo accesible, como si las existe en destinos argentinos como la Patagonia</li> </ul>   |



|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
|                    | <p><b>Sistema de certificaciones de accesibilidad turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Las directrices de accesibilidad para servicios turísticos no contemplan a las agencias de viajes.</li> </ul> <p><b>Promoción de turismo accesible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ La página web de turismo de la ciudad, en donde se promociona los productos turísticos, no cuenta con un mapa de accesibilidad</li> <li>∅ El portal BA Tours, en donde se comercializan los productos turísticos, no cuenta con filtros por grado de accesibilidad en la descripción de las experiencias turísticas.</li> </ul> <p><b>Normativa de turismo accesible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ La mayor parte de la legislación vigente no es efectiva defensa de los derechos de protección de las personas con discapacidad, porque aún su cumplimiento no es penalizado ni exigido en la justicia.</li> <li>∅ Inexistencia de una normativa de Turismo Accesible.</li> </ul> |  |
| <b>Valoración</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno accesible <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Oferta turística accesible <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Sistema de certificaciones de accesibilidad turística <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Acciones de sensibilización de accesibilidad turística <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Promoción de turismo accesible <b>Fase de ideación (2)</b></li> <li>• Normativa de turismo accesible <b>Fase de ideación (2)</b></li> </ul>   | <br><b>Total:</b><br>2,83 |
| <b>Importancia</b> | Muy Relevante   | 4,15   |

#### 4.1.3 Innovación

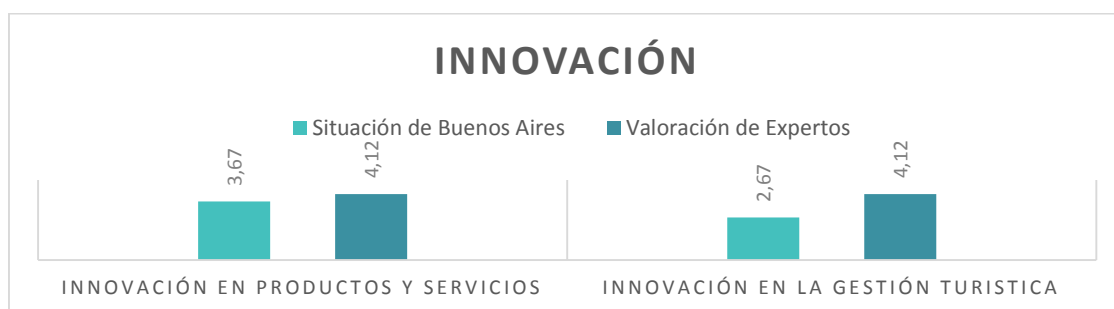
Buenos Aires presenta mayor grado de implementación de iniciativas arraigadas a la innovación en productos y servicios turísticos, a diferencia de aquellas iniciativas de innovación en la gestión turística.

Respecto a la innovación en productos y servicios turísticos, el enfoque de la gestión, promoción e investigación del EnturBA tiene una clara tendencia hacia las experiencias turísticas (como forma de añadirle valor a los productos y servicios existentes). Ha desarrollado, también, diferentes instancias y programas de involucramiento a la comunidad local para generar innovaciones endógenas a partir del sentimiento de apropiación de la cultura, el lago y el patrimonio que los residentes de las diferentes comunas de la ciudad sostienen. Se fomenta al emprendimiento turístico basado en la innovación el cual se aprecia en la Existencia de laboratorios, incubadoras, aceleradoras e incentivos semillas para startups locales.

Los grandes desafíos en esta área se relacionan a la existencia de mecanismos y estructuras de cooperación con los actores de la cadena de valor turística y las universidades y centros de estudios e investigación.

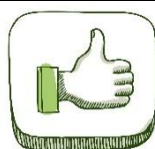
En cuanto a la innovación en la gestión turística, asociada a la capacidad de adaptación y utilización de las nuevas tecnologías para mejorar o crear nuevos procesos, servicios y operaciones públicas, la ciudad ha desarrollado en conjunto con el área ministerial diferentes soluciones digitales adaptadas a las nuevas necesidades del turista. No obstante, aún no cuenta con un área de I+D+I que entre otras cosas, permitiría ser el hub de las sinergias formales con la Subsecretaría de Innovación y Ciudad Inteligente. Entre otros desafíos también se encuentran aquellos relacionados a la posibilidad de gestionar una base de proyectos de mejora de la gestión que le permitan seguir incursionando en una dinámica de adaptación.

Gráfico 4 Innovación - Ciudad de Buenos Aires



Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires y el Estudio Prospectivo de las Dimensiones de un DUI basado en la opinión de expertos

## INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS



### Mecanismo y estructuras de cooperación con el sector académico



- ✓ Trabajo en conjunto con el sector académico: El Ente trabaja en conjunto con tres universidades de la ciudad para determinados proyectos específicos. Dos relacionados a relevamientos de oferta / demanda (de Turismo de Reuniones con la UBA, de Oferta Hotelera Sostenible con UADE) y uno relacionado a innovación con la UP e IBM producto – servicio para responder para generar una propuesta en relación a los Juegos Olímpicos de la Juventud de Buenos Aires 2018.

### Existencia de laboratorios, incubadoras, aceleradoras e incentivos semillas para startups innovadoras en turismo



- ✓ Presencia de laboratorios, incubadoras y aceleradoras de iniciativas y startups, como espacio potencial para fomentar el emprendedurismo en la ciudad: El programa de Capital Semilla de la Ciudad, Aceleradora BA Emprende, trabaja en conjunto con cuatro Incubadoras locales para apoyar emprendedores locales y co-financiar a proyectos de alto impacto. Incutex, NXTTP Labs, Quasar Ventures Capital y Wayra.
- ✓ NXTTP Labs es la única incubadora que ha apoyado emprendimientos turísticos, entre ellos Hotel P2P.
- ✓ Funcionamiento del El Laboratorio de Gobierno viene acelerando conversaciones y encuentros con gobierno, sociedad civil, universidades, empresas y organizaciones no gubernamentales. Entre los programas y áreas del Lab se encuentra: la Aceleradora, la Factoría Digital, el área de I+D de Nuevas Tecnologías y el programa Innovadores Residentes.
- ✓ Funcionamiento del Smart Lab, el Laboratorio de Innovación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires creado para diseñar soluciones centradas en problemas, necesidades y comportamientos de los ciudadanos.
- ✓ Programa, IncuBA del Ministerio de Modernización e Innovación Tecnológica, destinado a fomentar proyectos vinculados al diseño, al turismo o las industrias culturales.


### Foco en las experiencias

- ✓ El Ente de Turismo tiene un claro foco en las experiencias turísticas, e impulsa a los diferentes prestadores a seguir esta línea a través de la mencionada tienda de experiencias BA.tours en formato digital. En la misma se plasma una colección de experiencias turísticas comercializables, atractivas para el turismo interno e internacional. Esta colección es generada por los propios prestadores y operadores del destino Ciudad de Buenos Aires. Con esta herramienta se apunta a lo experimental, vivencial y distintivo. De este modo, se lograrán múltiples metas: potenciar la asociación

|   |   |
|---|---|
|   | <p>privado-privado y público-privado, ordenar y segmentar la oferta del destino. Además, el contenido será facilitador para las presentaciones comerciales del destino en el interior y exterior del país.</p> <p><b>Programas de involucramiento de residentes en el ciclo de viaje del visitante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sensibilización a anfitriones locales: Desde el 2016, el área de Gerencia Operativa de Calidad e Innovación del Ente de Turismo viene trabajando en el Programa Red de Anfitriones Locales de turismo, para involucrar a la comunidad local en la experiencia turística.</li> <li>✓ Ciclo de Innovación en Turismo “InnovaturBA” para prestadores turísticos. La primera edición se realizó en Mayo de 2017 para capacitar a los prestadores en técnicas de <i>design thinking</i>, de marketing estratégico y marketing operativo.</li> <li>✓ El Lab de Ideas y proyectos para la Ciudad, cuenta con un programa específico para fomentar las innovaciones endógenas por parte de los residentes, el “Innovadores Residentes” un programa para involucrar a los residentes innovadores en proyectos en conjunto con equipos de gobierno para la implementación de ideas y proyectos en áreas clave de políticas públicas.</li> <li>✓ El Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología tiene un camino recorrido en cuestiones de innovación cívica. En 2013 Buenos Aires fue galardonada en la categoría "Ciudad del año" por el prestigioso sitio estadounidense Govfresh.com</li> </ul> <p><b>Fomento a la innovación turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ el fomento a la innovación turística de la ciudad se puede aludir al programa del Ministerio de Modernización e Innovación Tecnológica, IncuBA destinado a fomentar <b>proyectos</b> vinculados al diseño, al turismo o las industrias culturales. Existen dos programas: i) <b>IncuBA Social</b> Destinado a proyectos con negocios sustentables basados en el impacto social. Durante un período de 12 meses, los emprendimientos seleccionados tienen su espacio de incubación y co-working en las instalaciones del CMD (Centro Metropolitano de Diseño). ii) <b>IncuBA Tecnológico</b> Destinado a proyectos basados en tecnología (software y hardware). Durante un período de 12 meses, los emprendimientos seleccionados tienen su espacio de incubación en empresas del Distrito Tecnológico.</li> <li>✓ A mediados de 2017 tendrá lugar un hackathon específico para el sector turístico organizado por el Ministerio de Industria de la Nación y el Ente de Turismo de Buenos Aires.</li> </ul> |
|  | <p><b>Existencia de plataformas de colaboración - competencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ La ciudad ha desarrollado espacios de co-creación como hackatones y Buenos Aires GobCamp pero ninguno de ellos estuvo relacionado con la actividad turística.</li> </ul> <p><b>Mecanismo y estructuras de cooperación con el sector académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Aun no existe una estructura formal de cooperación o una política de involucramiento del sector académico en la gestión y desarrollo turístico.</li> </ul> <p><b>Fomento a la innovación turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Si bien existen los espacios para innovar, acelerar o incubar emprendedores e innovaciones locales aun no existen verdaderas sinergias entre las áreas de gobierno relacionadas a emprendimiento e innovación y la gestión turística.</li> <li>∅ Ausencia o escases de proyectos incubados relacionados a la actividad turística.</li> </ul> <p><b>Foco en las experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ El sistema turístico aún no encuentra sus bases en la oferta de experiencias, sino que replica los modelos tradicionales de servicios turísticos.</li> </ul>   |
| <p><b>Valoración</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de plataformas de colaboración - competencia <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Mecanismo y estructuras de cooperación con el sector académico <b>Fase de ideación (2)</b></li> </ul> <div style="text-align: right;">  <p><b>Total:</b></p> </div>  |

|                    |   |      |
|--------------------|---|------|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de laboratorios, incubadoras, aceleradoras e incentivos semillas para startups innovadoras en turismo <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>Foco en las experiencias <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>Programas de involucramiento de residentes en el ciclo de viaje del visitante <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>Fomento a la innovación turística <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> </ul> | 3,67 |
| <b>Importancia</b> | Muy Relevante   | 4,12 |

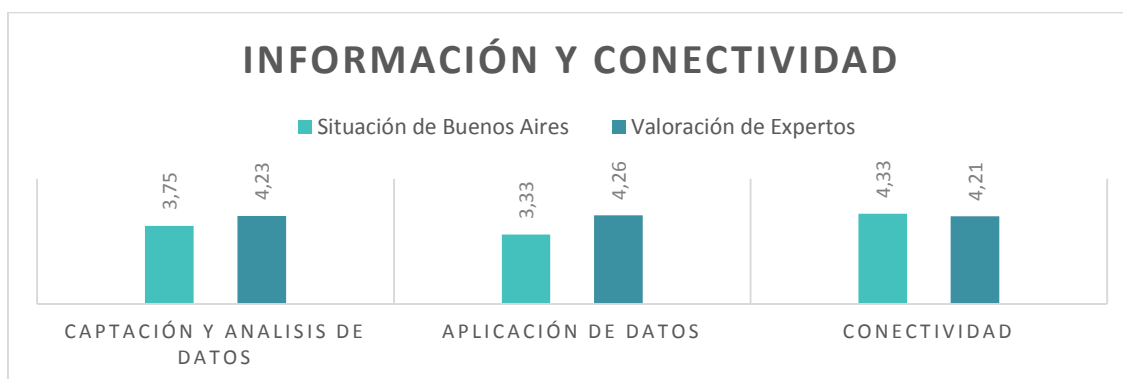
| INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN TURÍSTICA  |   |
|---|---|
|    | <p><b>Proyectos de Innovación Tecnológica en la Gestión Turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Ente de Turismo ha desarrollado diferentes aplicaciones orientadas directa o indirectamente al turista: i) <b>BA Planner</b>, Un organizador de viaje que te permite ver actividades en tiempo real que se desarrollan en la ciudad. Con posibilidades de filtrar por intereses, fechas, barrios o tipo de atractivo y añadir lo que te interesa a tu plan de viaje. La aplicación permite armar un calendario y recibirlo a través del e-mail. li) <b>BA.tours</b> Una tienda online de experiencias turísticas como novedosa plataforma de comercialización En la página se puede consultar el precio, elegir fecha, conocer las calificaciones de TripAdvisor y reservar o comprar en el momento con tarjeta de crédito o débito iii) <b>BA Cómo llego</b> que permite de una manera rápida, ágil y efectiva consultar cómo llegar de un lado a otro de la ciudad en diferentes formas de transporte (colectivo, tren, subte, en auto o a pie) Asimismo, la aplicación muestra la ubicación de teatros, cines, espacios públicos y otros puntos de referencias ya existentes en el mapa de la Ciudad de Buenos Aires.</li> <li>✓ El EnturBA integró todas las soluciones digitales anteriores en una app específica para el turista, <b>BA.Turismo</b>.</li> <li>✓ Adquisición del Sistema de Inteligencia Turística por parte del Ente en el 2016. El Sistema de Inteligencia Turística es capaz de incorporar diferentes fuentes de datos, tradicionales y no tradicionales, como movilidad, consumo y gasto, recursos turísticos –museos y monumentos-, oferta turística –alojamientos, restaurantes, comercio, infraestructuras, oficinas de información y datos generados en el entorno de las redes sociales.</li> </ul> <p><b>Existencia de un área de I+D+I en la gestión turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En cuanto a innovación, El EnturBA cuenta con una Subgerencia Operativa de Calidad e Innovación Turística dentro del Área de Promoción Turística encargada del fomento a la innovación en prestadores turísticos.</li> <li>✓ En cuanto a investigación, el EnturBA cuenta con la Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio Del Turismo de Buenos Aires, se divide en dos direcciones operativas, la de Big Data a cargo de Matías Belacín y la de Investigación Turística.</li> <li>✓ En cuanto a desarrollo, el Lab de Ideas del Gobierno, dependiente de la Subsecretaria de Innovación y Turismo, cuenta con un área específica de I+D de Nuevas Tecnologías para investigar y desarrollar nuevas maneras de entender las problemáticas de la ciudad y generar soluciones alternativas.</li> </ul> <p><b>Banco de ideas y proyectos de Innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El programa BA Emprende genera una base de emprendedores de la ciudad, en las que se encuentran diferentes propuestas para la actividad turística.</li> </ul> |
|  | <p><b>Proyectos de Innovación Tecnológica en la Gestión Turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ El Sistema de Inteligencia Turística si bien produce novedad, es un sistema importado de España. No es una innovación endógena.</li> <li>∅ Para la implementación del Sistema de Inteligencia Turística aún se requiere de financiamiento internacional para su operativa.</li> </ul> <p><b>Existencia de un área de I+D+I en la Gestión Turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ En cuanto a desarrollo, aun no existe un área específica de la gestión turística.</li> <li>∅ Necesidad de encontrar instancias de sinergias entre el Lab de Ideas y el Sector Turismo.</li> </ul>  |

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Ausencia de un área de I+D+I en la gestión turística que permita desarrollar, investigar e innovar en nuevas soluciones o mejorar las existentes.</li> </ul> <p><b>Banco de ideas y proyectos de Innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Inexistencia de un Banco de Ideas y Proyectos de Innovación, que genere por un lado iniciativas de innovación abierta a la comunidad local. Por otro, una fuente de input para identificar actores emprendedores o creativos en turismo.</li> </ul> |  |
| <b>Valoración</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de Innovación Tecnológica <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Existencia de un área de I+D+I en la gestión turística <b>Fase de ideación (2)</b></li> <li>• Banco de ideas y proyectos de Innovación <b>No aplica, ni tiene proyecto o iniciativa (1)</b></li> </ul>   | <br><b>Total:</b><br>2,67 |
| <b>Importancia</b> | Muy Relevante   | 4,12   |

#### 4.1.4 Información y conectividad


La importancia de esta dimensión para considerar a Buenos Aires como un Destino Inteligente radica en tres retos en los cuales actualmente tienen iniciativas ideas o en instancia de proyecto: captación y análisis de datos, la aplicación de datos para el accionar estratégico y la conectividad como soporte a los anteriores aspectos.

**Gráfico 5 Información y conectividad - Ciudad de Buenos Aires**



Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires y el Estudio Prospectivo de las Dimensiones de un DUI basado en la opinión de expertos

| <b>CAPTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS</b>  |  |
|---|--|
|  | <p><b>Sistemas de Inteligencia Turística: Business Intelligence o Big data</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquisición del Sistema de Inteligencia Turística que convierte al destino en la primera ciudad de América en desarrollar una plataforma de Big Data propia.</li> <li>✓ Operativa del Observatorio del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, el principal sistema de monitoreo para la toma de decisiones y políticas turísticas</li> </ul> <p><b>Plataformas colaborativas de datos e información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de algunos canales de información colaborativas, en el ámbito offline, como la Encuestas de Ocupación Hotelera donde los datos son proporcionados por los hoteles de la ciudad; y en el ámbito online, se encuentra la Red de Referentes Nacionales del Observatorio de Turismo de Reuniones de la Argentina (OETR)</li> </ul> <p><b>Oficina de Información Siglo XXI</b></p> |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de nueve centros de atención al turista con tecnología del siglo XXI en los cuales se recaba información de los visitantes manera automática a través de la Encuesta en Centros de Atención al Turista (CAT). El dataset contiene la información obtenida e incorporada a la base de datos del Observatorio de Turismo, disponibles en Buenos Aires Data</li> </ul> <p><b>Equipo de analistas multidisciplinares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .Conformación de un equipo de analistas multidisciplinares compuestos por economistas, econométricos, biólogos, especialistas en turismo, analistas de data mining para analizar los resultados del sistema de inteligencia turística en virtud a las necesidades estratégicas o coyunturales del destino.</li> </ul>   |
|  | <p><b>Sistemas de Inteligencia Turística: Business Intelligence o Big data</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Más allá de los esfuerzos, se puede observar que la información que ofrece el observatorio de turismo en su página <sup>52</sup> -exceptuando el caso del Monitor Turístico- la mayor parte de las demás estadísticas no se encuentran actualizadas o bien no siguen una periodicidad.</li> <li>∅ Necesidad de cruzamiento de datos del sistema de inteligencia turística, con sistemas de monitoreo de datos e información de la ciudad.</li> </ul> <p><b>Oficina de Información Siglo XXI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Necesidad de incrementar las oficinas accesibles e inteligentes de la ciudad. (Actualmente, solo dos oficinas son accesibles).</li> </ul> <p><b>Plataformas colaborativas de datos e información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Necesidad de desarrollar una plataforma formal de colaboración de datos e información con el sector privado de manera online.</li> </ul> |
| <p><b>Valoración</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Inteligencia Turística: Business Intelligence o Big data <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Plataformas colaborativas de datos e información <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Oficina de Información Siglo XXI <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Equipo de analistas multidisciplinares <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> </ul>  |
| <p><b>Importancia</b></p>   | <p>Muy Relevante</p>  |






**Total:**  
3,67

| <b>APLICACIÓN DE DATOS</b>  |  |
|---|--|
|  | <p><b>Uso y aplicación de datos para captación de mercados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño y utilización del Índice de Potencialidad Turística (IPT), una herramienta creada por el EnturBa que resume y analiza un conjunto de variables económicas, turísticas y geográficas de posibles mercados emisores, a los fines de priorizar las campañas de promoción internacional.</li> <li>✓ Nueva Gerencia Operativa de Big Data del Ente, con el objetivo de hacer útiles los datos recogidos por el organismo, comenzar a recuperar los mercados que se habían perdido, diversificar los mercados y crear un orden de prioridad basado en datos de los mercados en los cuales se quiere salir a promocionar.</li> <li>✓ Para el 2018, la ciudad apunta a despertar el interés de cuatro mercados estratégicos para el turismo mundial. China, India y Australia. Con estos mercados el Ente prevé trabajar una vez implementado el Sistema de Inteligencia e identificar la oferta para satisfacer estos mercados.</li> </ul> <p><b>Promoción a los desarrolladores privados a utilizar los datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura de datos e impulso a desarrolladores para su utilización: El sitio “Buenos Aires Data” en donde existe contenido que por características de archivos, están destinados principalmente a programadores y diseñadores para que desde sus conocimientos reutilicen los datos disponibles y los puedan usar libremente, de manera gratuita y con acceso directo sin intermediarios. (CICOMRA, 2015).</li> </ul> <p><b>Visualización avanzada de datos (Open Data)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa BA Datos, iniciativa llevada a cabo por la Dirección de Gobierno Abierto dependiente de la Subsecretaría De Ciudad Inteligente, para mostrar</li> </ul> |



<sup>52</sup> <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/agrupador-noticias/observatorio>



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>información relevante de la ciudad. Entre las categorías disponibles se encuentra “Cultura y Turismo”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyección de avanzar en la visualización de datos para la toma de decisiones a partir del desarrollo de un dashboard con datos estratégicos del sector captados del Sistema de Inteligencia Turística.</li> <li>✓ Visualización amigable, ilustrativa y de fácil comprensión para cualquier lector, de los resultados y monitoreo del Observatorio De Turismo se visualizan de manera amigable.</li> </ul>  |  |
|  | <p><b>Promoción a los desarrolladores privados a utilizar los datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Ausencia de programas específicos orientados a utilizar datos abiertos para nuevos desarrollos.</li> </ul> <p><b>Visualización avanzada de datos (Open Data)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Más allá de los esfuerzos, se puede observar que la información que ofrece el observatorio de turismo en su página, exceptuando el caso del Monitor Turístico, no se encuentran actualizadas o bien no siguen una periodicidad importante para estudios históricos, evolutivos y proyectivos</li> </ul> |  |
| <b>Valoración</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso y aplicación de datos para captación de mercados <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Promoción a los desarrolladores privados a utilizar los datos <b>Fase de ideación (2)</b></li> <li>• Visualización avanzada de datos (Open Data) <b>Fase de proyecto (3)</b></li> </ul>  | <br><b>Total:</b><br>3,67 |
| <b>Importancia</b>  | Muy Relevante  | 4,12   |

| CONECTIVIDAD Y SENSORIZACIÓN  |   |  |
|---|---|--|
|  | <p><b>Red de Wifi gratuito y de calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Red de Wifi gratuito y de calidad: La Ciudad viene transitando un camino interesante en acceso a la conectividad virtual con su programa Ba WiFi con el objetivo de subsanar en parte la mala señal de 3G que suele ofrecer la telefonía celular y por otro reconocer la huella digital que dejan los turistas a través de sus dispositivos móviles.</li> <li>✓ BA WiFi cuenta con más de 300 antenas Outdoor Cisco Aironet 1572E/C, Indoor Cisco Aironet 2702, Avaya y Aruba, con alcance de 100 m2. El ancho de banda varía según el canal. En promedio es de 10 Mbps simétrico en fibra óptica y de 3 Mbps de subida y 30 Mbps de bajada en cable modem. Las sesiones tienen una duración de media hora que pueden ser renovadas ilimitadamente volviendo a aceptar los términos y condiciones.</li> <li>✓ Información de puntos de Wifi gratuito en tiempo real. La ciudad permite a quienes se movilizan por ella consultar dónde tendrán Internet gratis con la aplicación BA WiFi, disponible en App Store o Google Play.</li> <li>✓ Construcción de más de 15 Espacios Subte Digital. Los espacios están equipados con terminales de carga de celulares, expendedoras de bebidas y pantallas <i>multitouch</i> con las que se puede acceder a las distintas aplicaciones de la Ciudad y a toda la información sobre el estado del subte, el clima, los puntos de conexión a internet más cercanos y la agenda cultural</li> </ul> <p><b>Conectividad virtual de calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más del 80% de la población de la ciudad tiene acceso a internet de calidad.</li> </ul> <p><b>Sensorización aplicada al sistema turístico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La dirección de Proyectos de Ciudad Inteligente lleva adelante el programa “Tecnología y Sensorización” en el cual se han instalado en la ciudad diferentes sensores conectados a internet que generan información acerca del tráfico, el consumo energético o el reciclaje</li> </ul> |  |



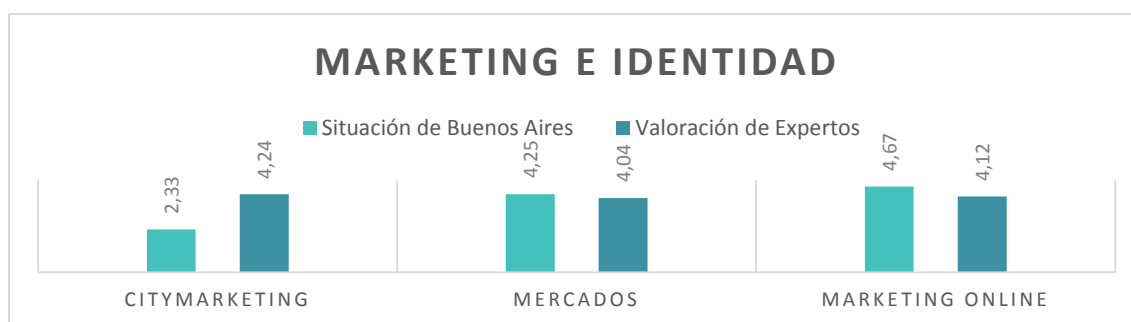
|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p><b>Red de Wifi gratuito y de calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Necesidad de mejorar la calidad de conexión de los 300 puntos de Wifi públicos que permitan seguir la huella digital del turista.</li> </ul> <p><b>Conectividad virtual de calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Riesgo de seguridad virtual: Symantec y Spering's Best Places ubicó a Buenos Aires como la ciudad más riesgosa para usar Internet91.</li> </ul> <p><b>Sensorización aplicada al sistema turístico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Necesidad de tomar medidas para fomentar el uso de tarjetas de crédito y débito que permitan seguir la huella digital del turista.</li> </ul> |  |
| <p><b>Valoración</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de Wifi gratuito y de calidad <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Conectividad virtual de calidad <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Sensorización aplicada al sistema turístico <b>Fase de proyecto (3)</b></li> </ul>   | <br><p><b>Total:</b><br/>3,67</p> |
| <p><b>Importancia</b></p>   | <p>Muy Relevante</p>  | <p>4,12</p>  |

#### 4.1.5 Marketing e Identidad

Este eje estratégico se relaciona a la promoción del destino y a la mejora de la experiencia del turista a partir de resaltar lo único y lo auténtico del destino, el diferencial del destino frente a la inmensidad de opciones.



La Ciudad de Buenos Aires se desempeña principalmente en cuestiones arraigadas a la captación de mercados estratégicos y en las estrategias de marketing online. No obstante, el gran desafío pendiente está arraigado al branding de la ciudad, su marca turística y la gestión de la misma de manera participativa y representativa de las identidades competitivas de la ciudad y sus ciudadanos.


**Gráfico 6 Marketing e Identidad - Ciudad de Buenos Aires**







Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires y el Estudio Prospectivo de las Dimensiones de un DUI basado en la opinión de expertos


| CITYMARKETING   |  |
|---|--|
|  | <p><b>Existencia de una Marca Destino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión y administración de una Marca Turística de la Ciudad, mediante el desarrollo de planes y programas para la instalación y difusión de la misma, está prevista como una de las responsabilidades de la Dirección General del Ente de Turismo.</li> <li>✓ El área de comunicación del Ente de Turismo está llevando a cabo su estrategia de citymarketing turístico con el objetivo de construir una marca</li> </ul> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>turística que sea paraguas a las diferentes identidades de las comunas porteñas.</p> <p><b>Espacios de Co-creación de la Marca Destino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La ciudad en conjunto con sus áreas de gobierno, entre ellas el Ente de Turismo, viene trabajando en el programa Mi Barrio para la configuración y construcción de la identidad de cada comuna de la Ciudad. Esta identificación, del carácter local de los atractivos y recursos turísticos de los barrios porteños agrupados en comunas, es uno de los avances más relevantes en relación a la identidad.</li> </ul>   |   |
|  | <p><b>Existencia de una Marca Destino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ La marca turística aún no se encuentra disponible para poder englobar en su estrategia las acciones de posicionamiento que está llevando actualmente el destino.</li> </ul> <p><b>Espacios de Co-creación de la Marca Destino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ No es visible la perspectiva de generar en co-creación con las comunas la identidad del destino. El programa Mi Barrio, finalizado, no tuvo como objetivo identificar las identidades competitivas de las comunas como input para la creación de la marca destino Buenos Aires. Lo que requiere un mayor esfuerzo en esta área de actuación con las diferentes comunas y sus identidades turísticas.</li> </ul> <p><b>Monitoreo de la Marca Destino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ El Ente de Turismo aún no cuenta con una Marca Turística de la Ciudad. En este sentido, el monitoreo de la misma se encuentra en ideación para las etapas subsiguientes al diseño y la gestión de la marca.</li> </ul> |   |
| <b>Valoración</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una Marca Destino <b>Fase de proyecto (3)</b></li> <li>• Espacios de Co-creación de la Marca Destino <b>Fase de ideación (2)</b></li> <li>• Monitoreo de la Marca Destino <b>Fase de ideación (2)</b></li> </ul>   | <br><b>Total:</b><br>2,33 |
| <b>Importancia</b>  | Muy Relevante   | 4,24  |

| MERCADOS  |  |  |
|---|--|--|
|  | <p><b>Grado de penetración en nuevos mercados emisores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Con el objetivo de incrementar los ingresos por turismo, el Ente de Turismo baso su promoción en segmentos de mercado que presentan mayor gasto turístico, como el segmento de alta gastronomía, turismo LGBTIQ y turismo de Reuniones.</li> <li>✓ Apuntando al público LGBTIQ la ciudad realizó por segunda vez la semana BA Diversa, así como también, la 9ª y próxima 10ª Conferencia Internacional de Negocios LGBTIQ: GNetwork360. Asimismo, en los últimos años, en cooperación y alianza con la Cámara de Comercio Gay y Lésbica de Argentina, se realizaron diferentes acciones de captación en diversos mercados internacionales del segmento a través de la participación en ferias del segmento, en <i>pink corners</i> e intervenciones.</li> <li>✓ Apunta al segmento de Turismo de Reuniones, en 2016 se realizaron más de 35 acciones, que incluyen 8 participaciones en ferias, la realización de 12 <i>site inspections</i>, 10 presentaciones de destino y 2 fam tours especializados. Algunas de las ferias más relevantes en las que se participaron fueron IMEX Frankfurt, The Meeting Show Londres, FIE expo, ExpoEventos, IBTM China, MITM México, IMEX América e IBTM Barcelona.</li> </ul> <p><b>Conocimiento de las rentabilidades por producto / segmento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las rentabilidades por mercado, segmento y producto son analizadas a través del Índice de Potencialidad Turística (IPT), herramienta creada por el Ente de Turismo que resume y analiza un conjunto de variables económicas, turísticas y geográficas de posibles mercados emisores.</li> </ul> <p><b>Plataformas de experiencias comercializables</b></p> |  |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desde el 2016 el Ente de Turismo, programa y ejecuta “BA.Tours”, una Tienda De Experiencias, con el objetivo de que la oferta turística esté al alcance de la mano del turista, permitiendo que este, en el mismo momento que decida viajar pueda comprar.</li> <li>✓ Ba.tours es un sitio online que reúne actividades y/o eventos de aventura, entretenimiento, capacitación, esparcimiento y diversión que son suministrados por los prestadores y que están sujetos cada uno a sus términos y condiciones particulares. Esto permite generar un sistema de reservas integradas donde cualquier usuario, turista o residente que desee acceder, usar o contratar los servicios podrá hacerlo a raves del servicio de MercadoPago.</li> </ul> <p><b>Monitoreo mercados y estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La principal aplicación de turismo BA turismo, reúne al igual que el sitio web, todas las actividades culturales, deportes, restaurantes, hoteles, lugares de interés, información sobre horarios de los Bus Turísticos, la ubicación de los Centro de Atención al Turista, la tienda de experiencias turísticas -BA.tours-, los recorridos con guías disponibles. Y asimismo, permite valorar los lugares, armar itinerarios y seleccionar favoritos.</li> </ul>   |
|    | <p><b>Conocimiento de las rentabilidades por producto / segmento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Aún no se aplica el Sistema de Inteligencia Turística para la identificación de las rentabilidades por segmento. Esta información es recabada a partir de otros estudios paralelos que no están asociados al destino.</li> <li>∅ La novedad del Índice de Potencialidad de Mercados hace que aún no sea una herramienta totalmente desarrollada.</li> </ul> <p><b>Monitoreo mercados y estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Necesidad de cruzar los datos de las campañas promocionales con información de la huella digital de turistas provenientes de los diferentes mercados en los que se ha trabajado la promoción turística de la ciudad.</li> </ul>  |
| <p><b>Valoración</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de penetración en nuevos mercados emisores <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Conocimiento de las rentabilidades por producto / segmento <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> <li>• Plataformas de experiencias comercializables <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Monitoreo mercados y estrategias <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> </ul> <div style="text-align: right;"> <br/> <b>Total:</b><br/> 4,25 </div>  |
| <p><b>Importancia</b></p>   | <p>Muy Relevante</p>   |
| <b>MARKETING DIGITAL</b>  |  |
|  | <p><b>Pertinencia de soluciones digitales para las necesidades del turista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El sitio web de turismo de Buenos Aires permite el acceso a todas las aplicaciones de turismo disponibles, al mismo tiempo que, sugiere una agenda cultural turística actualizada, un buscador de experiencias e información de las visitas guiadas y otros servicios que lleva a cabo desde el 2016 a través de la mencionada tienda online, Ba.tours.</li> <li>✓ En los últimos años el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través del Ministerio de Modernización, desarrolló su propia familia de aplicaciones móviles; publicó su mapa interactivo que recibe 2 millones de visitas mensuales; lanzó Buenos Aires Data el catálogo de datos abiertos de Gobierno y promovió los espacios de colaboración y generación de ideas en el mundo tecnológico, en el concurso de aplicaciones para celulares BA Apps.</li> <li>✓ La principal aplicación de turismo <b>BA turismo</b>, que reúne al igual que el sitio web, todas las actividades culturales, deportes, restaurantes, hoteles, lugares de interés, información sobre horarios de los Bus Turísticos, la ubicación de los Centro de Atención al Turista, la tienda de experiencias turísticas, los recorridos con guías disponibles. Y asimismo, permite valorar los lugares, armar itinerarios y seleccionar favoritos.</li> </ul> <p><b>Posicionamiento online del destino. Acciones SEO y SEM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Ente de Turismo procesa mensual o anualmente los datos de las diferentes redes sociales a los fines de fortalecer las estrategias de captación de los mercados estratégicos.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el 2016, el Ente de Turismo contrato a Smartvel, una consultora especializada en desarrollo de contenidos online, a los fines de desarrollar una estrategia de posicionamiento web que contemple i) Eventos – contenido dinámico: que pone a disposición una agenda actualizada de lo que ocurre en la ciudad ii) Lugares – contenido tradicional: que permite la geolocalización del contenido clásico de una guía de destinos, oferta y puntos de interés. Iii) Capas de cliente – contenido a la medida: que da lugar a que el turista pueda incluir fácilmente su propio contenido geolocalizado, con videos e imágenes y promocionar una venta cruzada de lugares, tours, diseñar sus propios itinerarios, valor los sitios que visitó y seleccionar actividades y puntos de interés como favoritos.</li> </ul> <p><b>Acciones SMAC (Social Media, Mobile, Analytics, Cloud)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Social Media</b> Si bien EnturBa tiene sus propias redes sociales institucionales, presenta también redes sociales específicas de promoción “Travel Buenos Aires” en Twitter (@travelbaires) con más de 44 mil seguidores, Facebook (@travelbuenosaires) con más de 750 mil seguidores, Instagram con 4 mil seguidores y un promedio de 0,8 publicaciones diarias y Youtube con una menor actividad 746 suscriptores y con un promedio de 300 – 500 visualizaciones por videos. Asimismo, tiene un especial foco en TripAdvisor, la red social específica del turismo, y asociada a uno de los objetivos para el 2019 de posicionar a la Ciudad de Buenos Aires dentro de las principales 10 ciudades del mundo. Con una actividad intensa en cuanto a gestión de comentarios.</li> <li>✓ <b>Mobile</b> Las aplicaciones y sitio web en Turismo fueron desarrolladas en los laboratorios de la ciudad bajo el programa BA APPs en el cual no sólo se trabaja con el desarrollo de la interface sino también con la experiencia del usuario. El sitio web de turismo (<a href="http://www.turismo.buenosaires.gob.ar">www.turismo.buenosaires.gob.ar</a>) es dinámico y adaptable a formatos móviles. También la ciudad viene trabajando intensamente a partir de una amplia cartera de aplicaciones, que fueron integradas en la aplicación 3.0 BA turismo que entre otros servicios permite la comercialización de experiencias turísticas.</li> <li>✓ <b>Mobile</b> La ciudad cuenta con las redes de wifi que permiten la conexión a internet para descargar y acceder a las mismas en diferentes puntos de la ciudad, fortalecimiento también la cantidad de datos posibles de recabar por el Sistema de Inteligencia Turística que prevé analizar la huella de los teléfonos móviles de los turistas.</li> <li>✓ <b>Analytics:</b> El EnturBA procesa mensual o anualmente los datos de las diferentes redes sociales a los fines de fortalecer las estrategias de captación de los mercados estratégicos. Asimismo, el Sistema de Inteligencia Turística, una vez implementado prevé el seguimiento de la huella digital (unión entre los movimientos del turista a través de su móvil y el análisis big data de los datos recogidos).</li> <li>✓ <b>Cloud:</b> El Ente de Turismo viene desarrollando la mayor parte de sus estrategias en el mundo online desde la nube. Es ahí donde funciona la información recabada por el Sistema de Inteligencia Turística, las redes sociales de promoción y gestión turística. Y los diferentes datos disponibles de la ciudad para el ciudadano y el turista. Sin embargo, será necesario incorporar otras soluciones en la nube, por ejemplo plataformas de colaboración online y formal entre los diferentes sectores turísticos para captar información, procesarla y compartirla.</li> <li>✓ <b>Cloud:</b> El EnturBA cuenta con una aplicación basada en la nube: BA Planner. Esta nueva herramienta le permite al usuario planificar de forma digital la agenda de actividades en Buenos Aires.</li> </ul> |
|  | <p><b>Pertinencia de soluciones digitales para las necesidades del turista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ En el sitio web de turismo las búsquedas son lentas y en otras ocasiones no se puedan visualizar. Esto puede ser causado por el poco almacenamiento del hosting del EnturBA, donde tienen alojado el sitio de turismo.</li> </ul> <p><b>Acciones SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Poca presencia y accionar en Instagram y Youtube, dos de las principales redes sociales asociadas al turismo.</li> </ul>   |

|             |  |   |
|-------------|--|---|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>∅ Manejo de redes sociales y aplicaciones móviles sin el desarrollo de una marca turística que vislumbre la identidad de la ciudad y su diferenciación frente a otros destinos.</li> <li>∅ Necesidad de incorporar otras soluciones en la nube, por ejemplo, plataformas de colaboración online y formal entre los diferentes sectores turísticos para captar información, procesarla y compartirla.</li> </ul> |   |
| Valoración  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia de soluciones digitales para las necesidades del turista <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Posicionamiento online del destino. Acciones SEO y SEM <b>Aplica exitosamente (5)</b></li> <li>• Acciones SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud) <b>Aplica parcialmente (4)</b></li> </ul>  | <br>Total:<br>4,67 |
| Importancia | Muy Relevante  | 4,12  |

## Capítulo III

### 5. Clúster turísticos en Destinos Urbanos Inteligentes

#### 5.1 Competitividad Turística y Enfoque Clúster en los DUI

Un Destino Urbano Inteligente busca incrementar la competitividad del destino para realzar al turismo como fuente de beneficios económicos, sociales y ambientales. Según Hassan (2000) la competitividad de un destino puede ser entendida como “la capacidad para crear e integrar productos con valor añadido que sostienen sus recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación a sus competidores” (en Díaz, 2014 p.31). Es decir, la competitividad turística es la facultad que tenga los diferentes actores de la cadena comercial para trabajar de manera integrada (porque lo único constante en la experiencia es el turista), agregar valor y convertir las ventajas comparativas (recursos naturales, entorno natural, cultural e histórico, seguridad, situación económica, distancia geográfica y temporal con mercados emisores) en ventajas competitivas a través de diferentes estrategias de diferenciación de la experiencias y los productos ofrecidos.

En un contexto de inteligencia turística se entiende que la calidad y el valor añadido son cuestiones fundamentales para la competitividad y la percepción de estos aspectos por la demanda turística requiere nuevos enfoques. Como se mostró en el análisis de tendencias, el nuevo turista percibe la calidad en cuestiones de responsabilidad social, cuidado ambiental, experiencias novedosas, grado de personalización y posibilidad de conexión con el destino durante todo el ciclo de viaje. En este sentido, para que un destino turístico sea competitivo se requiere: de la innovación para producir experiencias turísticas únicas; de la flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno de manera ágil y dinámica; de la implementación de las nuevas tecnologías generar nuevas soluciones a problemáticas y necesidades de la gestión, de las prestaciones turísticas y de la demanda; y finalmente de la integración vertical y horizontal en la cadena de valor para aunar los esfuerzos y los recursos disponibles para abordar las temáticas anteriores. Cuestión, esta última, que se puede abordar desde un enfoque de clúster.

Los enfoques basados en clúster han demostrado ser una eficaz herramienta para mejorar la competitividad del destino y beneficiar tanto al sector privado, permitiéndoles mejorar su posición competitiva mediante la visión holística del destino y la cooperación con los diferentes actores; como también al sector público puesto que los clúster articulan el ecosistema turístico y facilitan la capacidad de diseñar políticas eficientes

sectoriales en los sectores de alojamiento, agencias, gastronomía, transporte, etc., y transversales en lo que respecta a la innovación, tecnología y posicionamiento internacional.

La definición más conocida es la de Porter (1985), quien definió al clúster como "la agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos". Si bien la definición clásica establece la proximidad geográfica como componente de un clúster, dejando por fuera aquellas relaciones de proximidad dadas por las TICs, especialmente internet. Se establece que la importancia de los clúster en la era digital radica prioritariamente en las interrelaciones dadas entre diferentes actores que persiguen un mismo objetivo: complementarse para ser más competitivo y captar un mayor mercado.

A partir del creciente auge de las TICs la idea de clúster tiende a avanzar más allá de una cuestión de proximidad de los actores y comienza a incorporar estrategias de cooperación público-privada, el concepto de trabajo en red (network) con múltiples actores y a diferentes escalas, las prácticas de co-creación de estrategias, marcas y experiencias y nuevos modelos de negocio que contemplan la innovación.

Los beneficios de la colaboración - competencia propia de un clúster pueden sintetizarse en los siguientes puntos que Finquelievich y Felman (2015) recogen a partir del análisis de diferentes autores (Jackson y Murphy, 2006; Machiavelli, 2001; Nordin, 2003):

- **Acceso compartido de recursos y conocimiento:** Favorece economías de escala que reducen los costes de producción y aumentan la capacidad de negociación del destino. También, fomenta el intercambio de conocimiento para favorecer la aplicación de nuevas tecnologías y procesos e incrementar la capacidad de absorción de la innovación.
- **Una misma imagen competitiva:** Refuerza la marca del destino hacia los clientes y los proveedores. Asimismo, genera las sinergias necesarias entre los diferentes actores para un marketing 360° y más eficiente.
- **Control de mercados:** Genera mayor control sobre los mercados y facilidad para competir en mercados más amplios o desarrollar estrategias de nicho. También, reduce el riesgo y la incertidumbre gracias a una mejor inteligencia de mercado, a una mejor preparación de las organizaciones para afrontar hechos inesperados y a la reducción de prácticas competitivas poco deseables como las "guerras de precios".
- **Networking:** Genera efectos positivos sobre el tejido productivo local al potenciar las relaciones del turismo con otros sectores económicos.

Como se vio hasta ahora, el clúster es visto como un elemento integrador que consolida la competitividad de un sector económico, mediante la cooperación, con focalización en los retos estratégicos competitivos que no pueden abordarse mediante acciones individuales de las empresas. Requieren tanto de la cooperación como de la competencia, porque mejorando la competencia local también se incrementa la calidad y la eficiencia de los procesos del destino en general. El clúster se constituye como una forma de organizar una cadena de valor que acrecienta la actividad turística al mismo tiempo que genera beneficios para los actores que intervienen.

En este contexto, los Destinos Urbanos Inteligentes, deben impulsar una política de clúster integrada dentro del sistema global de innovación y competitividad de la ciudad.



Y para ello resulta necesario la comprensión profunda de la naturaleza de la competencia y del origen de las ventajas competitivas; la comprensión de las complejas interrelaciones entre los agentes y la remodelación de las funciones del sector privado, gobierno, universidad y asociaciones e instituciones.

Un Destino Urbano Inteligente debe considerador en la configuración de su clúster ciertas características que resultan relevantes:

- **Componentes del clúster:** Es decir las diferentes dimensiones del clúster y del sistema turístico: recursos y atractivos, infraestructura y equipamiento y actores del clúster. Los actores de un clúster son las que conforman de manera directa al sistema turístico (instituciones públicas de turismo, empresas y organismos privados como Centros de I+D en turismo, Cámaras Empresariales y Universidades especializadas). A ello se le agrega los nuevos actores tecnológicos, empresas que facilitan las nuevas formas de comunicación, comercialización y promoción del destino como también la comunidad local, quien es un actor indispensable en la experiencia turística. Y los organismos de financiamiento nacional e internacional, indispensable para los altos costos que tienen programas de esta índole.
- **Cooperación y Competencia:** Los enlaces entre los subsectores constituyen una característica inherente a la actividad turística, tengan este carácter formal o este no. Y se da por la transversalidad del sector, que genera integraciones verticales y horizontales. Las empresas deben entender que incrementar la competitividad del destino no depende de acciones aisladas sino de un esfuerzo de cooperación e integración de la mayor cantidad de actores posibles que mejoren los recursos, el conocimiento y el alcance de objetivos en común. Los turistas no consumen un servicio de una empresa sino un conjunto de experiencia en el destino. Es decir, no valoran a los prestadores de manera aislada, sino a todos los prestadores de manera conjunta. Como se mencionó anteriormente, lo único constante en la experiencia turística es el turista, por eso todos los actores deben trabajar de manera conjunta e integrada al contexto en el cual operan.
- **Institucionalización:** Si bien las interrelaciones de los actores o los clústeres se pueden dar de manera orgánica o espontánea. En un contexto como el actual: volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, en sus siglas en inglés), hay que estar preparados y consientes. En este sentido, resulta indispensable configurar los clústeres de manera planificada a partir de la denominada política de clúster. Una política de clúster permite llegar a lo que Hjalager (2000) ha definido como las cinco características de los clúster turísticos exitosos (a los que llama polos industriales): la interdependencia de las empresas; la flexibilidad empresarial: temporal, funcional y espacial; la competencia “cooperativa”; la confianza en la colaboración sostenida y la cultura local con políticas públicas de soporte.
- **Innovación:** La innovación resulta fundamental para analizar el fenómeno de competitividad. Esta variable se puede analizar desde dos ámbitos: por un lado, la capacidad de adaptación a la demanda y la capacidad innovadora de dar respuesta a ello por parte de las empresas. Por otro, el ecosistema de innovación en el cual actúe el clúster es decir el ambiente que contempla el entorno socio- institucional y su influencia sobre la construcción de competencias colectivas. Por tanto, es necesario impulsar procesos que refuercen la capacidad innovadora de los destinos, procesos adaptados a su situación real, a los recursos y capacidades tanto de los agentes públicos como privados. En este sentido, la formulación de clúster basados en la innovación sugiere la existencia de plataformas colaborativas de innovación turística, así como también mecanismo y estructuras de cooperación con el sector académico para reforzar el conocimiento turístico, la capacidad de absorción de la innovación y el espíritu emprendedor de los actores locales (Finquelievich y Felman 2015).



- **Tecnología:** Según Porter (1985), las nuevas tecnologías cambian las condiciones del entorno competitivo, por lo que las empresas y organismos que definen las industrias deben adecuarse a este nuevo marco transformando los diferentes procesos internos. La tecnología es fundamental en un contexto de innovación, porque es la que permite no solo adelantarse a los cambios sino también crearlos. Actualmente, no se puede pensar en una estrategia destinada a la diferenciación y al liderazgo sin la posibilidad que abren juego las nuevas tecnologías en cuestiones de herramientas y medios para alcanzar los fines de competitividad y complementariedad.
- **Endogenidad:** En un contexto de desarrollo endógeno, el sector productivo local se convierte en escenario de interacción de agentes y un conjunto de empresas organizadas en red que, en muchos casos, revisten la forma de redes de actores, clústeres, y alianzas estratégicas. La endogenidad que tiene que ver con el liderazgo de los actores locales en el desarrollo local, es un modelo que busca potenciar las capacidades internas de una región o comunidad local; de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer la sociedad y su economía de adentro hacia afuera. Y en este sentido, Prats et al. (2008) enfatizan la importancia de la innovación incluyendo la comunidad local dentro del proceso de innovación (en Boes ed. al 2014). El desarrollo de clúster persigue esta lógica y puede optar los cuatro planos de la endogeneidad que plantea Sergio Boisier (2003): el plano político (descentralización), el económico (retención local y reinversión del excedente), el científico/tecnológico (capacidad de innovación) y el cultural (identidad).

Finalmente, se puede decir que un DUI no sólo puede tener un enfoque clúster en su aceptación tradicional como empresas que compiten y cooperan, sino también en su categoría más novedosa **clúster basados en la innovación**, en donde no sólo coopera el sector privado turístico, sino también el sector privado tecnológico, el sector público, el sector académico y la comunidad local. El sector público como promovedor de estas instancias; el sector académico, por su parte, para contribuir a la investigación y el desarrollo y la comunidad local, finalmente, para aportar la visión sobre el patrimonio y la identidad competitiva que desea transmitir. Finkelievich y Prince (2010) analizan este modelo de interacción entre las universidades, las empresas y los gobiernos, como de “triple hélice”. En esta configuración, el estado abarca a la academia y a la industria, y coordina las relaciones entre ellas, ofreciendo un marco regulador apropiado; las universidades actúan como productoras de conocimiento y las empresas generan nuevas oportunidades de negocios y promueven innovaciones tecnológicas.

## ***5.2 Propuesta de Clúster Turístico basado en la Innovación para Destinos Urbanos Inteligentes***

A la hora de plantear un clúster basado en la innovación, es necesario abordar los diferentes actores – tradicionales y nuevos - que lo conforman. A diferencia de otros clúster, la innovación en turismo necesita que todas las empresas y organismos intervengan para fomentar la innovación y la transferencia de conocimiento de manera continua. Sin duda, el turismo no se puede pensar como un sector aislado de otros sectores, sino más bien buscar las sinergias y los objetivos en común con otros actores para poder incrementar su eficiencia a través de la innovación.

La innovación endógena o innovación abierta precisa del involucramiento de los residentes y de las empresas locales, porque el turista ha cambiado su concepción de un destino donde hay atractivos naturales, a un destino donde el valor lo agregan el

capital humano y las culturas locales. No se puede pensar en los nuevos modelos de negocio o las nuevas estrategias de posicionamiento sin el involucramiento de las comunidades. Los turistas están exigiendo anfitriones activos y las empresas y gobiernos tienen que ofrecer este lugar.

Asimismo, en los clústeres basados en la innovación además de las empresas turísticas y organismos públicos se tienen que contar con el rol de las universidades, por un lado, como centros de formación del capital y talento humano y, por otro, como centros de investigación para conocer realidades y las necesidades del destino, la oferta y la demanda y responder a ellas de manera innovadora. Y también el rol de las empresas tecnológicas, como partners fundamentales para estrategias de innovaciones, captación de datos para la mejora de las decisiones y como espacios de creación de nuevos medios que resultan en nuevos modelos de negocio.

A los fines de comprender esta configuración a continuación se enumeran los diferentes actores y sus roles dentro del clúster:

- **Las empresas turísticas y las organizaciones empresariales:** Son las que lideran el proceso de innovación por la cercanía a la demanda y la identificación de sus necesidades. Asimismo, las interacciones entre las mismas deben jugar un doble papel: buscar la complementariedad en sus accionares y ofertas; al mismo tiempo que se busque incrementar su competitividad a través de nuevas fórmulas de innovación conjunta. El clúster puede dar respuesta a las necesidades de este sector empresarial compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas que no tienen acceso para llevar a cabo innovaciones radicales por su elevado coste. La respuesta está en la colaboración con empresas privadas de gran escala competitivas; en la colaboración con empresas de la misma escala para complementar la oferta y diferenciarla; en la representación de sus necesidades por parte de organizaciones y asociaciones del sector por parte de las cámaras y asociaciones empresariales; en la interacción con las universidades y centros de investigación; en las actividades conjuntas con el estado para comercializar y promocionar sus propuestas y en la apertura hacia la comunidad local, para que a través de innovación abierta se pueda incrementar el valor diferencial de la experiencia.
- **El gobierno y las instituciones públicas** Es el que puede establecer una política de clúster para alinear, financiar, y potenciar estrategias de colaboración – competencia y redes de networking entre los diferentes sectores que generen una mayor competitividad del destino. Además de apoyar a las empresas fomentando espacios y plataformas de colaboración e interrelación de los actores y financiando algunas iniciativas que fomenten la innovación y el emprendedurismo; el gobierno, debe innovar en los servicios que presta. Es decir, disponer de prestaciones al turista (como centros de información, instalaciones, páginas webs, aplicaciones móviles) que se adecuen a las nuevas formas de conectar con el turista, formas usualmente condicionada por las TICs. Y también servicios prestados a la oferta en donde el gobierno tiene por un lado la función de hub, coordinando toda la información relevante para hacerla fácilmente disponible para que los usuarios y empresas accedan a la misma información para la toma de las decisiones y por otro, la función de sensibilizador y capacitador respecto a cuestiones ambientales, culturales, de tendencias de la demanda, accesibilidad, innovación, entre otras. Para ello deben en primer lugar generar las sinergias necesarias entre la gestión turística y las demás áreas de gobierno y por otro, convertirse en clientes, firmar acuerdos de cooperación o acudir a modelos de gestión público-privado, tanto con empresas tecnológicas como con los centros de investigación.
- **Las universidades (Centros de formación e Investigación) y Consultoras Especializadas.** En el contexto actual, tanto la información como el capital y

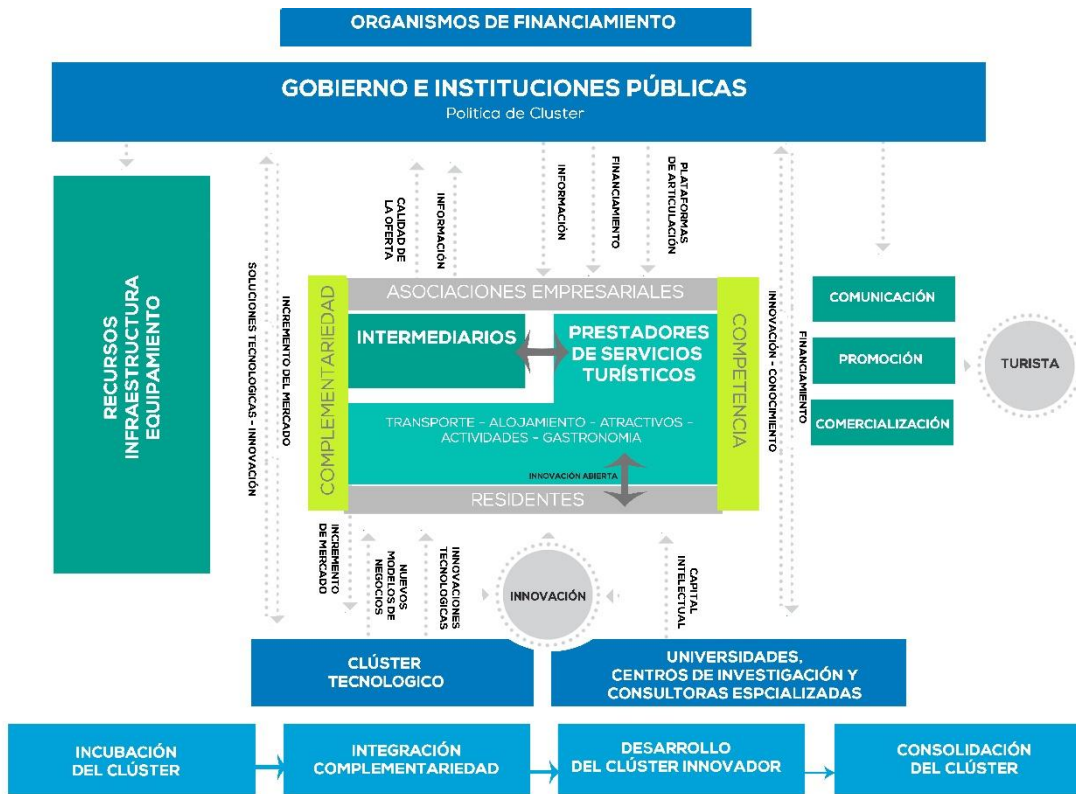
talento humano son indispensables para crear un ecosistema turístico de innovación. En el contexto de clúster basado en la innovación, cobran especial relevancia los lazos y alianzas de cooperación entre el gobierno y las instituciones educativas superiores en los que se generen intercambios para el desarrollo de innovaciones específicas, investigaciones y relevamientos y el desarrollo de nuevas capacidades y formación profesional que permiten dotar a los destinos del capital intelectual necesario para identificar las necesidades del lugar e intensificar la innovación y la competitividad del mismo, entre otras cuestiones. Las universidades públicas y privadas, se convierten en un actor relevante en el clúster planteado, porque además de tener el objetivo de capacitar e investigar, también han desarrollado modelos de negocio basados en la formación y la investigación. Servicios basados en capacitaciones (los e-learning o MULCs, por ejemplo) investigaciones, innovaciones y desarrollos (en las áreas de postgrado)

Asimismo, los desarrollos e investigaciones de las universidades podría contemplarse también con contrataciones a consultoras especializadas en la formulación de estrategias de desarrollo, marketing, etc; y en asesoramiento para el diseño o la implementación planes, proyectos y programas que permitan desarrollar innovaciones en forma conjunta y convaliden el desarrollo integral del destino.

- **Las empresas tecnológicas (Clúster tecnológico).** En este sentido, dado que la idea de inteligencia turística se basa también en la utilización de las nuevas tecnologías como medio para lograr la sostenibilidad, la accesibilidad, la eficiencia y la integración la cooperación público-privada, la relación entre el estado y las empresas tecnológicas cobran especial relevancia para el diseño e implementación de soluciones tecnológicas, nuevas estrategias empresariales y modelos de negocio, con el fin de impulsar el desarrollo de un ecosistema digital y de innovación sectorial turística.
- **Los organismos de financiamiento.** son fundamentales para un sector en pleno crecimiento y con grandes beneficios económicos, sociales y ambientales (principalmente cuando se trata de destinos emergentes como Buenos Aires). Los organismos de financiamiento también compiten en el mercado, y encuentran su valor agregado en el apoyo a la sostenibilidad, el fomento a la innovación y al emprendedurismo, entre otras cuestiones. Para el turismo, el rol de estos organismos es crucial para las etapas de reingeniería del destino y de modernización de las empresas. Los aportes financieros son emitidos tanto para la adaptación a las nuevas exigencias del mercado por parte de los gestores turísticos como de la cadena de comercialización, para solucionar problemáticas existentes en relación a la sostenibilidad del destino sea esta de índole ambiental, sociocultural o económica.

Las interrelaciones entre estos actores deben dar como resultado relaciones fluidas, incremento de beneficios a menor costo, tomas de decisiones en tiempo real, y desarrollo de herramientas y estrategias para convertirse en un sector flexible en un contexto cambiante como el que afecta al sector turístico hoy en día. Bases en las cuales se funde la competitividad, posibilitando la diferenciación, la flexibilidad y el liderazgo de un destino frente a otro.

Ilustración 11 Modelo Clúster Turístico basado en Innovación



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de Buenos Aires se identificaron los actores potenciales que podrían conformar el modelo de clúster planteado.

**Tabla 9 Actores del Clúster Turístico Basado en Innovación en la Ciudad de Buenos Aires**

| Actores del Clúster                             |  | Ciudad de Buenos Aires  |
|---|--|---|
| <b>GOBIERNO</b>                                 | Gestión Turística  | <b>Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires</b><br><b>Ministerio de Turismo de la Nación</b>  |
|   | Organismos e infraestructuras de promoción económica   | <b>Dirección General de Distritos Económicos</b> de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología<br><br><b>Dirección General de Emprendedores</b> de la Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología<br><br><b>Incubadoras Privadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• QUASAR VENTURES: (Fundada por Andy Freire, Santiago Bilinkis y Pablo Simon Casarino)</li> <li>• WAYRA: (aceleradora global de Telefónica)</li> <li>• INCUTEX</li> <li>• NXP LABS.</li> </ul> |
|   | Organismos e infraestructuras de apoyo a la innovación   | <b>Subsecretaría de Innovación y Ciudad Inteligente</b> del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología<br><br><b>Dirección General de Industrias Creativas</b> de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología   |
|   | Otros Organismos   | - Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad (APrA),<br>- Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS),  |
| <b>UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN</b> | <b>PUBLICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA)</li> <li>- Universidad Tecnológica Nacional (UTN)</li> <li>- Universidad Nacional de Gral. San Martín (UNSAM)</li> </ul> <b>PRIVADAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad del Salvador (USAL)</li> <li>- Universidad de Palermo (UP)</li> <li>- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)</li> <li>- Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA)</li> <li>- Universidad Argentina de la Empresa (UADE)</li> <li>- Universidad de Belgrano (UB)</li> </ul> <b>INTERNACIONALES</b> |   |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>EMPRESAS TUÍRSITCAS – ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cámara de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires eligió a sus nuevas autoridades</li> <li>– AHRCC (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Cafés),</li> <li>– AHT (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina),</li> <li>– AVIABUE (Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Buenos Aires),</li> <li>– CADEA (Cámara Argentina de Alquiladora de Autos)</li> <li>– Buenos Aires Convention &amp; Visitors Bureau.</li> <li>– AGuiTBA   Asociación de Guías de Turismo de Buenos Aires</li> </ul>   |
| <p><b>UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN</b></p>                           | <p><b>CONICET - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas PUBLICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA)</li> <li>– Universidad Tecnológica Nacional (UTN)</li> <li>– Universidad Nacional de Gral. San Martín (UNSAM)</li> </ul> <p><b>PRIVADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Universidad del Salvador (USAL)</li> <li>– Universidad de Palermo (UP)</li> <li>– Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)</li> <li>– Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA)</li> <li>– Universidad Argentina de la Empresa (UADE)</li> <li>– Universidad de Belgrano (UB) ]</li> </ul> |
| <p><b>CONSULTORAS ESPECIALIZADAS</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estudio Singerman &amp; Makòn (Economía y Turismo)</li> <li>– Ejido (Marketing y Turismo)</li> <li>– Marktur (Marketing y Turismo)</li> <li>– Prince Consulting (Tecnología, Política y Gobierno)</li> <li>– CICOA (Comunicación aplicada)</li> <li>– SEGITTUR (Innovación Turística)</li> <li>– SMARTVEL (Posicionamiento web)</li> </ul>  |
| <p><b>EMPRESAS TECNOLÓGÍAS, EMPRESARIALES Y TURÍSTICAS-PATNERS</b></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mercado Libre</li> <li>– IBM Argentina</li> <li>– Google Argentina</li> <li>– Amadeus Argentina</li> <li>– Quasar</li> <li>– Extermat</li> </ul>  |
| <p><b>ORGANISMOS DE FINANCIAMIENTO</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</li> <li>– Consejo Federal de Inversión (CFI)</li> <li>– Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT)</li> <li>– Banco de la Ciudad</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia

## CÁPITULO VI

### 6. Desafíos: Ciudad de Buenos Aires como Destino Urbano Inteligente

#### Gobernanza - Planificación

##### **Desafío 1. Llamado a Licitación para un Plan Estratégico de Inteligencia Turística.**

El armado de los términos de referencia para el llamado a licitación pública debe contemplar como requerimientos:

- La participación ciudadana en instancias de diagnóstico y valoración de las estrategias propuestas.
- Los principios de la gobernanza a la gestión turística.
- El desarrollo de un diagnóstico de la situación actual de la ciudad respecto a los parámetros de inteligencia.
- El desarrollo de estudios de mercados estratégicos (Focus Group, Entrevistas a prescriptores de viajes)
- La elaboración de un Sistema de Indicadores de Gestión Turística Inteligente.
- La elaboración de un Plan de Acción para implementar las soluciones identificadas.

##### **Desafío 2. Búsqueda de financiamiento nacional e internacional para la implementación del Plan Estratégico de Inteligencia Turístico.**

El financiamiento para este desafío se puede obtener a través del Consejo Federal de Inversiones o el Banco Interamericano de Desarrollo. Será necesario trazar en primera instancia los términos de referencia que tendrá la puesta en marcha del Plan Estratégico de Inteligencia Turístico que se plantee.

#### Gobernanza - Fortalecimiento Institucional

##### **Desafío 3. Creación de un Área de Destino Inteligente.**

Se propone la creación de un área con función de hub entre las diferentes direcciones del Ente de Turismo y de sus iniciativas para convertir a la Ciudad en un Destino Urbano Inteligente. Se sugiere nombrar un director con experiencia en inteligencia turística o territorial que lidere un comité de seguimiento del Plan de Acción del Plan Estratégico de Inteligencia Turística y al Sistema de Indicadores de Gestión Turística Inteligente. Satisfaciendo de este modo dos puntos débiles de la ciudad: por un lado, la existencia de un área ad hoc a la inteligencia turística. Por otro, la incorporación de personal capacitado en inteligencia para llevarla a cabo.

##### **Desafío 4. Formulación de un equipo normalizador de Destino Inteligente.**

El desafío propone generar un camino relevante, específico y normalizado para la integración de los esfuerzos hacia un mismo horizonte: convertir a la ciudad en un destino inteligente. El equipo normalizador deberá contar con representantes de los diferentes subsectores turísticos, del tercer sector y por las áreas de gobierno relacionadas a ambiente, innovación y tecnología. Y tendrá como fin generar la norma de Destino Inteligente.



### **Desafío 5. Incorporar en la Dirección de Oferta del Ente referentes por segmentos turísticos priorizados.**

Cómo se evidenció en instancias de diagnóstico, la ciudad de Buenos Aires ha priorizado a los segmentos turísticos que presentan el mayor consumo: Turismo de Reuniones, Turismo LGBT, Alta Gastronomía, y Deportes Alta Gama. No obstante, la segmentación de la oferta parte también de la existencia de referentes que sean el nexo entre el sector turístico, el tercer sector asociado y el sector público. Referentes, conocedores de las particularidades y el mapa de actores del segmento para llevar a cabo acciones en conjunto. Se vislumbra que este desafío suponga el estímulo al desarrollo de productos de nicho.

## **Gobernanza - Integración Sectorial**

### **Desafío 6. Creación de una estructura mixta dentro del Ente de Turismo**

Se recomienda la creación de una estructura mixta con financiamiento propio y financiamiento del Estado y con autonomía para la toma de decisiones a los fines de liderar el seguimiento de la política de clústeres y el diseño de las instancias de cooperación y colaboración entre los sectores público – privado.

### **Desafío 7. Programa de formalización de Clúster Turísticos basados en la Innovación y Conocimiento.**

El programa tiene el objetivo de generar las interrelaciones necesarias para fortalecer la oferta turística a través de la complementariedad – competencia. Consta de cuatro etapas con actividades específicas y se asocia a la propuesta de Clúster elaborada en la esta investigación. Las etapas son:

- **Incubación del Clúster:** i) Desarrollo de herramientas legales que den soporte, recursos y financiamiento a los clústeres que se puedan formular. ii) Asistencia técnica a los diferentes actores respecto a la importancia de desarrollar un mecanismo de competencia- colaboración. iii) Creación de un mapa de actores predispuestos a co-crear y cooperar en conjunto.
- **Integración y Complementariedad** i) Establecimiento de referentes sectoriales. ii) Programa de Fortalecimiento y Conexión Comercial - Talleres de capacitación comercial y actualización turística. iii) Diseño de plataformas de colaboración – cooperación entre los diferentes sectores. iv) Desarrollo de espacios de networking para la concreción de diferentes objetivos. v) Creación de un mapa de comercialización para la creación de clúster por segmentos.
- **Desarrollo del Clúster** i) Diseño de estrategias de conjunta de comunicación, promoción y comercialización. ii) Programa de Fortalecimiento y Conexión Comercial – Acciones de promoción conjunta. iii) Diseño de una plataforma online de intercambio de conocimientos, herramientas y recursos disponibles.
- **Consolidación del Clúster** i) Desarrollo de proyectos y procesos de exportación de investigaciones de desarrollo, investigación e innovación. ii) Desarrollo de redes de cooperación con otros clústeres turísticos.

### **Desafío 8. Programa de Fortalecimiento y Conexión Comercial**

Se prevé la creación de un programa de fortalecimiento comercial que tenga como objetivo la conexión entre el sector público, el sector privado y los organismos intermedios -como las asociaciones de prestadores de servicios- a los fines de generar acciones de comercialización en conjunto. Se recomienda que el programa conste de encuentros comerciales -networking- entre los intermediarios (Agencias de viajes receptoras) y prestadores turísticos (alojamiento, gastronomía, atractivos, etc) para la estructuración de las experiencias turísticas de la ciudad. (Innovación abierta), la organización de fam tours y fam press y otras campañas de promoción y posicionamiento del destino.

## **Sostenibilidad – Sistema Urbano Sostenible**

### **Desafío 9. Organización de un Hackatón Tecnológico para el diseño de herramientas de Gestión del Espacio Urbano - Turístico en tiempo real**

El evento puede estar organizado por la Subsecretaria de Innovación y Ciudad Inteligente y el Ente de Turismo en conjunto con alguna corporación tecnológica. El hackatón debe estar dirigido a programadores y desarrolladores a los cuales, a partir de ofrecer las herramientas, datos e información que actualmente cuenta la ciudad en materia de gestión del espacio urbano, se les pida generar y diseñar herramientas de gestión del espacio urbano-turístico en tiempo real. Se pueden aprovechar el clima de acuerdos vigentes con empresas tecnológicas e incubadoras, por ejemplo, el convenio firmado entre el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología con IBM y la Universidad de Palermo para el desarrollo de una aplicación para las Olimpiadas Juveniles 2018. Así como también, los acuerdos con WAYRA, la aceleradora global de Telefónica, que trabaja en conjunto con el Ministerio para el Programa de Incubación.

### **Desafío 10. Retomar el programa de financiamiento para líneas de colectivo que adquieran en su plataforma Ecobuses**

Los ecobuses son colectivos híbridos que, por su combinación de motor diésel y eléctrico, contribuyen al ahorro energético y a paliar los problemas medioambientales ya que permiten reducir las emisiones de gases contaminantes y los niveles de ruido. Teniendo en cuenta que casi el 40 % de las emisiones de gases contaminantes en la ciudad provienen del transporte convencional, el fomento a la adquisición de ecobuses es una alternativa para incrementar el transporte ecológico técnico y económicamente viable.

## **Sostenibilidad – Sistema Turístico Sostenible**

### **Desafío 11. Programa de Anfitriones y Turistas responsables con el ambiente.**

El programa busca que tanto los turistas como los anfitriones locales puedan aportar al desarrollo sostenible de la ciudad a través del desarrollo de plataforma online y móvil en el cual puedan subir información sobre su accionar, compartir ideas y propuestas para mejorar la ciudad (actualmente existe la plataforma BA elige dirigido únicamente a ciudadanos) y recibir premios turísticos tales como descuentos en excursiones, circuitos y actividades de la gama de experiencias de la ciudad, por su accionar. Para esto último se puede utilizar la aplicación de AllGreenUP vigente, y sumar al mismo diferentes premios asociados al turismo.

### **Desafío 12. Extensión del programa de Ecosello BA a otros sectores turísticos**

Si bien actualmente se encuentra vigente las Directrices de Sustentabilidad turística para los prestadores turísticos, sería interesante trabajar con la Agencia de Promoción Ambiental para incorporar otra distinción a los prestadores que se esfuercen por llevar a cabo prácticas amigables con el medio ambiente. En este sentido, redirigir el Ecosello BA vigente para hoteles, hacia los otros sectores turísticos es una oportunidad para seguir incentivando las buenas prácticas ambientales que generan valor no sólo a la oferta en particular, sino al destino en general.

### **Desafío 13. Identificación de la huella de carbono de cada experiencia turística promocionada.**

Realizar un monitoreo de la huella de carbono de cada experiencia turística promocionada, es una de las formas de ofrecer información al turista sobre su impacto en la ciudad, beneficiar a las empresas que han adquirido su sello de sostenibilidad e

impulsar aquellas que no han optado este camino. Así como también, generar una conciencia colectiva del impacto ambiental de la actividad y contrarrestarlos.

#### **Desafío 14. Ordenamiento y puesta en valor de circuitos turísticos de bajo impacto ambiental.**

A partir de la identificación de la huella de carbono y del potencial de la ciudad en el diseño y el acondicionamiento de circuitos en bicis, treeting urbano y nuevos o existentes paseos por los espacios verdes de interés para el turista que busca experiencias “green” es que se propone desarrollar un ordenamiento y puesta en valor de circuitos turísticos de bajo impacto ambiental.

#### **Desafío 15. Programa de Capacitaciones Ambientales y Responsabilidad Social Empresarial**

A fin de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de la oferta turística se propone desarrollar un plan de capacitación sistemática generando para ello una agenda que vincule a las distintas acciones de capacitación de otras entidades. De esta manera se podrá desarrollar un plan documentado de capacitación, identificando tema, capacitador, destinatario, lugar y fecha y duración. El Plan de Capacitación deberá también contar con un sistema de estímulo a la oferta que participe de la iniciativa.

### **Accesibilidad– Sistema Turístico Accesible**

#### **Desafío 16. Armado de Proyecto de Ley de Turismo Accesible.**

La Ciudad aún no cuenta con la Ley de Turismo Accesible, una herramienta legal indispensable para posicionarse en el mercado de la accesibilidad. No obstante, existe la posibilidad de adherirse a la Ley Nacional de Turismo Accesible y enriquecerla a nivel local con cuestiones asociadas a las particularidades del destino.

#### **Desafío 17. Incorporación de información sobre grado de accesibilidad de las experiencias turísticas comercializadas en BA.Tours.**

La oportunidad se presenta como medio para seguir incrementando la información disponible para que los usuarios que cuenten con alguna discapacidad también puedan elegir las experiencias turísticas que deseen disfrutar en la ciudad. Es importante que se aplique un filtro de búsqueda con la opción de oferta accesible y se distinga el grado de accesibilidad por tipo de discapacidad.

#### **Desafío 18. Plan de capacitación en Accesibilidad**

Las campañas de sensibilización en accesibilidad podrán realizarse de manera conjunta con COPIDIS y el Ente de Turismo con el fin de incrementar la frecuencia de las capacitaciones que se han llevado a cabo en fechas específicas. Deberán estar dirigidas al personal de la gestión que este en contacto con el turista (ej. Personal del Centro de Información al turista), al sector privado turístico y a la comunidad local. Las capacitaciones pueden constar de talleres vivenciales de accesibilidad, lenguaje de señas, calidad de atención a personas con discapacidad y productos turísticos accesibles. Asimismo, las actuales directrices de accesibilidad que lleva a cabo el Ente en conjunto con la Subsecretaria de calidad del Ministerio de Turismo, no contemplan a las agencias de viajes. Por lo que contar con un programa específico para capacitar a los intermediarios, será un paso fundamental para incrementar y comercializar la oferta accesible en la ciudad.

### **Desafío 19. Incorporación de lengua de señas en los anuncios publicitarios online y en los videos subidos a las redes sociales.**

La incorporación de lenguaje de señas en los anuncios publicitarios del Ente de Turismo, prevé la captación de una mayor demanda, al mismo tiempo, que beneficia la imagen del destino como una ciudad accesible.

### **Desafío 20. Incorporación de un mapa de accesibilidad en la página web de turismo.**

El mapa de accesibilidad, que permite elegir el modo de interactuar con la misma según la capacidad que presenta el usuario, se encuentra disponible únicamente en la página oficial de gobierno. Extender este servicio a la página web de turismo es indispensable para que todas las personas, con discapacidad o no, tengan acceso a la información del destino.

### **Desafío 21. Desarrollo de un Sistema de señalética de accesibilidad integrada.**

Se propone desarrollar y prever la disposición de un sistema urbano de señalética turística en los puntos de referencia de la ciudad, que incluya distintas tipologías de señales, adaptadas a las necesidades de personas con discapacidad y que identifiquen y den información de los principales atractivos y circuitos con los que cuenta la ciudad.

## **Innovación –en productos y servicios**

### **Desafío 22. Creación Laboratorio de Innovación Turística (Social y Tecnológica)**

Los laboratorios de innovación existentes en el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología aún no contemplan las problemáticas turísticas que también se traducen en problemáticas urbanas. Por lo que contar con un laboratorio específico para la actividad será un paso más que relevante. Para esta instancia la gestión turística se puede asociar a empresas tecnológicas y a universidades. (Cómo es el caso actual del convenio entre el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología con IBM – UP para el armado del Laboratorio de Innovación en el que se buscará resolver las problemáticas de las Olimpiadas Juveniles 2018). El laboratorio tendrá como fin innovar en productos, servicios y experiencias de usuario (turista – residente), desarrollando iniciativas que permitan entender en profundidad el potencial y las posibilidades que brinda la tecnología y los diferentes talentos humanos del destino, en función de las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores. Para ello se debe i) seleccionar a los líderes, empresas e instituciones asociadas ii) seleccionar a los participantes iii) identificar problemáticas iv) resolver las problemáticas.

### **Desafío 23. Creación del Laboratorio itinerante de Innovación Turística Abierta**

La innovación abierta es una de las cualidades intrínsecas de un Destino Inteligente. Se puede lograr a través de la creación de un laboratorio itinerante. Que no esté arraigado a una sede particular sino pueda tener presencia en todas las comunas de la ciudad, detectando emprendimientos, proyectos e ideas turísticas con las comunidades anfitrionas.

### **Desafío 24. Programas de Incubadoras en Turismo**

Si bien existen los espacios para innovar, acelerar o incubar emprendedores e innovaciones locales aun no existen verdaderas sinergias entre las áreas de gobierno relacionadas a emprendimiento e innovación y a la gestión turística. Este diagnóstico supone el desafío de generar un programa específico para incubar proyectos de innovación turística.

## Innovación –en la gestión turística

### **Desafío 25. Creación de un área de I+D+I en el Ente de Turismo**

La capacidad que tenga la gestión para poder desarrollar, investigar e innovar en nuevas soluciones o mejorar las existentes permitirá, entre otras cosas, adquirir autonomía y mayor impacto mundial (suponiendo que pueda importar los modelos que desarrolle como fue el caso de SEGITTUR, que ha desarrollado el Sistema de Inteligencia Turística y lo ha importado a otros países, como Argentina).

### **Desafío 26. Creación de Banco de Ideas, proyectos y oportunidades de innovación**

Se propone desarrollar un banco de ideas, proyectos y oportunidades de inversión junto con una sección dentro de la página web de turismo que permita informar a los posibles inversores y emprendedores sobre los distintos proyectos y posibilidades pendientes en la ciudad así como dejar abierta la posibilidad a nuevas e innovadoras propuestas

## Información - Captación y Análisis de datos

### **Desafío 27. Creación de una Plataforma de datos compartidos – Open Data Bilateral**

El Ente de Turismo prevé la publicación de los datos que recoja el Sistema de Inteligencia Turística respecto a la huella digital de los visitantes, en una plataforma en la que el sector privado formal podrá acceder a través de un usuario. No obstante, la gestión seguirá necesitando la información provista por el sector privado que está en contacto directo con el perfil y la demanda del destino (Ocupación hotelera, estadía promedio, gasto promedio, origen de visitantes, entre otros datos relevantes) Para solucionar esta problemática existente, se prevé la transformación de esta plataforma unilateral hacia una bilateral en el cual la cooperación del sector privado respecto a la información que pueda ofrecer pueda ser medible y le atribuya el beneficio de acceder a la información del sistema de inteligencia.

### **Desafío 28. Sistema de Inteligencia Territorial Única**

El presente desafío encuentra sus bases en la oportunidad que genera el desarrollo del Sistema de Inteligencia Turística como plataforma para desarrollar un sistema de inteligencia urbana más amplio que permita el cruzamiento de datos turístico con datos urbanos.

### **Desafío 29. Sube para turista**

Otra de las maneras de identificar la huella digital del turista es a través de gestionar la obtención por parte de los viajeros del sistema de boleto único de transporte público de Argentina, la tarjeta SUBE. En otras palabras, diferenciar los movimientos del viajero de los movimientos de los turistas a través de la información que reporta el uso de la tarjeta SUBE. Para gestionar la obtención se puede utilizar la persuasión es decir generar un beneficio extra a la obtención de la tarjeta, como una excursión, o la entrada a museos, a un precio mayor al de la SUBE para residentes.

## Información – Aplicación de datos

### **Desafío 30. Desarrollo de Dashboard Turístico**

La visualización avanzada de datos será la manera de hacer viables y utilizables los datos procesados del sistema de inteligencia. El desarrollo de un dashboard con información relevante para el sector de forma de panel de control es uno de los proyectos que vislumbra encarar el Ente y que actualmente presente uno de los desafíos de aplicación de datos recabados por el sistema de big data.

### **Desafío 31. Actualización de reportes del Observatorio de Turismo**

Una de las falencias identificadas en el diagnóstico es la falta de periodicidad de la información disponible. Será necesario entonces, actualizar los reportes disponibles en el sitio del Observatorio de Turismo y sumar a ello el dashboard turístico.

### **Desafío 32. Programa de Open Data para desarrolladores**

El programa de open data para desarrolladores informáticos se vislumbra como uno de los caminos posibles para generar nuevos modelos de negocios. Se puede lograr a través de un registro único en una sección de datos abiertos complejos en los que los usuarios podrán recibir datos netamente turísticos, de ambiente, de movilidad y otros para alimentar aplicaciones comerciales.

## **Conectividad**

### **Desafío 33. Sensorización en los principales atractivos de la ciudad**

La conectividad y la sensorización permiten entablar una conversación con el visitante durante su estadía en la ciudad. Aplicar sensores en los principales atractivos de la ciudad que funcionen a través de la tecnología bluetooth y gps para identificar la distancia del turista respecto al punto de referencia y poder sugerirle diferentes experiencias asociadas al mismo es una de las posibilidades que se abren camino en un contexto de inteligencia turística.

## **Identidad – Citymarketing**

### **Desafío 34. Talleres de co-creación de la marca turística - Continuidad del proyecto Mi barrio BA**

Los talleres de co-creación de la marca turística se pueden acoplar al programa Mi barrio BA que está llevando a cabo un equipo interdisciplinario de la ciudad de Buenos Aires. Los talleres deberán tener el objetivo de identificar la identidad competitiva de cada barrio de la ciudad y sumar el feed a la creación de la marca turística.

### **Desafío 35. Manual de Marca**

Una vez consolidada la marca, se propone el desarrollo de un manual de marca que conjugue las normativas de aplicación de la identidad visual, su sistema de formas, colores, conceptos y principios para contribuir a la transmisión de una imagen consistente y ordenada. Entre sus contenidos deberá incluirse el diseño del logo o imagen corporativa, la estructura de la marca, los colores institucionales en paleta Pantone y CMYK, tipografías institucionales, aplicación sobre imagen fotográfica, en papelería, etc. Se deberá documentar, comunicar y difundirlo para ser utilizados por todos los involucrados en la comunicación del destino, a fin de mantener un mensaje único y coherente.

### **Desafío 36. Elección de Referentes locales y Embajadores de la Marca**

Por un lado, se propone la elección de embajadores del destino con el objetivo de aumentar el conocimiento de la ciudad asociándolo a la imagen de algunas celebridades con presencia internacional y que se identifiquen con el destino, se sugiere proponer Embajadores del destino invitando a empresarios, personalidades del ambiente artístico y el mundo del espectáculo, políticos, etc. a convertirse en agentes activos de la estrategia de marca.



## **Marketing - Mercados**

### **Desafío 37. Aplicación del Sistema de inteligencia turística para la identificación de las rentabilidades por segmento.**

Entre las oportunidades que genera la aplicación del Sistema de Inteligencia turística, se destaca la identificación de las rentabilidades por segmentos de mercados que permitirá no sólo trabajar con mercados de origen, como se viene trabajando actualmente, sino también con mercados según motivaciones.

### **Desafío 38. Monitoreo de campañas de promoción por indicadores del Sistema de Inteligencia Turística.**

Otras de las aplicaciones del sistema de inteligencia turística es poder vislumbrar los beneficios reales que contraen las campañas de promoción en los cuales la gestión turística no sólo dispone los recursos económicos sino también el tiempo y el talento humano del equipo. Parte de gestionar de manera eficiente las campañas es conocer y medir su impacto.

## **Marketing - Marketing online**

### **Desafío 39. Banco de audiovisuales de experiencias turísticas**

Se deberá contar con un banco audiovisual de las experiencias de Buenos Aires que relaten las vivencias que ofrece el lugar y sus vecinos. Mejorando de tal modo el posicionamiento del destino, la identificación local y la presencia en Youtube e Instagram. La forma de crearlo puede ser endógena, por contrataciones del Ente de Turismo a una empresa de publicidad, o bien de manera exógena invitando a que sean los influenciadores identificados y los propios turistas los generadores del contenido.

### **Desafío 40. Campañas de promoción en Youtube e Instagram**

Según los resultados de diagnóstico, la ciudad cuenta con poca presencia y accionar en Instagram y Youtube, dos de las principales redes sociales asociadas al turismo. Por lo que la configuración de campañas de promoción en estos canales será un desafío asociado a las estrategias de marketing digital que lleve adelante el destino. Se sugiere incorporar tecnología de imágenes 360° y de realidad virtual para enriquecer la experiencia que el turista pueda vivir en el momento que busca inspirarse antes de viajar.

### **Desafío 41. Continuidad y diseño de campañas de promoción on line y generación de contenido**

Se debe dar continuidad a las campañas actuales incentivando a nuevas acciones de comunicación y promoción on-line y la generación de contenido en las plataformas digitales, desarrollando estrategias de posicionamiento on-line que tenga en cuenta los identificados competitivos del destino. Se debe hacer foco en la generación de contenido innovador, de acciones novedosas siguiendo las nuevas tendencias, a fin de aumentar el volumen de audiencia en las redes sociales, la visibilidad y el conocimiento de Buenos Aires.

### **Desafío 42. Blog Tours e influencers social media**

Los referents e influenciadores de las redes sociales son cada vez más un medio que utiliza el viajero a la hora de inspirarse para conocer un destino. Identificarlos y generar acciones de promoción conjunta incrementaría los resultados de una estrategia de marketing digital.



## 7. Conclusiones y Recomendaciones

Si bien los desafíos propuestos para que Buenos Aires se convierta en un Destino Urbano Inteligente, suponen una primera aproximación a recomendaciones de gestión para el Ente de Turismo de la ciudad. Para concluir el trabajo de tesis, este capítulo se dedicará a mostrar las principales conclusiones de lo que fue el estudio y las recomendaciones para futuras líneas de investigación que puedan dar continuidad a la misma.

### 7.1 Conclusiones

La presente tesis tuvo como objetivo general identificar los desafíos que tiene el sistema turístico de la Ciudad de Buenos Aires para convertirse en un Destino Inteligente y en este sentido se deberían verificar tres grandes hipótesis. Las conclusiones que se extraen de este estudio vienen detalladas a continuación:

Respecto a la hipótesis planteada de si existen sinergias entre el modelo de Ciudad Inteligente y el modelo de Destino Inteligente que permiten alcanzar los objetivos específicos de cada modelo, se identificó que:

- Los modelos de inteligencia territorial responden a los factores sociales, económicos, políticos y ambientales del entorno global, el mismo que conduce a cambios en los sistemas de valores y creencias de las personas, formas de consumir, de relacionarse y de viajar. Son modelos que tratan de adaptarse a un entorno cambiante y ambiguo en el que es necesario adelantarse a los cambios o crearlos.
- El marco teórico abordado permitió verificar que cuando se trata de un destino urbano, como Buenos Aires, existen sinergias entre el modelo de Ciudad Inteligente y el modelo de Destino Inteligente que permiten alcanzar los objetivos específicos de cada uno, comparten el mismo fin que es el de mejorar la calidad de vida de los residentes y lo hacen a través de cinco áreas de actuación similares: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y conectividad.
- Asimismo, se evidenció que las políticas de Ciudad Inteligente son anteriores a las iniciativas de un Destino Inteligente en el caso de estudio, poniendo en evidencia lo que el título de esta tesis manifiesta: las *Smart Cities* son el puntapié para el desarrollo inteligente del turismo en un Destino Urbano. Esto conduce a pensar que el impacto de las iniciativas del modelo *smart*, descrito para ciudades como sinónimo holístico que incorpora los conceptos de eficiencia, sustentabilidad, accesibilidad e innovación, tiene implicancias en todas las actividades económicas que se desarrollen en el territorio urbano, entre las que se destaca la actividad turística que considerado un sistema de sistemas es transversal a diferentes sectores y disciplinas.
- Un Destino Turístico Urbano que no cumple con los objetivos de desarrollo sostenible, de conectividad eficiente, de economía basada en la innovación y de gobernanza, principios básicos de la ciudad inteligente, no cuenta con la plataforma de base necesaria para poder desarrollarse como un destino inteligente. Y en esto radica la necesidad de que los destinos turísticos fundando en una ciudad, no pierdan de vista las potencialidades que genera la existencia

de la voluntad y las iniciativas de los gobiernos enfocadas en perseguir la consecución de un modelo de Ciudad Inteligente.

- La necesidad de crear un modelo para analizar el caso de Buenos Aires partió del supuesto de sinergia entre ambos modelos -urbano y turístico- y de la necesidad de adaptación a la realidad del destino bajo estudio. La diferencia entre los modelos de Destinos Inteligentes existentes y propuestos por España y el modelo de referencia que se diseñó para analizar a Buenos Aires (el modelo de Destino Urbano Inteligente) radica, por un lado, en el origen de las iniciativas. En España se imparte como una política nacional que puede ser aplicada por las diferentes ciudades y en el caso de Buenos Aires, las iniciativas son endógenas y parten de una pirámide invertida, desde un ente subestatal a la nación. Por otro lado, en la identificación del modelo de Ciudad Inteligente como soporte de las iniciativas turísticas. En otras palabras, el modelo en su definición y dimensiones hace visible la necesidad de sinergias entre lo que supone una ciudad inteligente y un destino inteligente.
- En el caso de los Destinos Urbanos Inteligentes, la gestión turística impulsa en conjunto con las áreas de gobierno asociadas al modelo de Ciudad Inteligente cuestiones de innovación, tecnología y sostenibilidad. Aunque también aborda de manera individual cuestiones asociadas a la gobernanza de su sector y a las estrategias de liderazgo y posicionamiento internacional, asociadas a los objetivos de competitividad del destino en mercados emisores.

Asimismo, se quiso comprobar que la Ciudad de Buenos Aires presenta diferentes iniciativas que la pueden conducir a un modelo de Destino Inteligente.

- En primer lugar, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con una Subsecretaría de Innovación y Ciudad Inteligente. Dicha Subsecretaría comparte la misma estructura ministerial (el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología) que el Ente de Turismo. Asimismo, el ministro del Ministerio mencionado, Andy Freire, es el presidente del Ente de Turismo.
- Puesto que, desde que la Subsecretaría de Ciudad Inteligente y el Ente de Turismo de la Ciudad comparten una misma estructura ministerial, comparten también objetivos en común permitiendo que la gestión turística y las iniciativas de *smart city* se potencien mutuamente en el desarrollo, diseño y proyectos conjuntos. Ambas áreas, caracterizadas por su rol transversal a las diferentes áreas de gobierno, trabajan actualmente de manera sinérgica en cuestiones de sostenibilidad, accesibilidad e innovación, encarando iniciativas que fortalecen al desarrollo smart de la ciudad como destino y vigorizando el carácter de la ciudad como centro que gestiona información, tecnología e innovación en post de incrementar la calidad de vida de sus ciudadanos y de la experiencia de los turistas.
- A partir del diagnóstico realizado que tenía el fin de sacar una foto de la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires, se evidenció que Buenos Aires responde de manera exitosa a las diferentes dimensiones consideradas relevantes para que un destino urbano sea considerado inteligente. Los expertos han valorado a la dimensión Gobernanza y la dimensión Información y Conectividad como las principales líneas de la inteligencia turística, aspectos en donde Buenos Aires presenta un buen desempeño según el análisis de diagnóstico. Asimismo, en todas las dimensiones del modelo, la Ciudad aplica parcialmente o tiene proyectos previstos asociados a los indicadores de inteligencia turística

identificados a partir de la revisión bibliográfica y valorada por un panel de expertos.

- Ser una ciudad inteligente significa, para Buenos Aires, mejorar la gestión turística del destino ayudando a ofrecer una experiencia óptima a los turistas, al mismo tiempo, que se aporta a la mejora en la calidad de vida de los residentes.

Finalmente, la hipótesis final a comprar fue que la Ciudad de Buenos Aires no es un Destino totalmente inteligente, por lo que presenta desafíos y oportunidades para convertirse en uno.

- El diagnóstico de la ciudad evidenció que aún quedan desafíos pendientes para que la Ciudad de Buenos Aires se considere un Destino Urbano Inteligente, porque entre otras cosas, aún no se ha convertido en una Ciudad Inteligente.
- En esta investigación se identificaron iniciativas que puede llevar a cabo la Ciudad desde su gestión turística para seguir el camino hacia una inteligencia territorial. No obstante, está a bien aclarar, que no son los únicos desafíos y que se puede seguir enriqueciendo este análisis a partir de la incorporación de nuevos indicadores.
- Algunos desafíos fueron planteados al mediano y largo plazo, porque requieren capital humano y financiamiento nacional e internacional para aplicarlo. Muchos de ellos, también fueron vislumbrados al corto plazo para que se consideren dentro de los siguientes años de gestión de este gobierno.
- Estos desafíos pueden ser potenciados a partir de la relación que comparte el Ente de Turismo con la Subsecretaría de Innovación y Ciudad Inteligente en una misma estructura ministerial asociada entre otros aspectos a la modernización, la innovación y la tecnología. Como también, a partir del diseño de una política de clúster turístico basado en la innovación, puesto que los enfoques basados en clúster han demostrado ser una eficaz herramienta para mejorar la competitividad del destino y beneficiar tanto al sector privado, permitiéndoles mejorar su posición competitiva mediante la visión holística del destino y la cooperación con los diferentes actores; como también al sector público puesto que los clúster articulan el ecosistema turístico y facilitan la capacidad de diseñar políticas eficientes sectoriales en los sectores de alojamiento, agencias, gastronomía, transporte, etc., y transversales en lo que respecta a la innovación, tecnología y posicionamiento internacional.

Con todas las conclusiones anteriores se puede llegar a una conclusión final que es la siguiente: la ciudad de Buenos Aires precisa seguir avanzando en la definición de un modelo de referencia que contemple a la actividad turística como estratégica y no solo operativa, este cambio de mejora del sector turístico, puede ser potenciado a través de las iniciativas y proyectos llevados a cabo por las diferentes áreas del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología, viendo que la ciudad se está esforzando para llegar a ser una Ciudad Inteligente, es posible que ese cambio permita generar la plataforma necesaria para convertirse en un Destino Urbano Inteligente.

## ***7.2 Recomendaciones para futuras líneas de investigación***

Dentro de una investigación ambiciosa como lo fue esta, siempre se desea que haya una mejora continua de la misma; por lo tanto se recomienda a futuros investigadores que tengan interés en este área de estudio, la complementación del sistema de

indicadores de cada una de las dimensiones propuestas para el modelo de referencia de un Destino Urbano Inteligente, y aún más recomendable sería la definición de los principales medios y hojas de rutas para concretar los objetivos finales de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y la calidad de las experiencias turísticas para el turista.

Se puede realizar también, un estudio de viabilidad de los desafíos propuestos de la ciudad de Buenos Aires, considerando cuestiones políticas, de presupuesto, y de capital humano, entre otros.

Otra recomendación sería indagar más profundamente las relaciones entre los modelos de ciudad inteligente y destino inteligente en destinos urbanos, identificando acciones concretas de complementariedad entre ambas áreas de gobierno. Y llevando el modelo a otros casos de estudios similares.

Finalmente, se puede analizar con más detalle y aplicación cada dimensión del modelo propuesto. Es decir, indagar sobre la innovación, la sostenibilidad, la conectividad e información, la gobernanza y el marketing e identidad en los Destinos Urbanos Inteligentes. Incrementando de esta manera la identificación de más desafíos para el destino.

## 8. Bibliografía y Referencias

Achaerandio R., Bigliani R., Curto J. y Gallotti G. (2012). Análisis de las Ciudades Inteligentes en España 2012 - El Viaje a la Ciudad Inteligente. WHITE PAPER.

Acosta D. (2017) Innovación endógena en Destinos Urbanos Inteligentes. Poencia en el 1st UNWTO World Conference on Smart Destinations. Murcia, España 15 de Febrero 2017.

AENOR (2014). El papel de las normas en las ciudades inteligentes. Informes de normalización. Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de [http://www.aenor.es/aenor/actualidad/actualidad/noticias.asp?campo=1&codigo=33200&tip%20on=1#.VXb1wM\\_tmkp](http://www.aenor.es/aenor/actualidad/actualidad/noticias.asp?campo=1&codigo=33200&tip%20on=1#.VXb1wM_tmkp)

Aguer, O., y Díaz, A. (2011): Landware. Territorio y Tecnología, creadores de valor y generadores de competitividad en turismo, [www.landware.com](http://www.landware.com)

AHT Hoteles Más verdes. "Ecoetiqueta de Hoteles Certificados Recuperado el 1 de Enero 2017 de [http://www.hotelesmasverdes.com.ar/ecoetiqueta\\_hoteles\\_certificados.php](http://www.hotelesmasverdes.com.ar/ecoetiqueta_hoteles_certificados.php)

Almirall, E., Lee, M., & Wareham, J. (2012). Mapping living labs in the landscape of innovation methodologies. *Technology Innovation Management Review*.

ATLAS. Sistema de Atlas de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 5 de Noviembre 2016 de <http://www.atlasdebuenosaires.gov.ar/>

Badillo Mendoza, M. E. (2010) Citymarketing en Ciudades Intermedias: Caso Palmira. *Entramado* 6(1) 98-125. Colombia. Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265419646007.pdf>

Banco Credicoop. Noticias de Prensa (s/f) "Los Créditos también quieren ser Sustentables" Recuperado el 5 de Octubre de 2016 de <http://www.bancocredicoop.coop/nuestrobanco/noticias-de-prensa/los-creditos-tambien-quieren-ser-sustentables.html>

Banco Interamericano de Desarrollo (2016). La ruta hacia las smart cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016 de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7743/La-ruta-hacia-las-smart>

Banco Mundial. Usuarios de Internet (por cada 100 personas). Recuperado el 28 de Noviembre 2016 de [http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?end=2015&start=2007&view=chart&year\\_low\\_desc=false](http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?end=2015&start=2007&view=chart&year_low_desc=false)

BBVA (26 de Septiembre 2014) "Ciudad inteligente' y datos abiertos, 'Ciudad Más Inteligente'" <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/ciudad-inteligente-y-datos-abiertos-ciudad-mas-inteligente>

- Blanco Herranz F. J (2015) Libro Blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes. Estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital. LID Editorial Empresarial 2015.
- Boisier S. (2003) Desarrollo endógeno: ¿para qué?, ¿para quién? (el humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo) Recuperado el 15 de Septiembre 2016 de [http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia\\_boisier.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf)
- Budapest Open Access Initiative | Read the Budapest Open Access Initiative. (2017). Budapestopenaccessinitiative.org. Recuperado 19 Marzo 2017, de, from <http://www.budapestopenaccessinitiative.org/read>
- Buhalis, D., Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience through Personalisation of Services. Information and Communication Technologies in Tourism 377-390. DOI 10.1007/978-3-319-14343-9\_28.
- Buhalis, D., y O'Connor, P. (2005): Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. Tourism Recreation Research 30(3), 7-16.
- Bustillo Holgado. E y Rodriguez Bustamente P. (2015) Los Sistema de Información Geográfica y las Ciudades Inteligentes. Recuperado el 15 de Agosto de 2016 de [file:///C:/Users/ASUS/Desktop/TESIS%20v2/Bibliografia/Ciudades%20Inteligentes/Bustillo,%20E%20\(2015\)%20SIG%20y%20Ciudades%20Inteligentes.pdf](file:///C:/Users/ASUS/Desktop/TESIS%20v2/Bibliografia/Ciudades%20Inteligentes/Bustillo,%20E%20(2015)%20SIG%20y%20Ciudades%20Inteligentes.pdf)
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2014). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. Information And Communication Technologies In Tourism 2015, 391-403. doi:10.1007/978-3-319-14343-9\_29
- Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina, CICOMRA. (2016) Ciudades Inteligentes: El aporte de las TIC a la comunidad.
- Caragliu, A., Del Bo, C. y Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. Journal of Urban Technology, 65-82
- Catello (10 de mayo 2010) Viviendo en el mundo V.U.C.A.. Recuperado el 16 de Diciembre 2016 de <http://blogs.cincodias.com/management-20/2010/05/viviendo-en-el-mundo-vuca.html>
- Choriego, L (sf) Destinos Turísticos Inteligentes. Inventa Turismo y Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico del Ministerio de Economía de El Salvador
- Cisco (2013): The Internet of Everything for Cities, Informe Cooperativo
- Cisco. (2013). Cisco Visual Networking Index: Global de Datos de Tráfico Pronóstico Mobile Update, 2012-2017. Recuperado el 07 de agosto de 2016 de <http://www.cisco.com>
- Coe A., Paquet G. and Roy, J. (1999) E-Governance and Smart Communities: A Social Learning Challenge. Centre on Governance, The University of Ottawa. Recuperado el 20 de Diciembre 2016 de <http://www.gouvernance.ca/publications/00-53.pdf>
- Cohen, Boyd (2014): "The Smartest Cities In The World 2015: Methodology", en Fast Coexist. Recuperado el 20 de Agosto 2016 de <http://www.fastcoexist.com/3038818/the-smartest-cities-in-the-world2015-methodology>
- Corbella, H. M., y Fumaz, R. R. (2014). Una revisión crítica desde la Ecología Política Urbana del concepto " Smart City" en el Estado español. Ecología política, 47, 29-36.
- Daily Web (4 de octubre 2016) "Ciudad de Buenos Aires Nuevo Plan de Turismo de Reuniones". Recuperado el 15 de Noviembre 2016 de <http://www.dailyweb.com.ar/noticias/val/24367/ciudad-de-buenos-aires-nuevo-plan-de-marketing-para-el-turismo-de-reuniones.html>
- Díaz E. (2014) Política Turística de Orientación Estratégica. Recuperado el 15 de Noviembre 2016 de <https://es.slideshare.net/eadiatz1/politica-turstica-deorientacinestratgica>
- Díaz, A. (2011). Parámetros de referencia para una Smart Destination. (A. L. Services, Ed.) Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/03/2\\_SMARTDESTINATIONS.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/03/2_SMARTDESTINATIONS.pdf)
- Elliot, S. y Binney, D. (2008) Environmentally sustainable ICT: Developing corporate capabilities and an industry-relevant is research agend. PACIS 2008 Proceedings, paper 209.
- Esteban J. M. (2011) El modelo de clúster turístico y la competitividad. Recuperado el 20 de Noviembre 2016 de <https://es.slideshare.net/turismocdct/el-modelo-de-cluster-turistico-y-la-competitividad-por-juan-manuel-esteban>
- European Smart Cities. (2015) European Smart Cities V4. Recuperado de <http://www.smart-cities.eu/>
- Expedia (2016) Global Millennial Traveller 2016
- Fernandez González, M. (2015). Las Smart City como imaginario Socio Tecnológico: La construcción de la utopía urbana digital.
- Finkelievich S. y Felman P. (2015) Innovación y Ciudades en la Sociedad de la Información. Cuaderno Urbano 18. Junio 2015. Recuperado el 20 de Octubre 2016 de

[http://arq.unne.edu.ar/publicaciones/cuaderno\\_urbano/cu\\_18/archivos/archivos\\_html/finquelievich\\_feldman.html](http://arq.unne.edu.ar/publicaciones/cuaderno_urbano/cu_18/archivos/archivos_html/finquelievich_feldman.html)

Finquelievich, S. y Feldman P. (2015). Innovación y ciudades en la sociedad de la información. ciencia, tecnologías y políticas públicas. Cuaderno Urbano. Recuperado el Agosto de 15 de 2016, de

[http://arq.unne.edu.ar/publicaciones/cuaderno\\_urbano/cu\\_18/archivos/archivos\\_html/finquelievich\\_feldman.html](http://arq.unne.edu.ar/publicaciones/cuaderno_urbano/cu_18/archivos/archivos_html/finquelievich_feldman.html)

Finquelievich, S.(2012). "Innovación en los territorios de la sociedad del conocimiento". ANPUR (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planeja-mento Urbano e Regional), XIV Encontro Nacional, Quem planeja o território? Atores, arenas e estratégias, Rio de Janeiro, de 23 a 27 de mayo de 2011. <http://xivenanpur.com.br/>

Fundación Pais Digital (6 de diciembre 2013) "Se presentó Raking de las ciudades más inteligentes en Latinoamérica en evento Smart Cities Concepción" Recuperado de <http://www.paisdigital.org/PD/se-presento-raking-de-las-ciudades-mas-inteligentes-en-latinoamerica-en-evento-smart-cities-concepcion/>

Galaskiewicz, J. y Zaheer A. (1999): «Networks of competitive advantage», en BACHARACH SB (ed.): Research in the Sociology of Organizations. JAI Press: Greenwich, CT; 237-262.

Garcia, R. (1994). Interdisciplinarietà y Sistemas Complejos. Ciencias Sociales y Formación Ambiental.

Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanovic ´, N., & Meijers, E. (2007). Smart cities: Ranking of European medium-sized cities. Centre of Regional Science (SRF), Vienna University of Technology. Recuperado el 5 de Septiembre 2016 de [http://www.smart-cities.eu/download/smart\\_cities\\_final\\_report.pdf](http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf)

Girardot J. J. (2012). Red Científica Latinoamericana Territorios Posibles. Obtenido de ¿Qué es la Inteligencia Territorial? Conclusiones del Evento "Formación en Inteligencia Territorial Uruguay 2012-2015": <http://territoriosposibles.fahce.unlp.edu.ar/que-es-it>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2011) Modelo Territorial de Buenos Aires 2010 – 2060. Recuperado el 15 de Noviembre 2016 de <https://www.mininterior.gob.ar/planificacion/pdf/planes-loc/CABA/Modelo-territorial-2010-2060.pdf>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. "Informes de Créditos Verdes" Recuperado el 5 de Octubre de 2016 de [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/med\\_ambiente/apra/prensa/archivos/informes/inf\\_creditos\\_verdes.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/med_ambiente/apra/prensa/archivos/informes/inf_creditos_verdes.pdf)

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Aplicaciones Móviles. Recuperado el 5 de Septiembre 2016 de <http://www.buenosaires.gob.ar/aplicacionesmoviles>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ciudad Inteligente "Red BA Wifi" Recuperado el 15 de Noviembre 2016 de <http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/ciudadinteligente/ba-wifi/mapa>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. COPIDIS. "Hoteles accesible" Recuperado el 1 de Enero 2017 de <http://www.buenosaires.gob.ar/copidis/hoteles-accesibles-7>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Innovación y Ciudad Inteligente Recuperado el 5 de Octubre de 2016 de <http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/ciudadinteligente>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Jefatura de Gobierno "Planificación y Coordinación de la Gestión Innovadora" Recuperado el 5 de Octubre de 2016 de <http://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/planificacionycoordinaciondegestion/gestion-innovadora>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Mapa Interactivo de la Ciudad de Buenos Aires. Research tag: "ciudad verde". [https://mapa.buenosaires.gob.ar/buscador/?lat=-34.654957&lng=-58.358345&zl=11&modo=transporte&map=ciudad\\_verde](https://mapa.buenosaires.gob.ar/buscador/?lat=-34.654957&lng=-58.358345&zl=11&modo=transporte&map=ciudad_verde)

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Noticia. (6 de Abril 2016) "Hoteles y Hostels cada vez más involucrados con el cuidado ambiental" Recuperado el 1 de Enero 2017 de <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/hoteles-y-hostels-cada-vez-mas-involucrados-con-el-cuidado-ambiental>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Puntos de Wifi Públicos. Recuperado el 5 de Septiembre 2016 de <http://data.buenosaires.gob.ar/dataset/puntos-de-wi-fi-publicos>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Turismo Accesible. Recuperado el 5 de Septiembre 2016 de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/turismo-accesible>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Turismo. Centro de atención de turistas <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/attractivo/centro-de-atenci%C3%B3n-al-turista-recoleta>



- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Turismo. Observatorio de Turismo Recuperado el 5 de Enero de 2017 de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Observatorio>
- González Velasco, María (2010) Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos. CES Felipe II. Universidad Complutense.
- Grima C. A, y Caro, J.L., (2015). Smart cities y Smart Destinations: una metodología para su evaluación. TALLER DOCTORAL. VI Congreso Internacional Turismo, Economía y Medioambiente. Facultad de Turismo de la Universidad de Málaga, España. Recuperado el 15 de Noviembre 2016 de [http://dspace.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10154/Grima\\_Garcia\\_TFM.pdf?sequence=1](http://dspace.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10154/Grima_Garcia_TFM.pdf?sequence=1)
- HJALAGER, A.M. (2000): «Tourism destinations and the concept of industrial districts», *Tourism and Hospitality Research*, 3. 199-213
- IBM, Institute for Business Value (2009). ¿Vive en una ciudad inteligente? ¿Cómo ayudar a las ciudades a medir su evolución? IBM Global Business Services. Recuperado el 15 de agosto de 2016 de <http://www05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/vive-en-una-ciudad-inteligente.pdf>
- IDEC (2015) Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) Informe preliminar sobre indicadores básicos de acceso y uso. Resultados de mayo-julio de 2015. Recuperado el 28 de Noviembre 2016 de [http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/entic\\_10\\_15.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/entic_10_15.pdf)
- IESE Business Scholl (2016) Cities in Motion Index 2016. Dponible en <http://citiesinmotion.iese.edu/indicecim/>
- IESE Business School (2016) Cities in Motion Strategies. Dponible en <http://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/centros-investigacion/cgs/cities-motion-strategies/>
- Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas. INVAT.TUR (2015) I Manual Operativo para la Configuración de Destinos Turísticos Inteligentes. España. Recuperado el 5 de Mayo 2016 de <http://www.thinktur.org/media/Manual-de-destinos-tur%C3%ADsticos-inteligentes.pdf>
- Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas. INVAT.TUR (sf) Big Data: Retos y Oportunidades para el Turismo Recuperado el 20 de Octubre 2016 de <http://www.thinktur.org/media/Big-Data.-Retos-y-oportunidades-para-el-turismo.pdf>
- Jackson, J. y Murphy, P. (2002): Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World, *Tourism and Hospitality Research*. 1 (4) 36-52.
- Komninos N., Tsarchopoulos, P. y Kakderi C. (2014). New Services Design for Smart Cities: A Planning Roadmap for User-Driven Innovation. *WiMobCity* (14), 29-38. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de <http://www.urenio.org/komninos/wp-content/uploads/2014/08/New-services-design-for-smart-cities.pdf>
- Leung, A., Maddux, W., Galinsky, A. & Chiu, C. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*, 63(3), 169-181.
- Lombardi, P. G. (2012). Modelling the smart city. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 137-149.
- Lopez de Avila Muñoz, A. L., y Sánchez, S. G. . (2015). Destinos Turísticos Inteligentes. *Economía industrial*, 395, 61-69.
- Machiavelli, A. (2001): "Tourism destinations as integrated systems", *Tourism Review*, 56, 6-11
- Mariana Mangiarrotti (2017) "Sistema de Inteligencia Turística en la Ciudad de Buenos Aires" Ponencia en el 1st UNWTO World Conference on Smart Destinations. Murcia, España 16 de Febrero 2017.
- Mastercard (2015) Global Destination Cities Index. 2015. Recuperado de <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2015/06/MasterCard-GDCI-2015-Final-Report1.pdf>
- Mendez N. M (sf) Turismo Accesible Recuperado el 15 de Noviembre 2016 de <http://www.derecho.uba.ar/institucional/turismo-accesible-nelida-mabel-mendez.pdf>
- Ministerio de Modernización de Argentina (2016) País Digital. Recuperado el 15 de Diciembre 2016 de <https://www.argentina.gob.ar/paisdigital/ciudadesinteligentes>
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2012), Plan Conectar de marketing internacional Argentina 2012-2015, Buenos Aires.
- Molina P. (2016) La Usina de Tendencias: El futuro del turismo hoy: [http://www.elfuturodelturismohoy.com/descargas/la-usina-de-tendencias/#.WPuk69I1\\_IU](http://www.elfuturodelturismohoy.com/descargas/la-usina-de-tendencias/#.WPuk69I1_IU)
- Morgan, N; Pritchard, A. y Pliiggott, R. (2003): «Destination branding and the role of the stakeholders: the case of New Zealand», *Journal of Vacation Marketing*. 9( 3) 285-299.



Muñoz de Dios, D. Hernández Galán, J. y De La Fuente Robles, Y. (2014). Trabajo Social y Ciudades Inteligentes: Hacia una nueva concepción de accesibilidad en los destinos turísticos para la promoción de la autonomía personal. Universidad de Jaén.

Muñoz, M. P. S., & Castrillo, R. (2006). La tercera edición del manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual.

Nam, T., y Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. 12th annual international digital government research conference on digital government innovation in challenging times, 298-291.

Natera Peral, A. (2005) La gobernanza como modo emergente de gobierno y gestión pública. Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Vol. 33

Navigant Research "UK Smart Cities Index" Recuperado el 5 de Enero de 2017 de <http://www.navigantresearch.com/research/uk-smart-cities-index>

OMT (2014) Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas. Recuperado el 19 de Octubre 2016 de <http://www.tur4all.com/documents/2.pdf>

OMT (2015) UNWTO World Tourism Barometer. <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

ONU. (1987). Nuestro futuro común: Informe Brundtland. Acceso: 14 de enero (2013). Recuperado el 14 de Enero de 2016, de <http://www.un-documents.net/wcedocf.htm>.

ONU. (2014). La situación demográfica en el mundo 2014: Informe Conciso. Nueva York. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/Concise%20Report%20on%20the%20World%20Population%20Situation%202014/es.pdf>

Palmezano Pinto, J. (s.f.). Desarrollo Endogeno, Sostenible Y Sustentable. Recuperado el 2016 de Diciembre de 5, de [https://prezi.com/mp\\_dkveqolqd/desarrollo-endogeno-sostenible-y-sustentable/](https://prezi.com/mp_dkveqolqd/desarrollo-endogeno-sostenible-y-sustentable/)

Plan Estratégico 2016-2019 Agencia de Protección Ambiental – APRA. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado el 5 de Enero de 2017 de <https://drive.google.com/file/d/0B3AsGR3Tm9-NWWhc0hfeXh6Mkk/view?pli=1>

Plan General de Acción de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires 2017 – 2019. Recuperado el 5 de Octubre de 2016 de [http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/06-plan\\_general\\_de\\_accon\\_de\\_gobierno\\_2017-2019.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/06-plan_general_de_accon_de_gobierno_2017-2019.pdf)

Ponce Adame, E. (2011) "Historia y actualidad de la acción exterior de los gobiernos locales" en Mancini, N. (ed.) Trabajos de Investigación en Paradiplomacia. Año 1(1) 10-43

Portal Europeo de Datos "International-visitors-london.xls" Recuperado el 5 de Enero de 2017 de <https://www.europeandataportal.eu/data/es/dataset/number-international-visitors-london/resource/fccbd552-fe8c-41d6-8d9e-851f174d411d>

Porter Michael E. y James E. Heppelmann (noviembre 2014) How smart, connected products are transforming competition, Harvard Business Review, November 2014 Issue.

Porter, M. (1985): Technology and Competitive Advantage. Journal of Business Strategy, 5 (3), 60-79.

Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York Free Press, 1990.

Prince, Alejandro y Lucas Jolíás (2013): "Análisis de la cadena de valor del ecosistema de datos abiertos de la Ciudad de Buenos Aires", trabajo presentado en la Conferencia Regional de Datos Abiertos para América Latina y el Caribe, Montevideo, 26 y 27 de junio.

Producto Geográfico Bruto – PGB | Estadística y Censos. (2017). Estadisticaciudad.gob.ar. Recuperado 12 de Junio de 2017, de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=133>

Rapoport, A. (2005). Buenos Aires ¿Para todos? Un estudio sobre las políticas de accesibilidad en la Ciudad de Buenos Aires. Tesis no publicada, Universidad Pompeu.

"RITCHIE, B. J. R. y HUDSON, S. (2009): «Understanding and Meeting the Challenges of Consumer/Tourist Experience Research», International Journal of Tourism Research 11( 2) 111-126."

Ritter Ortíz W. y Perez Espino, T. (s.f.). ¿Qué son los sistemas complejos y sus procesos de emergencia? Globalización. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de <http://rcci.net/globalizacion/2011/fg1126.htm>

Romero Dexeus (2017) Innovación en el Sector Turístico. Poencia en el 1st UNWTO World Conference on Smart Destinations. Murcia, España 15 de Febrero 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=4ZUTD8ZtSg0>

Ruigómez, L. I. (2015). Ciudades inteligentes: requerimientos, desafíos y algunas claves para su diseño y transformación. Encuentros multidisciplinares, 7(50), 95-120. Recuperado el 20 de Octubre 2016 de [http://www.encuentros-multidisciplinares.org/revista-50/luis\\_irastorza.p](http://www.encuentros-multidisciplinares.org/revista-50/luis_irastorza.p)

Schaffers H., Komninos N., Pallot M., Aguas M., Almirall E., et al. (2012). Smart Cities as Innovation Ecosystems sustained by the Future Internet. 1-65. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016 de <https://hal.inria.fr/hal-00769635>

Schneider Electric (2012) La piedra angular de la ciudad inteligente: la eficiencia urbana. Informe Técnico. Recuperado el 5 de Agosto de 2016 de [http://www2.schneider-electric.com/documents/support/white-papers/smart-cities/998-1185469\\_smart-city-cornestone-urban-efficiency\\_CO.pdf](http://www2.schneider-electric.com/documents/support/white-papers/smart-cities/998-1185469_smart-city-cornestone-urban-efficiency_CO.pdf)

SEGITTUR. (2015). Libro Blanco de Smart Destination. Madrid. Recuperado el 14 de Enero de 2016, de <http://www.segittur.es/es/DTI/dti-detalle/Libro-Blanco-Destinos-Turisticos-Inteligentes-/#.WGK0NFN96Uk>

Simhan, TER (2012). La nueva palabra de moda para las empresas de software [Versión electrónica]. Recuperado el 09 de agosto de 2016 de <http://www.thehindubusinessline.com/features>

SMAC and Transforming Innovation (2017). Pmi.org. Recuperado el 14 de Enero de 2017, <https://www.pmi.org/learning/library/smac-transforming-innovation-5936>

*Smart Cities New York* <http://smartcitiesnyc.com/>

*Smart City Paris* <http://smartcityparis.latribune.fr/>

*Gobernanza en un destino turístico inteligente: juntos, más inteligentes (9 de julio 2016)* Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. SEGITTUR. Recuperado el 15 de Noviembre 2016 de <http://blog.segittur.es/gobernanza-destino-turistico-inteligente-juntos-mas-inteligentes/>

Statista (2016) "Ranking europeo de las 10 ciudades más visitadas por turistas internacionales en 2016 (en millones)" Recuperado el 5 de Enero de 2017 de <https://es.statista.com/estadisticas/487720/turistas-internacionales-en-los-principales-destinos-europeos/>

Telefónica (2006) Las universidades argentinas en la Sociedad del Conocimiento. Las universidades argentinas en la Sociedad del Conocimiento. Recuperado el 5 de Noviembre 2016 de [http://www.telefonica.com.ar/corporativo/acercadetelefonica/ar/about\\_telefonica/html/universidad/PDFs/universidadesTIC2006.pdf](http://www.telefonica.com.ar/corporativo/acercadetelefonica/ar/about_telefonica/html/universidad/PDFs/universidadesTIC2006.pdf)

The Smart Citizen Project Chile (17 de agosto 2015) "Son las Ciudades Latinoamericanas Inteligentes" Disponible en <http://thesmartcitizenproject.cl/son-las-ciudades-latinoamericanas-inteligentes/>

TIP (2011) Una aproximación a las relaciones internacionales subnacionales. 1(1) 4-172. Recuperado el 20 de Agosto 2016 de <http://www.paradiplomacia.org/upload/imagenes/926f934eade08d34e82a47b6302f27actip1.pdf>

Tkachuk, C. (2016). Smartravel. <http://www.smartravel.news/author/carolina-tkachuk/>

Torres Montesinos M., García Suárez J. A. y Pulido-Fernández, J. (2013). Cambio de paradigma en el marketing de destinos turísticos: el plan cma experience. CULTUR, 4-32. Recuperado el 10 de 5 de 2016, de <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo>

Trip4real. (2016 de Septiembre de 10). Obtenido de <https://es.trip4real.com/>

Tuataratech (2016) Ranking 2016 de Ciudades Inteligentes <http://www.tuataratech.com/2016/08/ranking-2016-de-ciudades-inteligentes.html>

Vazques, Miranda, Elonor. (2013). La mirada 1. Revista, 25-53. Recuperado el 23 de Abril de 2016, de [http://oa.upm.es/9466/1/pag\\_552-557.pdf](http://oa.upm.es/9466/1/pag_552-557.pdf)

Vegara, A., & Rivas, J. (2004): Territorios inteligentes. Madrid, Fundación Metrópoli.

Velasco, M. (2008): "Gestión de destinos: ¿gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?" en Congreso ESADE-CEDIT, 2008, Recuperado el 20 de Octubre de 2016 de <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf5.pdf>

Vicent, D. (2017). Caso Murcia Smart Learning Destination. Academia.edu. Recuperado 19 Marzo 2017, de [https://www.academia.edu/13437618/Caso\\_Murcia\\_Smart\\_Learning\\_Destination?auto=download](https://www.academia.edu/13437618/Caso_Murcia_Smart_Learning_Destination?auto=download)

Vito, A., Berardi U. y Dangelico R. M. (2015). Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives. Journal of Urban Technology, 22(1).

Williams, A. M. y Shaw, G. (2011): Internationalization and innovation in tourism, Annals of Tourism Research, 38(1) 27-5

WORLD ECONOMIC FORUM, 2014, The Competitiveness of Cities report. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/competitiveness-cities>.



## Anexo 1. Tabla de Congruencias de los contenidos de la Investigación

| Pregunta de investigación   | Objetivo  | Objetivo específicos   | Hipótesis  | ¿Cómo?   | Método       |
|---|---|--|--|--|--------------|
| ¿Qué desafíos tiene la Ciudad de Buenos Aires para convertirse en un Destino Inteligente? | Identificar los desafíos que tiene el sistema turístico de la Ciudad de Buenos Aires para convertirse en un Destino Inteligente.  | ¿Cuál es la sinergia entre Ciudad Inteligente y Destino Inteligente?<br><br>Determinar la sinergia entre los conceptos de ciudad inteligente y destinos inteligentes.  | Existen sinergias entre el modelo de Ciudad Inteligente y el modelo de Destino Inteligente que permiten alcanzar los objetivos específicos de cada modelo. | Desarrollo de un marco teórico para identificar similitudes y diferencias entre Ciudad Inteligente y Destino Inteligente | Descriptivo  |
|   | <p><b>Objetivo propuesto en el Plan de Tesis:</b></p> <p>Analizar la incidencia, las oportunidades y los desafíos que presentan las iniciativas de ciudad inteligente, llevadas a cabo por la Subsecretaría de Ciudad Inteligente del Ministerio de Modernización e Innovación de la Ciudad de Buenos Aires, en</p> | <p><b>Objetivo propuesto en el Plan de Tesis:</b></p> <p>Desarrollar un marco teórico que aborde los conceptos de ciudad inteligente y destinos turísticos inteligentes, adaptando estos conceptos a la definición de uno nuevo: el de Destino Urbano Inteligente, a través de la interpretación de diferentes autores y entidades que tratan la temática.</p> |  | Desarrollo de un nuevo modelo, el de Destino Urbano Inteligente que comprenda las sinergias entre ambos conceptos.       | Exploratorio |

|  |  |   |  |  |                     |
|--|--|---|--|--|---------------------|
|  | <p>virtud al desarrollo y posicionamiento de la ciudad de Buenos Aires como Destino Urbano Inteligente, a los fines de generar aportes válidos para enriquecer las políticas turísticas locales.</p> | <p>¿Qué características actuales de la Ciudad de Buenos Aires la pueden concebir como un Destino Inteligente?</p> <p>Indagar sobre la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires con respecto a las dimensiones de un Destino Inteligente.</p> <p><b>Objetivo propuesto en el Plan de Tesis:</b></p> <p>Inquirir sobre la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires con respecto a la actividad turística y a los parámetros propios de las ciudades inteligentes.</p> | <p>La Ciudad de Buenos Aires presenta diferentes iniciativas que la pueden conducir a un modelo de Destino Inteligente</p> | <p>Desarrollo de indicadores fundado en iniciativas de Destino Inteligente.</p>  | <p>Exploratorio</p> |
|  |  |   |  | <p>Validación de los indicadores de Destino Inteligente desarrollados.</p>   | <p>Exploratorio</p> |
|  |  |   |  | <p>Desarrollo de un diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires a partir de los indicadores de Destino Inteligente propuestos.</p>  | <p>Descriptivo</p>  |
|  |  | <p>¿Cuál sería el modelo de clúster ajustado a los objetivos de la Ciudad de Buenos Aires como Destino Inteligente? Exponer un modelo de clúster que favorezca la integración del sistema turístico de la Ciudad de Buenos Aires en el marco de un Destino Inteligente.</p>   |  | <p>Desarrollo de un clúster basado en la innovación que comprenda la interacción y complementariedad de los tradicionales y nuevos actores del sistema turístico en Buenos Aires como Destino Inteligente.</p> | <p>Propositivo</p>  |

|  |  |  |   |  |                    |
|--|--|--|---|--|--------------------|
|  |  | <p><b>Objetivo propuesto en el Plan de Tesis:</b></p> <p>Exponer un modelo de clúster para los destinos urbanos inteligentes identificando los actores interrelacionados en la actividad turística inteligente de la Ciudad de Buenos Aires.</p>   |   |  |                    |
|  |  | <p>¿Cuáles son las nuevas oportunidades para que la Ciudad de Buenos Aires sea considerada un Destino Inteligente?<br/>Explorar nuevas oportunidades para que la Ciudad de Buenos Aires pueda convertirse en un Destino Inteligente.</p> <p><b>Objetivo propuesto en el Plan de Tesis:</b></p> <p>Explorar los desafíos y oportunidades de posicionar a Buenos Aires como un destino urbano inteligente, identificando actuaciones para que la ciudad siga evolucionando en este ámbito.</p> | <p>La Ciudad de Buenos Aires no es un Destino totalmente inteligente, por lo que presenta desafíos y oportunidades para convertirse en uno.</p> | <p>Identificar los aspectos pendientes de la Ciudad de Buenos Aires respecto a los indicadores de Destino Inteligente propuestos</p> | <p>Propositivo</p> |

## Anexo 2: Personas entrevistadas, Expertos participantes del Estudio Prospectivo y Eventos de Ciudad y Destino Inteligentes en donde se participó.

*Tabla 10 Personas contactas en instancias de investigación*

| Nombre                     | Institución   | Cargo   |
|----------------------------|---|---|
| Dr. Antonio López de Ávila | Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR)           | Ex - Presidente   |
|                            | IE Business School  | Profesor experto en Innovation Management                 |
| Dr. Josep Ivars            | INVAT.TUR - Agència Valenciana del Turisme  | Director  |
| Dra. Marzena Pallazo       | Amadeus   | Senior Sales Manager DMOs at travel audience              |
| Mtro. Andy Freire          | Ministerio de Modernización e Innovación Tecnológica de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires                | Ministro  |
|                            | Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires  | Presidente  |
| Lic. David Vicent          | UNWTO Themis Fondation  | E-marketing consultant                                    |
|                            | STA Consulting  | Director de Innovación Turística                          |
| Lic. Carolina Tkachuk      | Citymarketing   | CEO   |
|                            | Campus MINTUR   | Directora del Curso "Destinos Urbanos Inteligentes"       |
| Lic. Pablo Singerman       | UBA - FCE Centro de Estudios Económicos y de Gestión Turística.   | Director  |
| Lic. Camilo Makón          | Singerman & Makón   | CEO   |
| Lic. Juan Pablo Limodio    | Subsecretaria de Ciudad Inteligente del Ministerio de Modernización de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires | Ex Subsecretario de Ciudad Inteligente                    |
| Lic. Mariana Mangiarotti   | Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires  | Directora General Inteligencia de Mercados y Observatorio |
| Lic. Matías Belacín        | Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires  | Gerente Operativo de Investigación Turística              |
| Lic. Laura Carluchi        | Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires  | Gerente Operativo de Investigación Turística              |
| Lic. Guadalupe Guerrero    | Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires  | Sub Gerente Operativa de Calidad e Innovación             |
| Lic. Leandro Zanoni        | Futuro Urbano   | CEO   |



**Tabla 11 Panel de Expertos participantes del Estudio Prospectivo**

| <b>Nombre y Apellido</b>           | <b>Cargo - Institución</b>  |
|------------------------------------|---|
| Lic. Camilo Makón                  | SEO Singerman & Makón<br>Director del Observatorio de Agencias de Viajes de la República Argentina<br>Director del Observatorio de Turismo de Reuniones de la República Argentina |
| Lic. Carolina Tkachuk              | Lic. en Economía Urbana.<br>SEO Citymarketing   |
| Lic. Damián Habib                  | SEO Marktur<br>SEO KnowTech   |
| Dr. David Giner Sánchez            | Coordinador de Proyectos en INVAT.TUR - Agència Valenciana del Turisme  |
| Lic. David Vicent                  | E-marketing consultant en UNWTO Themis Fondation<br>Director de Innovación Turística STA Consulting   |
| Lic. Eduardo A. Díaz               | Lic. en Economía. Profesor Adjunto de la Universidad Nacional de la Plata   |
| Lic. Fabricio Gliemmo              | Lic. en Geografía. Profesor Titular de la Universidad Nacional de la Plata  |
| Lic. Gonzalo Casanova Ferro        | Subsecretario de Calidad Turística del Ministerio de Turismo de la Nación   |
| Dr. Josep Ivars                    | Director de INVAT.TUR - Agència Valenciana del Turisme<br>Profesor de la Universidad de Alicante  |
| Lic. Pablo Singerman               | SEO Singerman & Makón,<br>Director del Centro de Estudios Económicos y Gestión Turística de la UBA  |
| Lic. Patricia Molina               | SEO Usina de Tendencias<br>Ex Directora de Promoción del Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR)   |
| Dr. Patricio Castro Pacheco        | Consultor Senior en PROYECTUR   |
| Lic. Sergio Rodríguez              | SEO Fundamerica   |
| Lic. Silvio Rodrigo Rauschenberger | Director Ejecutivo AHG Bahía Blanca   |
| Arq. Tomás Pablo Arias             | Consultor de Estudios Urbanos y Territoriales con experiencia en Planificación Territorial Turística.   |

*Tabla 12 Listado de eventos nacionales e internacionales de Smart City y Smart Destination en los que la autora ha participado*

| <b>Evento</b>   | <b>Año</b> | <b>Lugar</b> | <b>País</b> |
|---|------------|--------------|-------------|
| I Congreso Internacional sobre Ciudades inteligentes, Innovación y Sostenibilidad | 2016       | Córdoba      | Argentina   |
| Gran Foro del Conocimiento Hotelga  | 2016       | CABA         | Argentina   |
| 1er Congreso Internacional de Ciudades Inteligentes                               | 2016       | CABA         | Argentina   |
| Smart Government 2016   | 2016       | CABA         | Argentina   |
| 1er Encuentro de la Red de Ciudades Inteligentes Argentina                        | 2016       | San Nicolás  | Argentina   |
| "Argentina Abierta" I Foro de Nacional de Gobierno Abierto y tecnología cívica    | 2016       | CABA         | Argentina   |
| Encuentro Regional de Entidades Subnacionales por el Gobierno Abierto             | 2016       | CABA         | Argentina   |
| 1er Simposio Argentino Español de Turismo   | 2016       | CABA         | Argentina   |
| 2do Encuentro de la Red de Ciudades Inteligentes Argentina                        | 2016       | La Plata     | Argentina   |
| Sustainable Brands Buenos Aires   | 2016       | CABA         | Argentina   |
| XV FORO INTERNACIONAL DE CIUDAD, COMERCIO Y TURISMO DE CAME                       | 2016       | CABA         | Argentina   |
| INOVATUR BA "Jornada sobre Turismo, Innovación y Tecnología"                      | 2016       | CABA         | Argentina   |
| "Tendencias en Marketing para el Turista Digital                                  | 2016       | Córdoba      | Argentina   |
| 1st UNWTO World Conference on Smart Destinations                                  | 2017       | Murcia       | España      |
| Presentación de herramientas para la mejora de la experiencia turística.          | 2017       | CABA         | Argentina   |

## Anexo 3: Fichas de Estudios Prospectivos

### DIMENSIONES DE UN DESTINO URBANO INTELIGENTE

Estimado,

El presente cuestionario sobre las Dimensiones de un Destino Urbano Inteligente se enmarca en el desarrollo de la tesis de grado de Danna G. Acosta titulada "Smart City, el puntapié para el desarrollo inteligente del turismo en un destino urbano". Investigación correspondiente a la Licenciatura de Turismo de la Universidad Nacional de La Plata.

El proceso metodológico, comprende la realización de un estudio prospectivo basado en la opinión de expertos, profesionales y académicos; y el análisis posterior de sus valoraciones respecto a la importancia relativa que tienen las diferentes dimensiones que hacen a la inteligencia, o no, de un destino turístico.

Las dimensiones del modelo propuesto comprenden: Gobernanza Turística; Innovación; Sustentabilidad y Accesibilidad; Información y Conectividad; y Marketing e Identidad. La valoración está basada en aquellas iniciativas que diferencian a un destino turístico tradicional, de aquel que ha impulsado su camino hacia el modelo de desarrollo y gestión turística del siglo XXI, las también llamadas Smart Destination.

En este sentido, es importante mencionar que ha sido elegido para formar parte del grupo de expertos seleccionados por su trayectoria y expertise a título individual y no como representante de la organización o institución en la que desempeña sus actividades. Se requiere su nombre porque estará identificado como participante del grupo de expertos, no obstante, su aporte figurará de manera anónima.

Agradeciendo su participación, quedo a disposición ante cualquier duda o consulta.

Danna G. Acosta  
[danna.a.acosta@gmail.com](mailto:danna.a.acosta@gmail.com)

### GOBERNANZA TURÍSTICA

Valore con un 1 en el caso que considere que es un aspecto irrelevante, hasta 5 si considera que es un aspecto totalmente relevante para considerar un destino como inteligente: 1 Irrelevante, 2 Poco Relevante 3 Relevante 4 Muy Relevante 5 Totalmente Relevante

### PLANIFICACIÓN \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Planificación Estratégica

Planes Operativos Anuales

Dotación de recursos y autonomía

Planificación Estratégica

Planes Operativos Anuales

Dotación de recursos y autonomía

Otro aspecto que considere relevante

## INTEGRACIÓN SECTORIAL \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Existencia y protagonismo de una estructura mixta dentro de la gestión turística

Mecanismo y estructuras de coordinación entre las diferentes áreas de gobierno

Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos provinciales o nacionales

Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos internacionales

Mecanismo y estructuras de cooperación con el Sistema Turístico

Existencia y protagonismo de una estructura mixta dentro de la gestión turística

Mecanismo y estructuras de coordinación entre las diferentes áreas de gobierno

Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos provinciales o nacionales

Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos internacionales

Mecanismo y estructuras de cooperación con el Sistema Turístico

Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta

## FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Existencia de un área Smart Destination

Capital humano capacitado en inteligencia turística

Iniciativas de Gobierno Abierto en Turismo (Transparencia y Participación Ciudadana)

Existencia de Sistema de Calidad

Existencia de un área Smart Destination

Capital humano capacitado en inteligencia turística

Iniciativas de Gobierno Abierto en Turismo (Transparencia y Participación Ciudadana)

Existencia de Sistema de Calidad

Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta

## SOSTENIBILIDAD Y ACCESIBILIDAD

Valore con un 1 en el caso que considere que es un aspecto irrelevante, hasta 5 si considera que es un aspecto totalmente relevante para considerar un destino como inteligente: 1 Irrelevante, 2 Poco Relevante 3 Relevante 4 Muy Relevante 5 Totalmente Relevante

## SISTEMA URBANO

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Planeamiento urbanístico sostenible  
Sistema de indicadores de sostenibilidad  
Iniciativas de reciclado y tratamiento de residuos  
Iniciativas de eficiencia energética  
Iniciativas de movilidad sustentable e inteligente  
Normativa ambiental actualizada  
Planeamiento urbanístico sostenible  
Sistema de indicadores de sostenibilidad  
Iniciativas de reciclado y tratamiento de residuos  
Iniciativas de eficiencia energética  
Iniciativas de movilidad sustentable e inteligente  
Normativa ambiental actualizada

### Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta

## SISTEMA TURISTICO SUSTENTABLE \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Empresas con certificaciones de sostenibilidad.  
Oferta turística sustentable  
Programas de incentivos a empresas turísticas sustentables  
Sistemas de certificaciones de sostenibilidad  
Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes, empresas y turistas  
Sinergias entre gestión turística y gestión ambiental  
Empresas con certificaciones de sostenibilidad.  
Oferta turística sustentable  
Programas de incentivos a empresas turísticas sustentables  
Sistemas de certificaciones de sostenibilidad  
Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes, empresas y turistas  
Sinergias entre gestión turística y gestión ambiental

### Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta

## SISTEMA TURÍSTICO ACCESIBLE \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Entorno accesible  
Oferta turística accesible  
Sistema de certificaciones de accesibilidad turística  
Promoción de turismo accesible  
Normativa de turismo accesible  
Entorno accesible  
Oferta turística accesible  
Sistema de certificaciones de accesibilidad turística  
Promoción de turismo accesible  
Normativa de turismo accesible

## Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta

## INFORMACIÓN Y CONECTIVIDAD

Valore con un 1 en el caso que considere que es un aspecto irrelevante, hasta 5 si considera que es un aspecto totalmente relevante para considerar un destino como inteligente: 1 Irrelevante, 2 Poco Relevante 3 Relevante 4 Muy Relevante 5 Totalmente Relevante

## CAPTACIÓN Y ANALISIS DE DATOS \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Sistemas de Inteligencia Turística: Business Intelligence o Big data

Dashboard con datos estratégicos para el sector turístico

Plataformas colaborativas de datos e información

Oficina de Información Siglo XXI

Sensorización aplicada al sistema turístico

Equipo de analistas multidisciplinares

Sistemas de Inteligencia Turística: Business Intelligence o Big data

Dashboard con datos estratégicos para el sector turístico

Plataformas colaborativas de datos e información

Oficina de Información Siglo XXI

Sensorización aplicada al sistema turístico

Equipo de analistas multidisciplinares

## Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta

## APLICACIÓN DE DATOS

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Uso y aplicación de datos para captación de mercados

Uso y aplicación de datos para la toma de decisiones

Promoción a los desarrolladores privados a utilizar los datos

Visualización avanzada de datos (Open Data)

Normativa de tratamiento de información

Uso y aplicación de datos para captación de mercados

Uso y aplicación de datos para la toma de decisiones

Promoción a los desarrolladores privados a utilizar los datos

Visualización avanzada de datos (Open Data)

Normativa de tratamiento de información

## Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta



## CONECTIVIDAD \*

Irrelevante   Poco Relevante   Relevante   Muy Relevante   Totalmente Relevante

Red de Wifi gratuito y de calidad

Conectividad virtual de calidad

Red de Wifi gratuito y de calidad

Conectividad virtual de calidad

Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta





## INNOVACIÓN

Valore con un 1 en el caso que considere que es un aspecto irrelevante, hasta 5 si considera que es un aspecto totalmente relevante para considerar un destino como inteligente: 1 Irrelevante, 2 Poco Relevante 3 Relevante 4 Muy Relevante 5 Totalmente Relevante

### INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Existencia de plataformas colaborativas de innovación turística

Mecanismo y estructuras de cooperación con el sector académico

Grado de innovación en las propuestas turísticas

Foco en las experiencias

Programas de involucramiento de residentes en el ciclo de viaje del visitante

Fomento a la innovación turística

Penetración de las TICs en empresas turísticas

Existencia de plataformas colaborativas de innovación turística

Mecanismo y estructuras de cooperación con el sector académico

Grado de innovación en las propuestas turísticas

Foco en las experiencias

Programas de involucramiento de residentes en el ciclo de viaje del visitante

Fomento a la innovación turística

Penetración de las TICs en empresas turísticas

Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta

### INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN TURÍSTICA \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Proyectos de Innovación Tecnológica

Existencia de un área de I+D+I en la gestión turística

Sistema de certificación a la innovación turística

Banco de ideas y proyectos de Innovación

Proyectos de Innovación Tecnológica

Existencia de un área de I+D+I en la gestión turística

Sistema de certificación a la innovación turística

Banco de ideas y proyectos de Innovación

Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta

## MARKETING E IDENTIDAD

Valore con un 1 en el caso que considere que es un aspecto irrelevante, hasta 5 si considera que es un aspecto totalmente relevante para considerar un destino como inteligente: 1 Irrelevante, 2 Poco Relevante 3 Relevante 4 Muy Relevante 5 Totalmente Relevante

## CITYMARKETING \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Existencia de una Marca Destino

Espacios de Co-creación de la Marca Destino

Existencia de una Marca Destino

### Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta



## MERCADOS \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Grado de penetración en nuevos mercados emisores

Conocimiento de las rentabilidades por producto / segmento

Sistema de Reservas Integradas

Monitoreo de campañas de promoción

Grado de penetración en nuevos mercados emisores

Conocimiento de las rentabilidades por producto / segmento

Sistema de Reservas Integradas

Monitoreo de campañas de promoción

### Otro aspecto que considere relevante

Tu respuesta



## MARKETING ONLINE \*

Irrelevante Poco Relevante Relevante Muy Relevante Totalmente Relevante

Pertinencia de Sitio Web + APPs para las necesidades del turista

Posicionamiento y acciones SEO

Monitoreo SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)

Acciones SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)

Pertinencia de Sitio Web + APPs para las necesidades del turista

Posicionamiento y acciones SEO

Monitoreo SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)

Acciones SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)

## Anexo 4: Dimensiones de las Ciudades Inteligentes

Ilustración 12 IESE- Cities in Motion 2016. Dimensiones



Ilustración 13 European Smart Cities. Dimensiones e Indicadores 4.0 (2015)



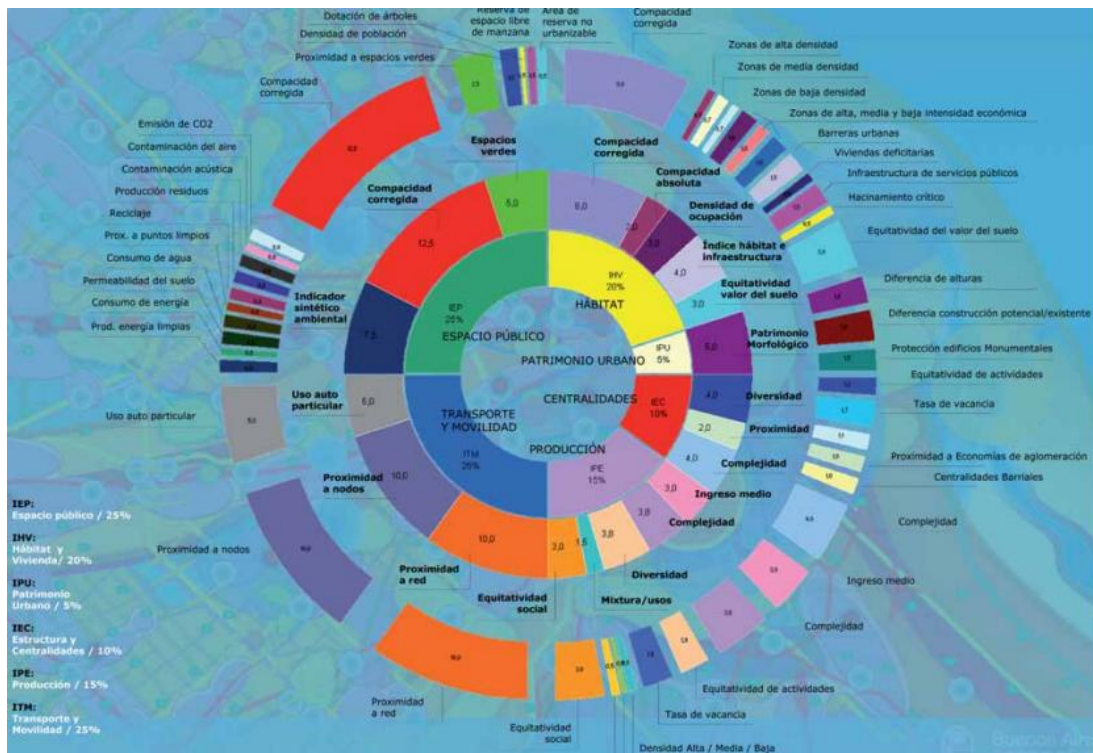
Fuente: Elaboración propia a partir de europeansmartcities 4.0 (2015)

Ilustración 14 Rueda de las Ciudades Inteligentes



Fuente: Matuchis (s/f), en base a Cohen (2013)

Ilustración 15 Sistema de Indicadores de la Ciudad Sustentable de Buenos Aires



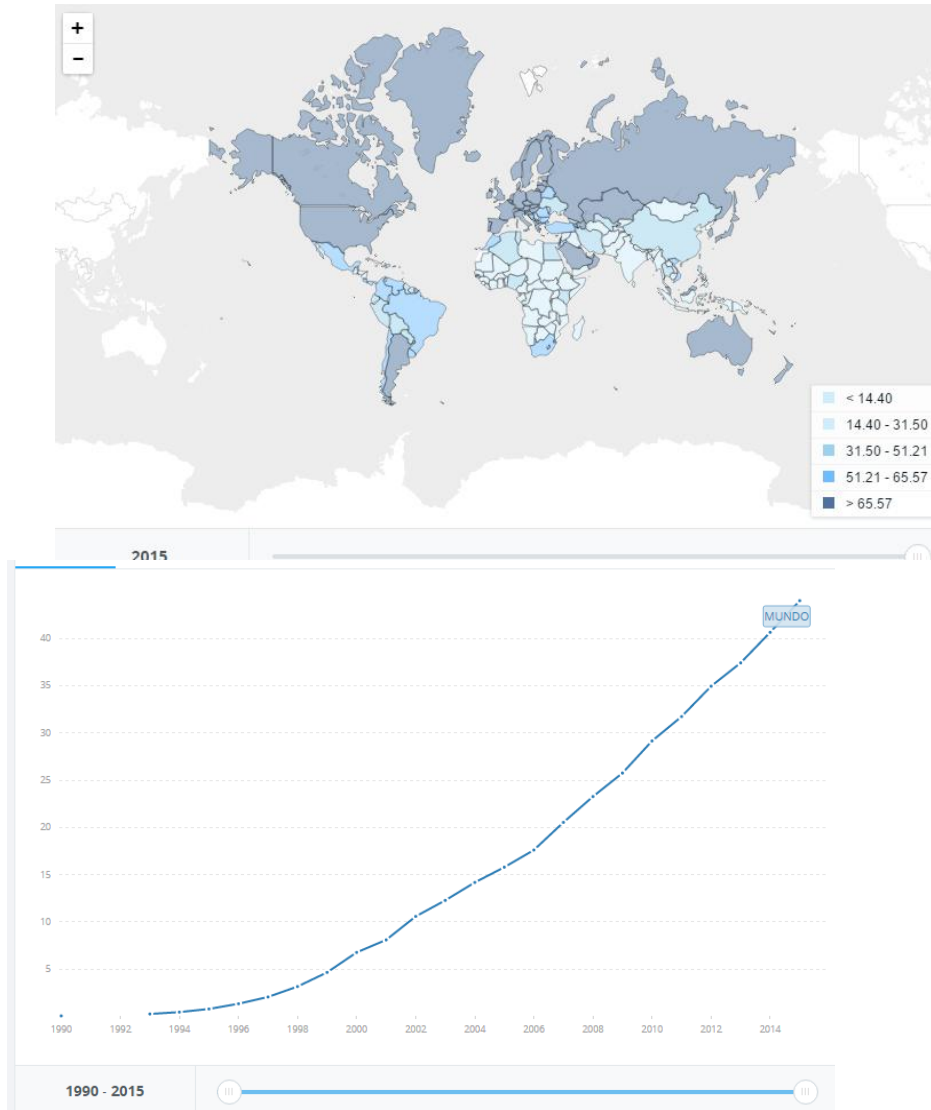
Fuente: Modelo Territorial Buenos Aires 2010 – 2060

**Ilustración 16 Modelo de Ciudad Inteligente de Argentina**



Fuente: Ministerio de Modernización de Argentina

## Anexo 5: Usuarios de Internet (por cada 100 personas)



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones, Informe sobre el Desarrollo Mundial/TIC de las Telecomunicaciones y estimaciones del Banco Mundial.

## Anexo 6: Ciudades Turísticas e Inteligentes

Son cada vez más las ciudades que han celebrado iniciativas o proyectos para convertirse en verdaderas *smart cities*.

Las ciudades, principalmente aquellas que son puertas de entrada a un país como Nueva York, Londres y París, por nombrar algunas pero sin dejar de lado que son las ciudades más inteligentes del mundo, han sabido convertirse a lo largo del tiempo en verdaderos destinos turísticos culturales, históricos, de entretenimiento o de negocios. A continuación se analiza el perfil turístico y *smart* de las ciudades Nueva York, Londres y París.

A razón de las nuevas tendencias de la demanda turística, la plataforma tecnológica y sostenible que plantean el modelo de *smart cities* que llevan adelante, son el principal activo para el desarrollo de un turismo inteligente, que mejore la calidad de las experiencias del visitante en todo su ciclo de viaje con el claro fin de incrementar la calidad de vida de los residentes.

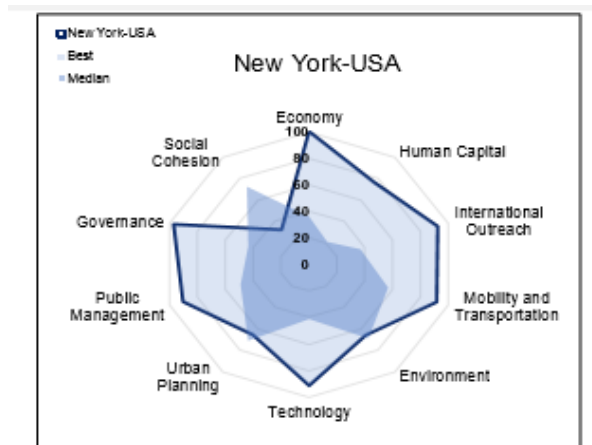
### Nueva York

Nueva York, una de las más populares megaciudades del mundo y la segunda de las de mayor concentración urbana en Norteamérica después de la Ciudad de México, está en la primera posición en el ranking de Ciudades Inteligentes. Asimismo, en carácter de ser el centro económico más importante del mundo, ocupa el tercer lugar en la tecnología.

La página oficial de la Oficina de Tecnología e Innovación de la ciudad recoge cuales fueron los principales proyectos que llevaron a este posicionamiento internacional. En cuestión de transporte, desde 2010, el Departamento de Transporte ha estado controlando el tráfico usando información en tiempo real y controladores avanzados de tráfico de estado sólido en Midtown Manhattan. Cerca de 300 sensores, cámaras y lectores EZ-Pass permiten al *Traffic Management Center* modificar los patrones de semáforos en una región de 270 bloques, lo que ha resultado en una mejora del 10% en los tiempos de viaje desde la implementación del programa.

En conectividad, sonorización e información, se destaca la implementación de *LinkNYC*, un sistema de más de 7.500 estructuras de comunicaciones públicas de alta tecnología instaladas en los cinco condados de la ciudad. Cada una de estas estructuras proporciona un servicio Wi-Fi encriptado de alta velocidad (hasta 1 Gigabit en velocidad) a un radio de 150 pies con capacidad de servir hasta 256 usuarios a la vez.

En cuanto a gobernanza, el Programa de Excelencia Operacional es una innovadora asociación público-privada para lograr ahorros presupuestarios sustanciales, sin subcontratación ni privatización. La ciudad también cuenta con proyectos que fomentan la participación ciudadana, como *IdeaScale* en la 109th Precinct una aplicación que invita a los residentes que envíen temas de calidad de vida que ellos quieren que sean abordados por el Departamento de Policía. Asimismo, la aplicación móvil MyNYCHA, permite a los residentes de viviendas públicas crear, presentar, programar, ver y actualizar las solicitudes de servicio de mantenimiento, ver alertas e interrupciones





relacionadas con sus desarrollos, ver sus inspecciones programadas y mantener su información de contacto a través de sus smartphones y tabletas.

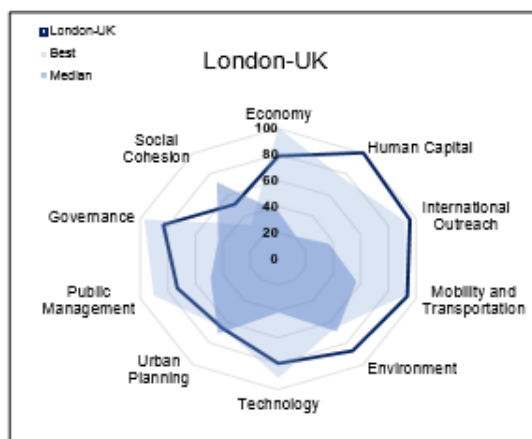
En cuestiones ambientales, la ciudad lleva a cabo a través de la *New York City Community Air Survey* (NYCCAS), un sistema de monitoreo de la calidad de aire que utiliza aproximadamente 100 monitores instalados en NYC. Asimismo, el Programa de Conservación y Eficiencia Acelerados espera que la instalación de sensores de vacantes en 90 escuelas de los cinco distritos, ahorre 17 millones de kWh al año, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero y los costos de energía en 3.000 toneladas métricas de CO2 equivalente Y más de \$ 2 millones por año.

Finalmente, podemos decir que el fomento a la innovación en la ciudad es equitativa, *Women Entrepreneurs NYC* es una iniciativa para expandir el espíritu empresarial de las mujeres, con un enfoque especial en las mujeres y comunidades marginadas. El programa prevé en los próximos tres años, incorporar a 5.000 mujeres a la formación gratuita y servicios empresariales para ayudarles a comenzar y hacer crecer sus negocios.

No obstante, la espléndida ciudad cosmopolita galardonada como ciudad la más inteligente del mundo, es también un referente de turismo a nivel mundial. El Alcalde Bill de Blasio y NYC & Company han anunciado para la Guía turística en español de Nueva York que opera desde 1999, que 2015 fue el sexto año consecutivo para el turismo sin precedentes, con la llegada a la ciudad de 58,3 millones de visitantes, un aumento de 1,8 millones de visitantes con respecto al año pasado. El número de visitantes en 2015 fueron de 46 millones de turistas nacionales y 12,3 millones de visitantes internacionales, ambos el máximo de la historia.

## Londres

Londres es la ciudad y el centro urbano más grande de Gran Bretaña. Es un epicentro en el campo de las artes, el comercio, la educación, el entretenimiento, la moda, las finanzas, los medios de comunicación, el turismo y el transporte. Por esta razón, Londres ocupa el segundo lugar en el ranking de las ciudades más inteligentes del mundo, con altos niveles en casi todas las dimensiones. Destaca en las dimensiones de capital humano, gestión pública y renombre internacional, pero también ocupa los primeros puestos de la economía, tecnología y movilidad y transporte. Sin embargo, en la cohesión social muestra su peor desempeño, ocupando la posición 129.



El *UK Smart Cities Index* comisionado por Huawei Reino Unido, destaca que Londres ha sido pionera de una serie de innovaciones urbanas evocadas a partir del establecimiento del consejo mixto ciudad inteligente, el *Smart London Board*, que reúne al sector público, sector académico y el sector privado-tecnológico; y la publicación de su plan de ciudad inteligente *Smart London Plan*.

En transporte, Londres lidera el camino con *The London Congestion Charge*, una tarjeta de pago unificada *Oyster*, estacionamiento inteligente e infraestructura y equipamiento para fomentar el uso de bicicletas. Respecto a la información, muestra un

fuerte compromiso con la apertura de datos en su proyecto *London Datastore* y un extenso programa e iniciativas para alentar a los desarrolladores privados a utilizar estos datos. El transporte y la información han sido dos ámbitos de desarrollo pionero en Londres, según Transporte de Londres, unos 6.000 desarrolladores informáticos se han registrado ya en la sección de datos abiertos para recibir su transmisión (feeds) de datos de metro y carreteras. Datos procedentes de las tarjetas inteligentes *Oyster* y de fuentes similares que sirven para alimentar aplicaciones comerciales como *Citymapper*, mapas de estadísticas de movilidad, radiografías del ecosistema educativo, un censo de bicicletas públicas y de sus rutas más frecuentes, aplicaciones de *puzzles* para iPhone y iPad como *London Jigsaw*, o una aplicación que utiliza realidad aumentada para encontrar bicicletas alquilables.

En ambiente, lleva a cabo un ambicioso plan climático y programas energéticos como el *RE:FIT programme* un fondo que financia a diferentes organismos públicos que quieran adaptar las medidas de eficiencia energética en sus edificios.

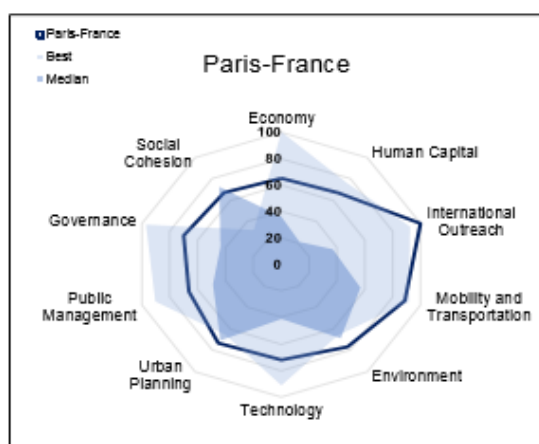
Asimismo, la ciudad también ha invirtiendo en su infraestructura digital con una serie de espacios de Wi-Fi gratuito en el centro de la ciudad y en edificios públicos. Tomando a la inversión en infraestructura digital como parte de una estrategia para incrementar las habilidades locales y traer nuevas inversiones para desarrollar la economía digital local, desarrolló *London's Tech City cluster*.

Respecto al fomento de la innovación, ha establecido dos *Smart London Innovation Networks*. La *Smart London Districts Network*, lanzada en 2014, reúne a las organizaciones públicas y privadas de desarrollo que ofrecen los distritos de desarrollo más grandes y ambiciosos de Londres. La *Smart London Infrastructure Network* incluye organizaciones que prestan los servicios de infraestructura de Londres, principalmente los servicios públicos responsables de agua, energía, telecomunicaciones y gestión de residuos. La inversión en infraestructura de Londres, la cultura de la innovación y la capacidad de atraer inversiones son factores notables de esta ciudad.

Sin embargo, la reluciente capital británica no solamente lidera el podio de las Smart cities, sino también de los destinos turísticos más visitados. En el 2015, según el *Portal Europeo de Datos* contabilizo más de 18,5 millones de llegadas. (0,3 millones más que los previstos en *Global Destination Cities Index 2015*).

## Paris

La capital francesa es el destino turístico más popular del mundo, con más de 42 millones de turistas al año, de los cuales más de 16 millones son turistas extranjeros. El principal distrito de negocios de Europa se encuentra en allí, y alberga la sede de casi la mitad de las grandes compañías francesas, así como 20 de las 100 mayores empresas más grandes del mundo. Está en el tercer lugar en el ranking de Ciudades Inteligentes y es el primero en alcance internacional. Del mismo modo, sobresale en el capital humano y en la movilidad y el transporte.



Dentro de sus proyectos e iniciativas Smart se encuentra el *DataCity* un programa de innovación abierta co-diseñado por Numa y la ciudad de París, que reúne a actores de la industria, nuevas empresas, y las autoridades locales para cumplir con todos los desafíos urbanos con el fin de hacer de la ciudad inteligente, más habitable para sus ciudadanos a través de los datos. Asimismo, *Paris Open Innovation Meetup Group* es otra de las plataformas que fomentan la participación ciudadana y la innovación, y tiene un enfoque en la innovación abierta de la ciudad de París (Open Data, ciudad inteligente y sostenible, ciudad inteligente, economía circular, revegetación, nuevas tiendas, la participación ciudadana, los servicios digitales).

Las iniciativas en gestión ambiental permitieron que París haya reducido sus emisiones de carbono en un 9% entre 2004 y 2014, esperando una caída del 50% en 2030 y 80% para el 2050, asumiendo que se espera que la población aumente en dicho periodo de 2,2 a 2,4 millones de personas.

Asimismo, la ciudad sigue apostando a convertirse en una verdadera ciudad sostenible con su proyecto de reingeniería urbana, quizás el más ambicioso del mundo, el '*Paris Smart City 2050*'. Un proyecto arquitectónico de Vincent Callebaut con el que pretende dotar a la capital francesa de ocho edificaciones de alta eficiencia en zonas emblemáticas.

Como se puede observar en los ejemplos que se han puesto de manifiesto, el contexto que generan los proyectos de SC puede repercutir en las gestiones del turismo en temáticas como movilidad, ambiente e información generando contextos agradables y memorables en el turista que las visita. Sin duda el cambio de paradigma de las ciudades que apuestan por la inteligencia, la eficiencia y la sostenibilidad, impulsan a las gestiones turísticas a adoptar en sus estrategias los beneficios del modelo y las nuevas tecnologías aplicadas a innovar e introducir cambios que beneficien la calidad de la experiencia del nuevo turista digital más informado, más exigente y más conectado.

A los fines de concluir este apartado y contar con una visualización estadística de lo expuesto, a continuación, se analizan tres ránquines mundiales, dos cuya unidad de observación son las ciudades y finalmente uno cuya unidad de observación son los países. En primer lugar, el Global Destination Cities Index de Master Card uno de los pocos informes anuales sobre las ciudades más del mundo. Luego, y asociado a las Smart Cities, el IESE Cities in Motion INDEX llevado a cabo por IESE Business School y el Centro para la Globalización y la Estrategia. Y finalmente, se analizan los datos del Barómetro de la OMT, principal fuente de datos estadísticos del turismo internacional, pero cuya unidad de observación son los países.

**Tabla 13 Ciudades más inteligentes y visitadas**

| Global Destination Cities Index. 2015 |          |                                      | Cities in Motion INDEX 2016 | Barómetro OMT. 2016 |                                      |   |
|---------------------------------------|----------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------------------|---|
| Ranking 2015                          | Ciudades | Cantidad de Turistas (millones) 2015 | Ranking 2015                | País                | Cantidad de Turistas (millones) 2015 | Ranking de países con más llegadas de turistas internacionales 2015 |
| 1                                     | Londres  | 18,82                                | 2                           | Reino Unido         | 34,4                                 | 8   |
| 2                                     | Bangkok  | 18,24                                | 84                          | Tailandia           |                                      |   |
| 3                                     | París    | 16,06                                | 3                           | Francia             | 84,5                                 | 1   |

|  |              |       |     |                |      |   |
|--|--------------|-------|-----|----------------|------|---|
| 4  | Dubái        | 14,26 | 65  | EAU            |      |   |
| 5  | Estambul     | 12,56 | 109 | Turquía        |      |   |
| 6  | Nueva York   | 12,27 | 1   | Estados Unidos | 77,5 | 2 |
| 7  | Singapur     | 11,88 | 22  | Singapur       |      |   |
| 8  | Kuala Lumpur | 11,12 | 104 | Malaysia       |      |   |
| 9  | Seúl         | 10,35 | 8   | Corea del Sur  |      |   |
| 10   | Hong Kong    | 8,66  | 39  | China          | 56,9 | 4 |
| Fuente: Elaboración propia en base a Global Destination Cities Index. 2015, Cities in Montion INDEX 2016 y Barómetro OMT. 2016 |              |       |     |                |      |   |

Como se puede observar en la tabla de arriba:

- 8 de las 10 ciudades con más visitas de turistas, están dentro de las 100 ciudades más inteligentes del mundo. Y cuatro de ellas (Londres, Paris, Nueva York y Seúl) dentro de las 10 ciudades más inteligentes.
- Según datos de la OMT, cuatro de los países (Reino Unido, Francia, Estados Unidos y China) que albergan las ciudades más inteligentes del mundo fueron los países con mayores llegadas de turistas internacionales en el 2015.
- Las tres ciudades más inteligentes del mundo reciben más de 12 millones de turistas anuales, según el informe Global Destination Cities Index. 2015. Destacando Londres, con 18,82 millones de turistas seguido por Paris y Nueva York con 16,06 mm y 12,27 mm de turistas respectivamente.

*Ilustración 17 Top 10 Ciudades Inteligentes*

| Ranking | City                         | Performance | CIMI   |
|---------|------------------------------|-------------|--------|
| 1       | New York City, United States | H           | 100,00 |
| 2       | London, United Kingdom       | H           | 99,65  |
| 3       | Paris, France                | H           | 92,89  |
| 4       | San Francisco, United States | H           | 92,41  |
| 5       | Boston, United States        | H           | 91,68  |
| 6       | Amsterdam, Netherlands       | H           | 90,32  |
| 7       | Chicago, United States       | H           | 90,23  |
| 8       | Seoul, South Korea           | RH          | 89,60  |
| 9       | Geneva, Switzerland          | RH          | 87,44  |
| 10      | Sydney, Australia            | RH          | 86,06  |

Fuente: Cities in Montion INDEX 2016

**Ilustración 18 Top 20 Ciudades más visitadas**



Fuente: Global Destination Cities Index. 2015

**Ilustración 19 Principales Destinos Turísticos del mundo**

| Llegadas de turistas internacionales |                | Serie | (millones) |       | Variación (%) |        |
|--------------------------------------|----------------|-------|------------|-------|---------------|--------|
|                                      |                |       | 2014       | 2015* | 14/13         | 15*/14 |
| 1                                    | Francia        | TF    | 83,7       | 84,5  | 0,1           | 0,9    |
| 2                                    | Estados Unidos | TF    | 75,0       | 77,5  | 7,2           | 3,3    |
| 3                                    | España         | TF    | 64,9       | 68,2  | 7,0           | 5,0    |
| 4                                    | China          | TF    | 55,6       | 56,9  | -0,1          | 2,3    |
| 5                                    | Italia         | TF    | 48,6       | 50,7  | 1,8           | 4,4    |
| 6                                    | Turquía        | TF    | 39,8       | 39,5  | 5,3           | -0,8   |
| 7                                    | Alemania       | TCE   | 33,0       | 35,0  | 4,6           | 6,0    |
| 8                                    | Reino Unido    | TF    | 32,6       | 34,4  | 5,0           | 5,6    |
| 9                                    | México         | TF    | 29,3       | 32,1  | 21,5          | 9,4    |
| 10                                   | Fed. de Rusia  | TF    | 29,8       | 31,3  | 5,3           | 5,0    |

Fuente: Barómetro OMT. 2016

## Anexo 7: Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires Respecto a las dimensiones de un Destino Urbano Inteligente

### 8.1 Buenos Aires como Ciudad Inteligente

Buenos Aires ha sido pionera en encarar el modelo de ciudad inteligente en la región, llegando a posicionarse entre las 100 ciudades del mundo más inteligentes y en el puesto número uno de América Latina en 2017 según el Índice IESE Cities in Motion [ICIM]. En 2015, instituye una subsecretaría de Ciudad Inteligente bajo la misma estructura Ministerial del Ente de Turismo de la ciudad, generando diferentes sinergias entre las propuestas, proyectos y programas de ciudad inteligente y gestión turística. Desde entonces el Ente de Turismo, ha encarado iniciativas que fortalecen al desarrollo *smart* de la ciudad, vigorizando el carácter de la ciudad como centro que gestiona información, tecnología e innovación en post de incrementar la calidad de vida de los ciudadanos y la calidad de las experiencias turísticas que se pueden vivir en la ciudad.

Ilustración 20 Dimensiones de la Ciudad Inteligente aplicada a Buenos Aires



Fuente: Índice IESE Cities in Motion 2016

### 8.2 Buenos Aires como Destino Urbano Inteligente

#### 8.2.1 Gobernabilidad Turística

En la dimensión de Gobernabilidad Turística, Buenos Aires presenta un mayor desempeño en cuestiones relacionadas a lo que respecta a la planificación turística y la integración sectorial. En el primer caso, el turismo en la ciudad se menciona en un plan estratégico de la ciudad en el que se considera al turismo como actividad económica prioritaria; en dos planes de gestión –uno de ellos específicamente

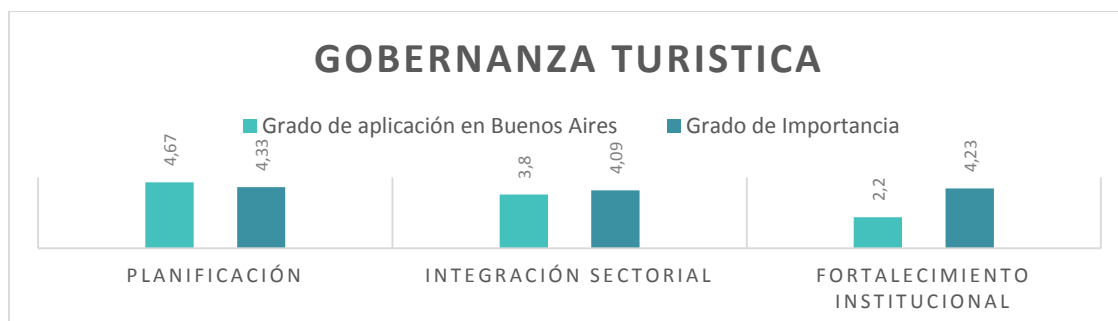


turísticos- en los que se fijan unilateralmente los objetivos que se desean alcanzar en los cuatro años de gobierno (2016 – 2020) y en un Plan de Marketing de Turismo de Reuniones en los cuales, a diferencia de los anteriores, intervienen en el diseño del mismo, todos los actores involucrados. Asimismo, el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, en su carácter de ente autónomo, presenta cierta autonomía con respecto al presupuesto estatal lo cual incrementa la cantidad de recursos disponibles para la implementación de las actividades previstas en el Plan Operativo Anual, requisito este último, para todas las áreas de gobierno de la ciudad.

En cuanto a los indicadores de Integración Sectorial, estos presentan un positivo desempeño, debido principalmente por la existencia de mecanismos y estructuras de coordinación entre áreas de gobierno; de cooperación con otros gobiernos locales, regionales, nacionales e internacionales y de cooperación con actores del sistema turístico. No así, la inexistencia de órganos mixtos para la toma de decisiones. El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires es un ente autónomo, pero no comprende una estructura mixta. No obstante, cuenta con un Directorio Consultivo, integrado por las organizaciones e instituciones que tengan amplia vinculación con el sector, pero donde las conclusiones que se desarrollan en ese ámbito son de carácter consultivo y llevan el nombre de opiniones consultivas.

Por su lado, el fortalecimiento institucional arraigado a la existencia de un Área Smart Destination, de capital humano capacitado en inteligencia turística, de iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo y de la creación de normas y planes de acción de Inteligencia Turística; resultan temas pendientes, aun no abordados en su totalidad por la gestión turística, pero indispensables para que la ciudad sea considerada un verdadero Destino Urbano Inteligente.

**Gráfico 7 Gobernanza Turística - Ciudad de Buenos Aires**

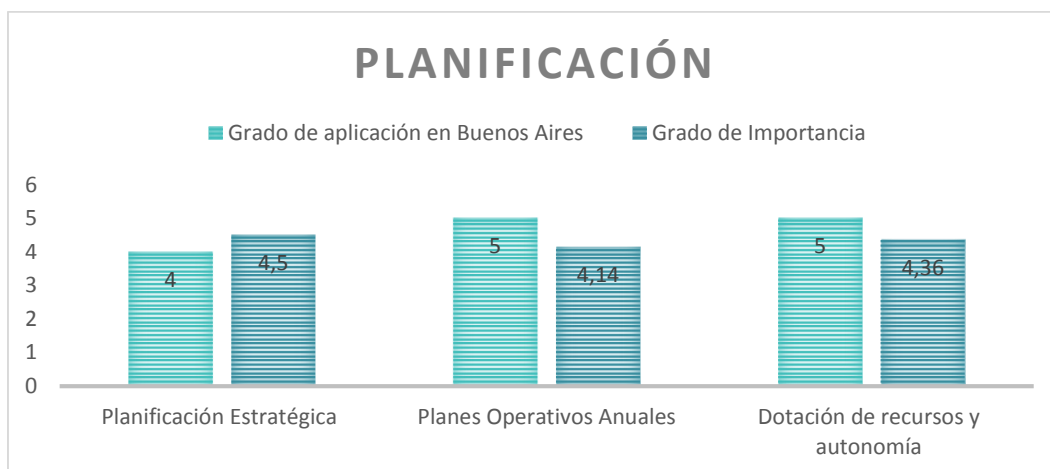


Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico de la Ciudad de Buenos Aires y el Estudio Prospectivo de las Dimensiones de un DUI basado en la opinión de expertos.

A continuación, se presentan los principales resultados de diagnóstico de la ciudad con respecto a los indicadores de la dimensión gobernanza.



### 8.2.1.1 Planificación



#### 8.2.1.1.1 Planificación Estratégica

Desde el 2016 el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires [EnturBA] que hasta la gestión anterior estaba bajo el Ministerio de Cultura, paso al Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología, con la intención de lograr que la capital nacional sea una ciudad inteligente y atractiva para vivir, trabajar, estudiar y/o visitar. En dicha instancia, se presentó el Plan de Gestión Turística 2016 - 2020, que comprende los principales ejes para fortalecer durante los próximos cuatro años de gestión.

El plan de gestión del Ente de Turismo se basa en un objetivo de gestión: Duplicar el impacto que el turismo tiene en el desarrollo económico de Ciudad. En este marco, los cuatro objetivos estratégicos son:

- Aumentar para el 2019 el gasto promedio de viaje por turista extranjero en CABA en 35% acumulado (gasto promedio en pesos corrientes).
- Posicionar en los próximos 4 años a Buenos Aires entre las 10 ciudades más atractivas del mundo según los rankings TripAdvisor.
- Aumentar para el 2019 la cantidad de llegadas de turistas extranjeros a CABA.
- Incrementar la cantidad de puestos de trabajo de la Industria Turística en CABA para el 2019 en un 10%

Adicionalmente, en el Plan de Gestión de Gobierno 2016 – 2020 una de las líneas rectoras del Plan “Disfrute”, comprende la actividad turística y menciona objetivos basados en el posicionamiento de la ciudad en diferentes segmentos. Se menciona como objetivos de turismo:

- Posicionar a Buenos Aires como Capital Gastronómica de Latinoamérica. Logro que comienza a notarse con la selección de la ciudad como la Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica 2017, un reconocimiento otorgado por la Academia Iberoamericana de Gastronomía. Asimismo, se prevé crear el primer mercado gastronómico de AMBA que tenga un alcance de 2.000.000 de personas al año. Apuntar a extender y calendarizar las ferias y foodtrucks.

- Posicionar a Buenos Aires como polo de Turismo de Reuniones. En 2017 se abrirá el Centro de Exposiciones y Convenciones de Buenos Aires que va a estar destinado a la organización de convenciones, eventos y exposiciones, transformando a la Ciudad en una nueva sede para diferentes eventos y congresos internacionales, y asimismo va a ser un polo de atracción para el turismo.

Respecto a esto último, El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires y el Buenos Aires Convention and Visitors Bureau elaboraron el Plan de Marketing de la Ciudad, que buscará posicionar el destino entre las 10 sedes de reuniones a nivel internacional.

Para 2019, el plan se propone:

- Ubicar a la Ciudad de Buenos Aires entre las Top Ten ciudades sedes de reuniones a nivel internacional.
- Crecer un 10 % anual sostenidamente en el universo de eventos que se realizan en la Ciudad.
- Lograr un 1,5 % de market share mundial.
- Lograr un 12 % de market share en las Américas.
- Lograr un 12% del total de eventos internacionales a nivel Regional.
- Lograr un 50% del total de eventos que se realizan en el país.
- Colaborar con el Buenos Aires Convention & Visitors Bureau en la presentación de candidaturas a eventos internacionales.
- Incrementar la llegada de turistas internacionales vinculados al segmento.

Respecto nuevamente al Plan de Gestión Turística, el Director Ejecutivo del Ente, Gonzalo Robredo, presentó las principales metas del primer año de gestión en el marco de la asunción del ministro de Modernización, Innovación y Tecnología porteño, Andy Freire, como presidente del Ente de Turismo de la ciudad de Buenos Aires. Las metas que fueron planteados por el Director Ejecutivo del Ente son:

- Fortalecer la formación estadística y establecer los perfiles de turista, con la intención de conocer con precisión qué es lo que busca cada tipo de turista en el mundo y adecuar el producto a su gusto para que elija el destino Buenos Aires.
- Identificar la tendencia y demanda de lo que se busca en Buenos Aires, para poder captar el mercado objetivo.
- Rediseñar las experiencias turísticas en la ciudad.
- Duplicar el crecimiento del turismo.
- Mostrar una ciudad con diversidad, intensa y humana, para lo que se convocará a expertos, artistas, escritores, cineastas y otros especialistas, con el fin de definir esos atributos.
- Sistematizar la oferta de productos y servicios, para que en un año los visitantes puedan decidir qué quieren hacer en Buenos Aires y programar una agenda según sus gustos, como una 'conserjería virtual' a su servicio. (Según nota "El ministro de Modernización porteño será también titular del Ente de Turismo", en Télam del 31 de Marzo de 2016)

Por otro lado, y según las reuniones mantenidas con referentes de la institución, además de los lineamientos de gestión, el EnTurBA se rige por el Plan Estratégico de Buenos Aires 2030, el cual comprende tres plataformas: de acceso inclusivo a la vivienda, de función social de la ciudad y de Desarrollo equitativo y sustentable. Cada una de estas plataformas se traduce en ejes y los ejes en estrategias de actuación.

En este marco, el sector turístico adopta un rol estratégico como actividad económica, y está presente en algunas estrategias de la Plataforma “Desarrollo Equitativo Y Sustentable”. Entre ellas se destaca la creación de itinerarios turísticos, culturales y educativos que reflejen la historia social y política de las mujeres. Estos itinerarios constituirán rutas temáticas que pongan en valor ese patrimonio cultural promovido por mujeres en la creación de espacios de solidaridad, de fortalecimiento de la ciudadanía y de la recuperación colectiva de la historia barrial. Los principales objetivos que se plantean son:

- Incorporar y visibilizar la historia de las mujeres a la narrativa urbana desde una perspectiva de género, contribuyendo a valorar, preservar y difundir el patrimonio cultural, material e inmaterial.
- Promover acciones que articulen sectores de cultura, de educación y de turismo con la participación activa de la población en el rescate, la preservación y la puesta en valor del patrimonio.
- Contribuir a la construcción de una ciudad más segura, equitativa e inclusiva al dotar, a través de los itinerarios, de densidad y calidad al uso y disfrute a los espacios públicos (calles, parques, paseos).
- Promover iniciativas en barrios populares que tiendan a fortalecer el sentido de pertenencia local, la cohesión social y el papel de las mujeres como verdaderas protagonistas locales del cambio. (Plan Estratégico Buenos Aires 2030, p. 56)

Asimismo, se destacan en el Plan otras estrategias relacionadas a la actividad turística y orientada a:

- Promover inversiones en la infraestructura cultural de la Ciudad, que incluye la restauración de museos y teatros y la asignación de fondos para el incentivo del turismo;
- Fortalecer la dinámica cultural como un fuerte factor de atracción para el turismo interno e internacional y la realización de congresos y convenciones
- Promover la valoración de los elementos patrimoniales como punto de partida para el denominado “turismo cultural” y la promoción de la cultura como proceso a partir de la preservación del patrimonio natural y cultural;
- Promover la restauración, puesta en valor y mantenimiento de parques y plazas de la ciudad.

#### 8.2.1.1.2 *Planes Operativos Anuales*

El Ente de Turismo, cada año elabora un Plan Operativo Anual (POA) que ordena los recursos disponibles, fija los objetivos de gestión de cada dirección del EnturBA. El presupuesto del Plan Operativo Anual, según lo dispone el art. 16 de la Ley 2.627, debe estimar en forma de anteproyecto los gastos y recursos correspondientes al próximo ejercicio y elevarlo al Poder Ejecutivo para su incorporación al Proyecto de Ley de Presupuesto y posterior elevación para su aprobación por la Legislatura.

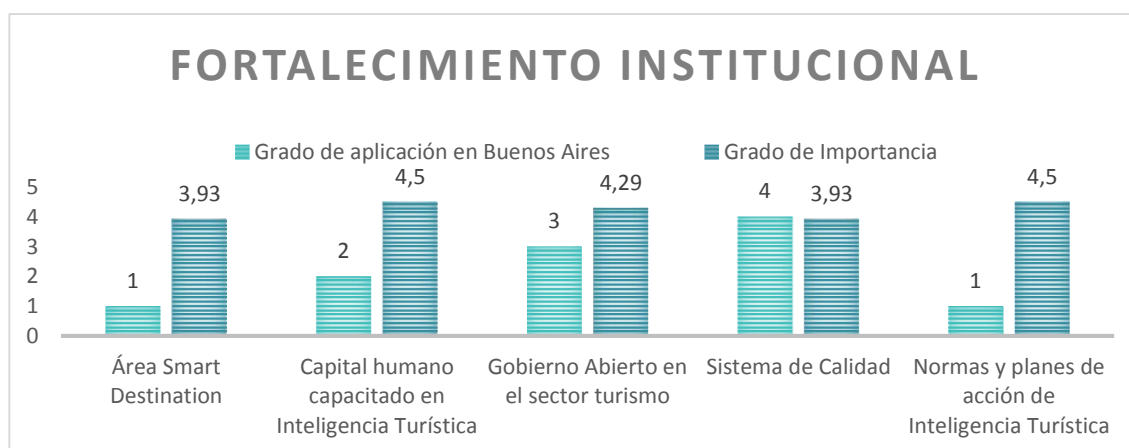
### 8.2.1.1.3 *Dotación de Recursos y autonomía*

Al ser un ente autónomo, los recursos del EnturBA no se limitan únicamente al presupuesto público, asimismo, comprende la libertad de comercializar productos y servicios brindados y de recibir los aportes económicos de los miembros del Programa de Participación Pública y Privada.

La ley 2.627 del Ente de Turismo en su art. 7 dispone que los recursos del organismo se forman con los siguientes ingresos:

- Los fondos que anualmente asigna el Presupuesto General de Gastos y Recursos de la Administración del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Las subvenciones, aportes o donaciones que recibe la Ciudad destinadas a fines turísticos.
- Lo producido por la explotación directa de servicios brindados por el organismo.
- Lo producido por las ventas de aquellos instrumentos de promoción, entradas, y bienes vinculados a la promoción del turismo cultural y otros elementos publicitarios que el Ente, en aplicación de sus facultades, considere conveniente comercializar, dentro de los objetivos establecidos en la presente ley.
- El canon obtenido por las concesiones que expresamente hayan sido delegadas por el Jefe de Gobierno.
- Lo producido por los aportes económicos de los miembros del Programa de Participación Pública y Privada.
- Los intereses, recargos, y toda otra sanción pecuniaria derivada del incumplimiento de lo dispuesto en la presente y su reglamentación.
- Los subsidios, herencias, legados, donaciones o transferencias bajo cualquier título que reciba.
- Lo producido por cualquier otro concepto que se obtenga a los fines de la presente.

### 8.2.1.2 *Fortalecimiento Institucional*



#### 8.2.1.2.1 *Existencia de un área Smart Destination*

Aún no se ha institucionalizado un área ad hoc para integrar las iniciativas y los proyectos de destino inteligente que se están llevando a cabo. Dentro del organigrama de la ciudad existen áreas abocadas a la innovación, como es la Subgerencia Operativa de Calidad e Innovación Turística, a cargo de Guadalupe Guerrero Lago; y otra abocada a los Sistemas de Inteligencia turística y *big data*, como lo es la Dirección General de Inteligencia de Mercados y Observatorio, a cargo de Mariana Mangiarotti.

#### 8.2.1.2.2 *Capital humano capacitado en inteligencia turística*

Debido a la implementación del Sistema de Inteligencia Turística, el equipo del EnturBa fue capacitado por SEGITTUR en cuestiones de inteligencia turística. Asimismo, la existencia de áreas de innovación e información turística, en su rol de exponentes de algunas de las dimensiones que hacen a un modelo de destino inteligente, justifica el hecho de contar con personal capacitado en este terreno.

#### 8.2.1.2.3 *Iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo*

El EnturBa llevo a cabo algunas de las iniciativas de Gobierno Abierto que implica por un lado la transparencia y por otro lado la integración y la participación ciudadana. No obstante, en comparación a otros destinos, uno de los desafíos que queda pendiente por parte del EnturBA es seguir fortalecimiento este aspecto, principalmente con aquellos hitos relacionados a la participación ciudadana.

Dentro de las iniciativas de Gobierno Abierto aplicado al sector turismo encontramos:

##### **Integración y Participación Ciudadana**

- La convocatoria abierta a participar en la elección del nombre y de las actividades que se desea fomentar en el futuro Ecoparque Interactivo (ex Zoológico de Buenos Aires)
- La coordinación de un Programa propio de Turismo y Escuela para crear una cultura turística en escuelas primarias de la ciudad.
- La creación de la Red de anfitriones locales de turismo. Desde el 2016, el área de Gerencia Operativa de Calidad e Innovación del Ente de Turismo viene trabajando con capacitaciones, sensibilizaciones e identificación de referentes locales de turismo de las diferentes comunas de la ciudad. Ciudad de Buenos Aires cuenta con 15 comunas, cada una tiene un órgano de Gobierno compuesto por la Junta Comunal y su presidente. En este panorama de competencias y descentralización, contar con interlocutores locales para articular las actividades de calidad, innovación y desarrollo turístico del ente, resulta indispensable.
- Proyecto “Mi Barrio” trabajado por un equipo externo al Ente, pero contratado por el mismo. Hicieron un relevamiento de identidad de cada barrio, ver la opinión de los residentes, que lugares de su barrio quiere mostrar a los fines de generar una experiencia más local, ver cuáles son las propuestas que el Ente puede llevar a cabo a partir de los rasgos distintivos a los fines de generar una experiencia más local. Actualmente se está trabajando en 20 barrios de los 48.

Asimismo, el programa BA Elige<sup>53</sup> como iniciativa de la Subsecretaria de Ciudad Inteligente, es uno de los espacios de participación ciudadana creadas por la ciudad en 2016. BA Elige es un proyecto que propone una evolución de la participación ciudadana, para que, a través de diferentes etapas, los residentes propongan y elijan ideas que ayuden a mejorar los barrios, las comunas y la Ciudad de Buenos Aires.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires asume la decisión como vinculante y aquellos proyectos que resulten ganadores, serán incluidos en el presupuesto que se ejecutará a partir del 1º de enero de 2018. El presupuesto destinado se dividirá entre las 15 comunas que conforman a la Ciudad de Buenos Aires<sup>54</sup>.

*Ilustración 21 Portal BA Elige*



## Datos Abiertos

El programa BA Datos<sup>55</sup> pone a disposición en la categoría “Cultura y Turismo”<sup>56</sup> información relevante para el sector turístico. Entre los 44 dataset disponibles se encuentran: el registro de agencias de viajes, el registro de guías turísticos, el registro de alojamientos turísticos, los datos de la Encuesta en Centros de Atención al Turista (CAT), información sobre eventos que se han realizado en la ciudad, entre otros.

<sup>53</sup> <https://baelige.buenosaires.gob.ar/>

<sup>54</sup> La distribución de los presupuestos por comuna se realizó en forma proporcional a su población e inversamente proporcional a su renta per cápita. Para ver los presupuestos estimados se puede ingresar a <https://baelige.buenosaires.gob.ar/budgets/1/groups/1>

<sup>55</sup> <https://data.buenosaires.gob.ar>

<sup>56</sup> <https://data.buenosaires.gob.ar/datasets?categories.slug=cultura-y-turismo>

## Ilustración 22 Portal BA Datos. Categoría "Cultura y Turismo"



The screenshot shows the Buenos Aires Data portal interface. At the top, the header reads "Buenos Aires Data" and "Iniciativa de Datos Públicos y Transparencia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires." Below this is a search bar with the text "Buscá entre los 185 datasets". A navigation bar contains icons for various sectors: Economy, Government, Environment, Culture and Tourism (highlighted), Education, Health, Transport, and Social Services. The main content area shows the category "Inicio | Cultura y Turismo" with a "44 Datasets" badge. A dropdown menu is open, showing options to "Ordenar" (Sort) by "Nombre", "Fecha de publicación", and "Más descargados", and "Etiquetas" (Tags). The featured dataset is "Agencias de Viajes", described as a "Lista de agencias de viajes inscriptas en el Registro de Prestadores Turísticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires."

Asimismo, se encuentran datos analizados y procesados por el Observatorio de Turismo, que se encuentran por fuera de la plataforma de Buenos Aires Data, y que son de utilidad para la toma de decisiones de los diferentes actores de la cadena de comercialización turística.

La importancia de los Datos Abiertos muchas veces se traduce en oportunidades de negocio. Es interesante el caso que rescata la CICOMRA en su informe "Ciudades Inteligentes: El aporte de las Tics a la comunidad" sobre un grupo de jóvenes de la ciudad de Buenos Aires que utilizaron la información de la disposición de árboles en la ciudad, provista libremente en la página del gobierno, para elaborar un sistema de búsqueda de residencias para gente alérgica, uso que jamás fue pensado por quienes decidieron elaborar la base de datos. Esto resalta también la importancia y los beneficios de la información abierta y libremente disponible

### 8.2.1.2.4 Existencia de Sistemas de Calidad

En relación a los sistemas de calidad en turismo, desde el 2016 el Ente de Turismo de la Ciudad se encuentra impulsando:

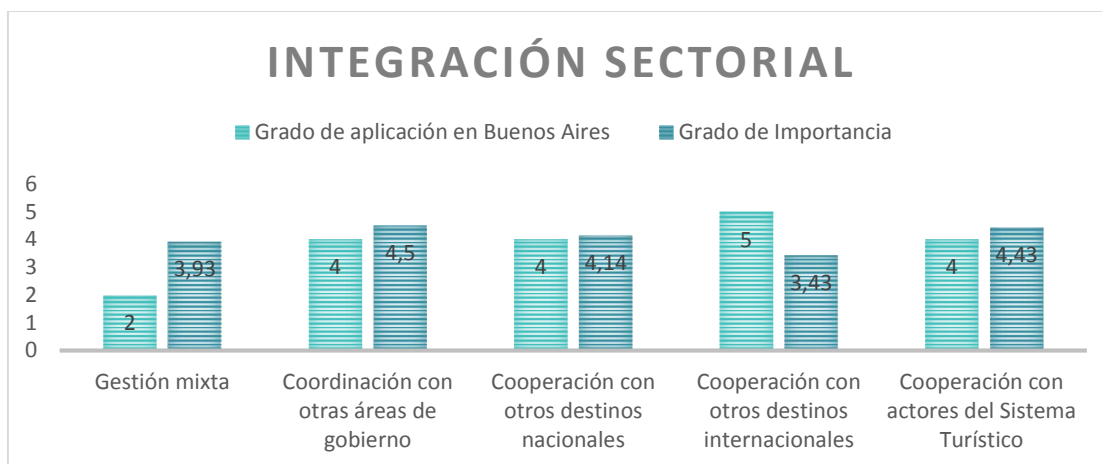
- Implementación de la norma ISO 9001:2015 en los procesos de la Dirección General de Promoción Turística.
- Implementación de las directrices de gestión ambiental en articulación con el Ministerio de Turismo de la Nación.
- Implementación de las directrices de accesibilidad para prestadores turísticos en articulación con el Ministerio de Turismo de la Nación.



### 8.2.1.2.5 *Implementación de normas y planes de acción de Inteligencia Turística*

La ciudad no cuenta con normas ni planes de acción de inteligencia turística. Lo cual sugiere un camino relevante para la integración de los esfuerzos hacia un mismo horizonte: convertir a la ciudad en un destino inteligente.

### 8.2.1.3 *Integración Sectorial*

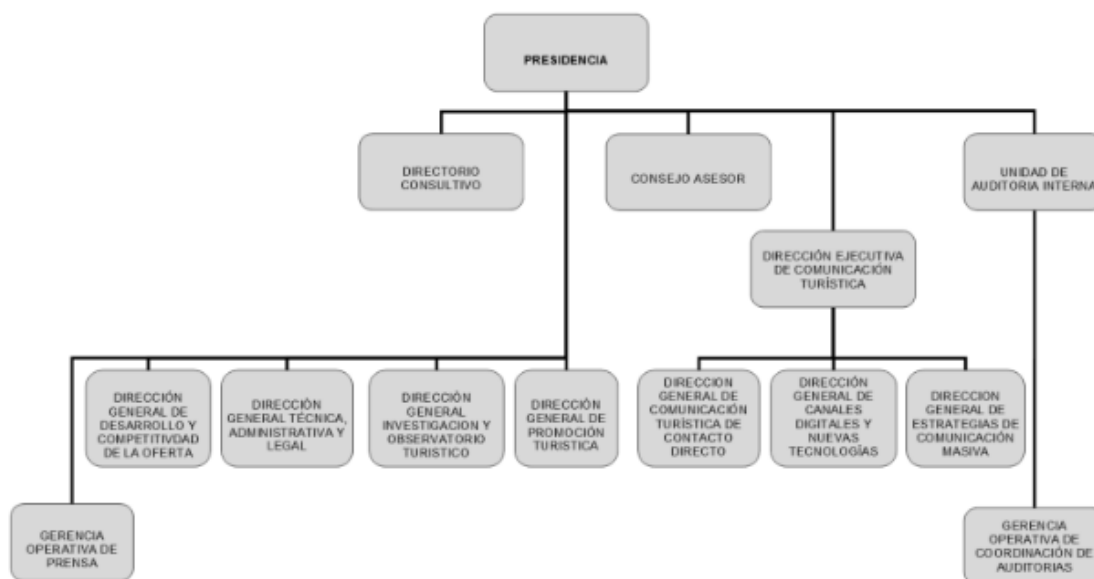


#### 8.2.1.3.1 *Existencia de una estructura mixta dentro de la gestión turística*

El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires es un ente autónomo, pero no comprende una estructura mixta. No obstante, cuenta con un Directorio Consultivo, integrado por las organizaciones e instituciones que tengan amplia vinculación con el sector. Es un órgano de asesoramiento y consulta del Ente y su Directorio y las conclusiones que se desarrollan en ese ámbito, son de carácter consultivo y llevan el nombre de opiniones consultivas.

El Director Consultivo, se crea en 2013, con la finalidad de garantizar la más amplia participación de los integrantes del Sistema Turístico. El mismo está conformado por un presidente y doce miembros vocales; seis de ellos pertenecientes al sector estatal y seis son representantes del Sector Privado Turístico de la Ciudad.

*Ilustración 23 Organigrama del Ente de Turismo de Buenos Aires*



#### 8.2.1.3.2 *Mecanismo y estructuras de coordinación entre las diferentes áreas de gobierno*

El Ente de Turismo Ambas y la Subsecretaría de Ciudad Inteligente funcionan dentro de un mismo Ministerio, el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En la órbita de este ministerio están todos los sectores que son responsables del desarrollo económico de la ciudad: inversiones, economía creativa, polo científico, Industria, Comercio, Trabajo y Turismo.

La Subsecretaría de Ciudad Inteligente funciona, tal como mencionaba para este estudio el entonces subsecretario Juan Pablo Limodio, como un organismo estratégico y transversal a todas las áreas de gobierno: salud, transporte, educación, ambiente, turismo etc. En este razonamiento, compartir una misma estructura ministerial con el Ente de Turismo da lugar no sólo a trabajar iniciativas de turismo en conjunto con los proyectos de Ciudad Inteligente, sino que se transforma en la plataforma para estar en sinergia con otras áreas de gobierno.

#### 8.2.1.3.3 *Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos provinciales o nacionales*

##### **Trabajo con el área metropolitana:**

Los destinos turísticos promueven el desarrollo inteligente más allá de los límites jurisdiccionales.

Este es el caso de Ciudad de Buenos Aires, que viene trabajando articuladamente con el órgano provincial de turismo de la Provincia de Buenos Aires, a los fines que el

desarrollo deseado: sostenible, endógeno e innovador se extienda a la zona de influencia de la ciudad capital argentina.

Los mecanismos desarrollados para la construcción de una mirada metropolitana integral para el desarrollo equitativo y sustentable, parte del Plan Estratégico de la Ciudad. Y en este sentido, existe una amplia experiencia de políticas y gestiones metropolitanas entre la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires y los municipios del conurbano bonaerense que no parten específicamente del Ente de Turismo, pero que impactan en cuestiones sostenibilidad ambiental y de movilidad:

- Coordinación Ecológica del Área Metropolitana Sociedad del Estado (CEAMSE), que gestiona la disposición final de los residuos sólidos urbanos del Área Metropolitana de Buenos Aires.
- Autoridad de la Cuenca Matanza-Riachuelo (ACUMAR), que se ocupa de implementar su saneamiento integral.
- Agencia Metropolitana de Transporte, espacio recientemente creado que tiene como misión principal promover y coordinar políticas conjuntas en materia de transporte público. El desafío es ampliar esta misma visión metropolitana a otros servicios públicos esenciales como la salud, la educación y la seguridad, sólo así podremos avanzar en un desarrollo con mayor equidad e inclusión social.

**Trabajo con el Ministerio de Turismo de la Nación:** En el 2016 con las nuevas estructuras de gobierno tanto en Buenos Aires como en Argentina. El Ente de Turismo vislumbró un fuerte trabajo en conjunto con MINTUR en cuestiones relacionadas a la promoción nacional e internacional, como a cuestiones relacionadas a sistemas de información turística y *open data*.

Los mecanismos de cooperación entre estas áreas de gobierno se hicieron visibles a partir de diferentes accionares:

- Participación y acciones en Ferias y Eventos Internacionales de manera conjunta. Se destacan. FITUR; ITB Berlín; ELA (Experience Latin America) Londres; Top Resa Francia; Travel Mart Latin America; ILTM Cannes, ANATO
- Trabajo en conjunto con INPROTUR para captar nuevos mercados, como Australia y Nueva Zelanda.
- Exportación del Sistema de Inteligencia Turística de SEGITTUR, por parte del MINTUR. Elección de Ciudad de Buenos Aires como ciudad piloto para establecer el sistema de *big data* en el país.
- Participación de referentes del MINTUR en eventos de capacitación organizados por EnTurBA.
- Participación de referentes del EnTurBA eventos de capacitación organizados por MINTUR. Ej. InnovaturAR
- Buenos Aires como destino de los Fam Tour organizados por INPROTUR
- Participación de ET en el Programa de Neoworkshops del MINTUR.
- La organización de los Juegos Olímpicos 2018

#### 8.2.1.3.4 *Mecanismo y estructuras de cooperación con otros gobiernos, ciudades o destinos internacionales.*

A los fines de diversificar los mercados e incrementar el gasto turístico promedio, en el 2016, el ET identificó 10 mercados estratégicos (entre ellos los países que más gasto

turístico presentan, China, Rusia, la India y Australia), entre ellos 3 potenciales (Estados Unidos, España y Colombia) en base al Índice de Potencialidad Turística (IPT). El IPT, es una herramienta resume y analiza un conjunto de variables económicas, turísticas y geográficas de posibles mercados emisores a partir de las cuales se pueden definir estrategias de promoción para cautivarlos.

Según lo afirmó, la Directora General de Inteligencia de Mercados y Observatorio del ET, Mariana Mangiarotti, en su participación en calidad de exponente en el 1er Congreso Mundial sobre Destinos Inteligentes de la OMT, en estos mercados se fueron activando campañas internacionales junto con MINTUR. Estas campañas se tradujeron en acciones concretas a lo largo del 2016, a saber:

### **Estados Unidos**

- Firma de un marco de convenio celebrado con el Instituto Nacional de Promoción Turística (Inprotur) y Estados Unidos. Con un rol protagónico de Buenos Aires como destino del país.
- Organización de Fam Tours por parte del INPROTUR para que diez agencias de viajes de lujo y cinco influenciadores de Estados Unidos conozcan la oferta turística de Buenos Aires.
- Participación de la bajada de EEUU en el programa Embajadas Abiertas del ET.
- Eliminación de la tasa de reciprocidad (reciprocity fee), por parte de los estadounidenses que arribaban a la Argentina con fines turísticos. Como parte de uno de los acuerdos de la visita de Barack Obama a Argentina.
- Adhesión del EnturBa a las membrecías de Asociación de Agencias de Viajes de Estados Unidos (USTOA, por sus siglas en inglés), donde realizamos acciones en varias ciudades de este importante mercado.
- Afiliación del EnTurBA a Virtuoso Travel Week, Feria De Turismo de Lujo, Servicios y Destinos de Alta Gama más importantes de los Estados Unidos. En dicho evento, Argentina y Buenos Aires fueron anfitriones de tres mesas en la denominada Destination Showcase Dinner.

### **España**

- Presencia destacada de la Ciudad de Buenos Aires en FITUR 2017 y el congreso Madrid Fusión, donde Argentina fue socio de la edición 2017 de FITUR y país invitado en Madrid Fusión.
- La visita a los stands de Argentina y de Buenos Aires por parte de los Reyes de España.
- Organización del 1er Simposio Argentino Español de Turismo en Argentina, entre el MINTUR y EnTurBA.
- Firma de Convenio de Big Data e Inteligencia Turística con entre el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires y el Ministerio de Turismo de la Nación con SEGITTUR.

### **Colombia**

- Presencia destacada de la Ciudad de Buenos Aires en Vitrina Turística ANATO 2017, donde Argentina fue País Invitado de Honor
- Acciones de promoción y cooperación en Bogotá junto a LATAM y Aerolíneas Argentinas y el trade de la ciudad.

### 8.2.1.3.5 *Mecanismos y estructuras de cooperación con actores del Sistema Turístico*

El EnTurBA trabaja dos áreas de cooperación con los diferentes actores que hacen al sistema turístico. Por un lado las capacitaciones tanto para actores públicos, privados y académicos nacionales como actores internacionales, referentes de la comercialización de la ciudad. Y por otro, el fortalecimiento de la comercialización, a través de la plataforma online BA.tours, en dónde el Ente actúa como punto de encuentro entre la oferta y la demanda turística de Buenos Aires.

#### **Capacitaciones**

- Capacitación para el sector público y privado a nivel nacional en el marco de misiones comerciales, presentaciones de destino y capacitaciones a organismos públicos, privados y universidades. Hasta julio de 2016 la cifra de actores capacitados por el Ente ascendía a 3200 personas. (Según Dirección General de Promoción Turística del Ente de Turismo de Buenos Aires, 3 de Julio 2016)
- Capacitación para el sector privado a nivel internacional en el marco de la participación en ferias específicas de segmento y ferias de turismo. A nivel internacional, en la mitad del año 2016 se capacitó a 1500 asistentes. (Según Dirección General de Promoción Turística del Ente de Turismo de Buenos Aires, 3 de Julio 2016)

#### **Comercialización**

- **BA.tours** La tienda de experiencias del Ente de Turismo, es un sitio que se pone a disposición de los turistas en un espacio virtual, para que los visitantes se puedan comunicar con los prestadores, y los prestadores mediante Internet, puedan ofrecer y publicitar servicios, y posibilitar su contratación por internet. En el sitio los prestadores registrados en el Registro de Prestadores de la Ciudad, pueden publicar sus prestaciones y los turistas, consultar el precio y la disponibilidad de los servicios, conocer las calificaciones de TripAdvisor de los prestadores y reservar o comprar en el momento con tarjeta de crédito o débito mediante el sistema de pagos online Mercadopago.

El sitio es un mero punto de encuentro entre Usuarios y Prestadores, donde el EnTurBA no participa de las operaciones que realizan entre ellos. En otras palabras el EnTurBA no participa en calidad de intermediario porque no comercializa las prestaciones disponibles. Sino, por lo contrario, fortalece tanto la cadena de comercialización formal, como la venta directa.

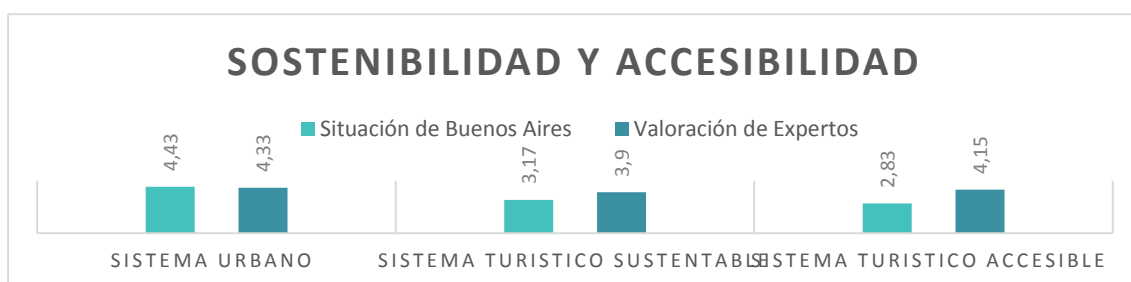
### 8.2.2 *Sostenibilidad y Accesibilidad*

La sostenibilidad y accesibilidad en una ciudad está estrechamente relacionada al modelo de desarrollo urbano y en este sentido, el planteamiento urbanístico de la Ciudad de Buenos Aires previsto en su Modelo Territorial se traduce en una política de Estado que proyecta la ciudad sustentable que se quiere construir para el 2050.

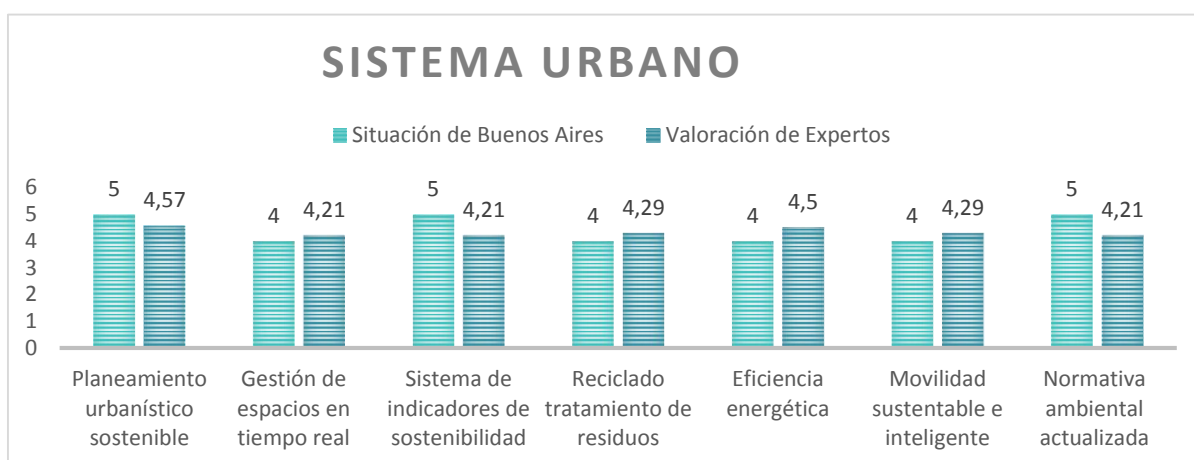
La ciudad ha avanzado en proyectos de ahorro energético en el alumbrado público mediante el uso de tecnología led y la aplicación de sensores para regular el alumbrado en función de las condiciones del contexto; en la gestión eficiente de la recogida y el tratamiento de residuos a través de sensores y un panel de control remoto; en la medición de parámetros ambientales: calidad de aguas, polución del aire, contaminación acústica, etc. Así como también, en la implementación de transportes alternativos -aún incipiente- y en la creación de una infraestructura adaptada a los

medios de transporte menos contaminantes por la capacidad de transportar más personas con un menor impacto (proyecto Metrobús) o por la capacidad de no emitir CO<sup>2</sup> (red de ciclovías). El principal desafío está en la concientización de las personas, y la actualización normativa ambiental para regular y penalizar los impactos negativos de las diferentes actividades económicas que coexisten en la ciudad.

En lo que concierne al turismo, la sostenibilidad y la accesibilidad del sistema turístico aún es incipiente y se arraiga a diferentes iniciativas de capacitaciones y certificaciones entre el EnturBA en conjunto con el Ministerio de Turismo de Nación, la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad (APrA) y la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS).



### 8.2.2.1 Sistema Urbano



#### 8.2.2.1.1 Planeamiento urbanístico sostenible

**Modelo Territorial de Buenos Aires** El planteamiento urbanístico de la Ciudad de Buenos Aires, está previsto en su Modelo Territorial que traducido como una política de Estado formula y proyecta la ciudad que se quiere construir a cincuenta años. Dicho modelo, es un instrumento de diagnóstico, análisis y planificación urbana que tiene como objetivo alcanzar ser una ciudad sustentable, construida a escala de las personas y para las personas. Busca hacer de Buenos Aires una ciudad en la que todo aquel que transite, viva, trabaje o visite la ciudad pueda disfrutar de las mejores condiciones de hábitat, espacio público y movilidad, al mismo tiempo que encuentre oportunidades de negocio y empleos.

**Plan Estratégico de Buenos Aires 2030.** En donde la sostenibilidad es planteada en cuestiones de responsabilidad ambiental, promoción y fortalecimiento de las culturas e identidades locales y de distribución de ingresos de manera equitativa.

**Plan Estratégico ApRA 2016-2019.** La Agencia de Protección Ambiental (APrA) de la Ciudad de Buenos Aires en 2015 desarrolló su Plan Estratégico 2016-2019. El documento marca los principales lineamientos de las políticas ambientales de la Ciudad para los próximos cuatro años. El Plan, además de los objetivos, las metas, los programas y proyectos que la Agencia impulsará, incluye una descripción de la línea de base como referencia para efectivizar su implementación.

Los cuatro ejes de acción más importantes son:

- **El saneamiento de la Cuenca Matanza Riachuelo:** pretendiendo lograr la reconversión industrial hacia procesos más limpios, la restauración de la biodiversidad de la Cuenca, la mejora en los objetivos de la calidad de agua y la recomposición de sitios contaminados que se encuentren en su zona.
- **La adaptación y mitigación frente al Cambio Climático:** A través de las voluntades de un equipo interministerial de la Ciudad (entre ellos el Ente de Turismo), y coordinado por APrA.
- **El sistema de redes de monitoreo ambiental:** para lo cual se prevé la implementación de nuevos sistemas de control y la determinación en los cursos de agua, el aire, los sitios potencialmente contaminados y los factores de producción de ruido.
- **La remediación de sitios contaminados:** Para lo cual se prevé la creación de un mapa que los identifique, la implementación de nuevas herramientas de análisis y caracterización de suelos y se avanzará en su recomposición, con prioridad sobre aquellos que se encuentren en la zona de la Cuenca Matanza Riachuelo.

**Ciudad Verde** El programa “Ciudad Verde” de la ciudad de Buenos Aires es el más arraigado a la parte operativa del planteamiento urbano sostenible. Entre las acciones que se alinean a esta iniciativa se encuentra:

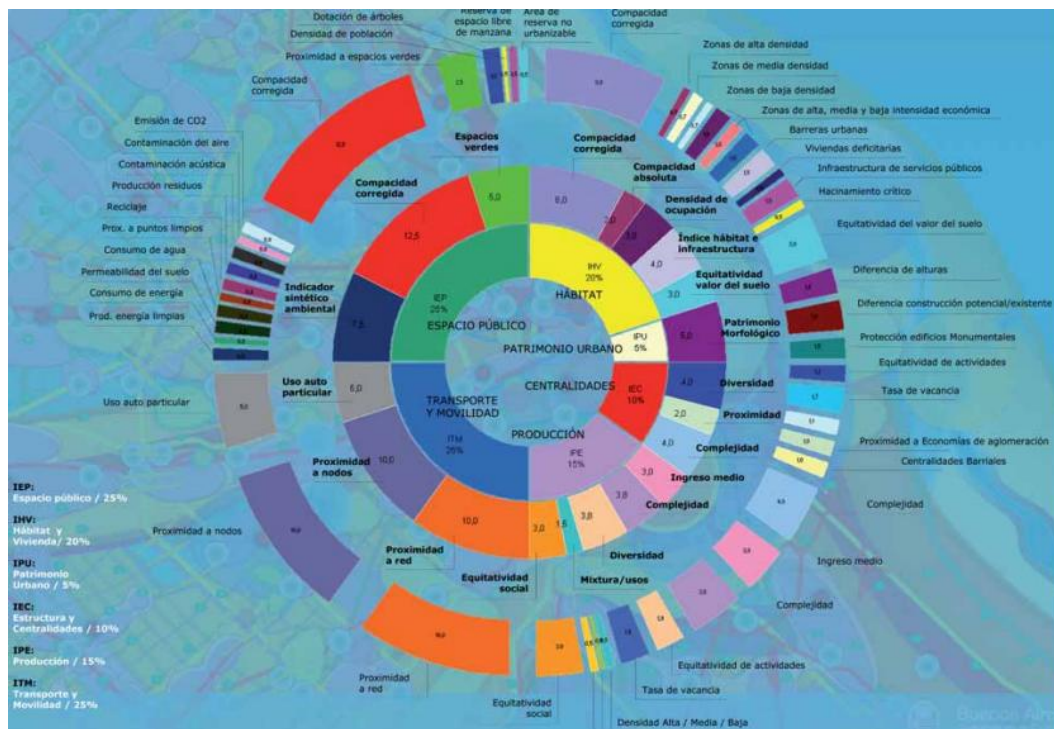
- Promoción del transporte en bicicletas.
- Unidades de ecobuses que funcionan eléctricamente (aún pocas, estando el proyecto en período de prueba),
- Reacondicionamiento y la expansión de espacios verdes en la ciudad,
- La política arborización, debido a la falta de espacio verde en la Ciudad, el gobierno porteño prometió construir 78 plazas en un plazo de veinte años.
- Acciones de Promoción y Capacitación Ambiental

#### 8.2.2.1.2 **Sistema de indicadores de sostenibilidad**

El Modelo Territorial de la ciudad, formula un planeamiento medible, generando un modelo de desarrollo urbano sostenible con soporte científico. Para ello, se toman en cuenta un conjunto de indicadores que surgen del análisis de la Ciudad Actual, de las tendencias proyectadas y de las orientaciones que definen los lineamientos de una Ciudad Deseada.



Ilustración 24 Sistema de Indicadores de la Ciudad Sustentable de Buenos Aires



Fuente: Modelo Territorial Buenos Aires 2010 – 2060

Los más de 60 indicadores urbanos estudiados se han resumido en 6 ejes: Hábitat y vivienda, Espacio Público, Estructura y centralidades, Producción y Empleo, Transporte y movilidad y Patrimonio urbano que definirán el estado óptimo que se debe alcanzar de aquí a cincuenta años.

### 8.2.2.1.3 Gestión de espacios en tiempo real

La gestión de espacios en tiempo real a través de mapas color es una de las herramientas que permite agilizar la toma de decisiones. A nivel público, la ciudad cuenta con algunos avances. Se destaca el Mapa Interactivo de Buenos Aires de acceso público, los mapas interactivos provistos por la Unidad de Sistema de Información Geográfica (USIG) de acceso restringido y el dashboard de los activos de la ciudad (alumbrado, limpieza, semáforos y puntos de recarga de vehículos)

**Mapa Interactivo de Buenos Aires v4.1**<sup>57</sup> El Mapa Interactivo de la Ciudad es un servicio pensado para el uso de los ciudadanos y el público en general con el objetivo de que a través de él puedan comprender mejor la ciudad, la oferta de servicios públicos y privados y acceder a las actividades culturales y de esparcimiento que ofrece. Dentro del ámbito de la Ciudad la información está respaldada por el área de Gobierno que aporta dichos datos.

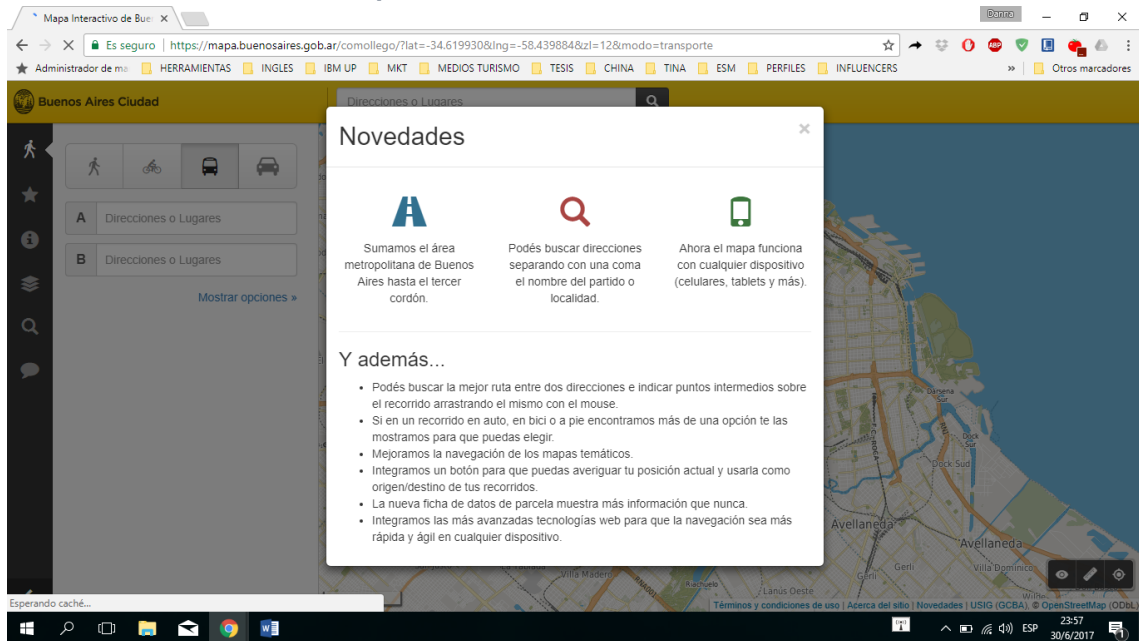
- Localización geográfica de direcciones, lugares y/o sitios de interés general.
- Servicio de búsqueda de recorridos en transporte público, en auto, en bici o a pie que tiene en cuenta restricciones de circulación (sentidos de circulación, giros permitidos y prohibidos, utilización de autopistas con

<sup>57</sup> <https://mapa.buenosaires.gob.ar/>

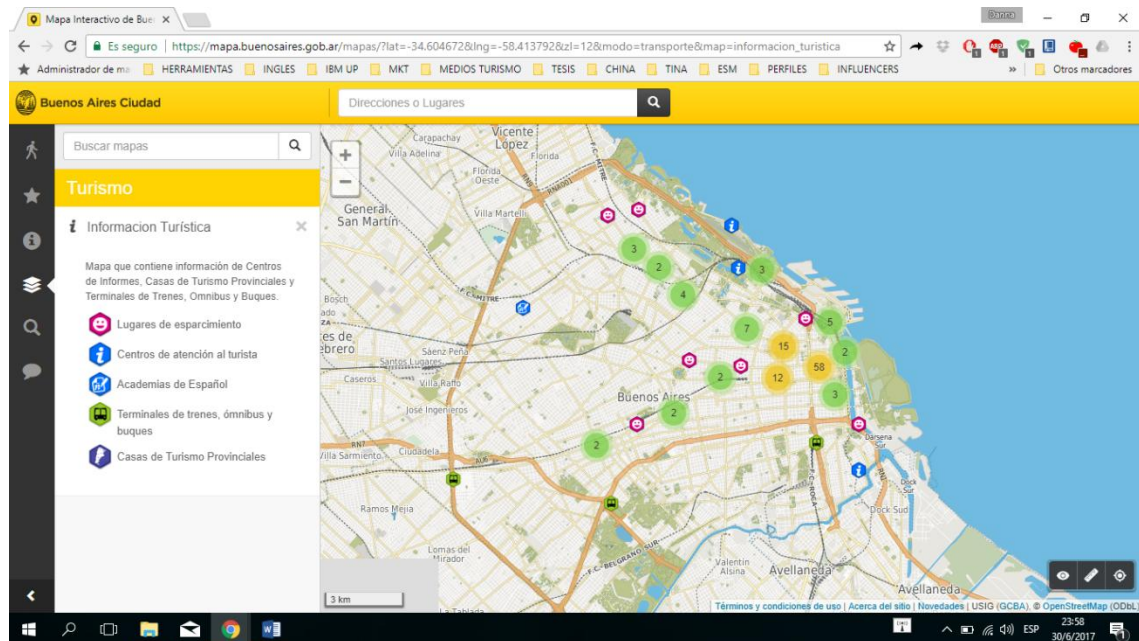
subidas y bajadas) y características de la red de tránsito para la Ciudad de Buenos Aires. Para los recorridos en bicicleta, dentro de la Ciudad, prioriza las vías en las cuales existen ciclovías o carriles preferenciales.

- Mapas temáticos que facilitan el acceso rápido a datos útiles de servicios públicos, urbanísticos, de educación, salud, seguridad, actividades culturales, esparcimiento, turísticos, políticas de Gobierno y referentes a temática medioambiental.
- Visualización de imágenes satelitales y fotografías aéreas históricas.
- Visualización geográfica de los cortes de tránsito y la posibilidad de incluirlos en la búsqueda de recorridos.
- Posibilidad de conocer la posición del usuario y utilizarla como origen/destino de sus recorridos.
- Inclusión de los partidos del Gran Buenos Aires y posibilidad de búsqueda de direcciones y recorridos en auto, en bici o a pie con puntos intermedios. Inclusión de búsqueda de recorridos con transporte público ferroviario desde y hacia los partidos del Gran Buenos Aires, con vistas a incorporar a futuro los servicios de colectivos.
- Interfaz Responsive que se adapta automáticamente a todos los dispositivos móviles sobre los cuales se consulte el mapa.

**Ilustración 25 Mapa Interactivo de Buenos Aires v4.1 - Actualizaciones**



**Ilustración 26 Mapa Interactivo de Buenos Aires v4.1 – Capa Información Turística**

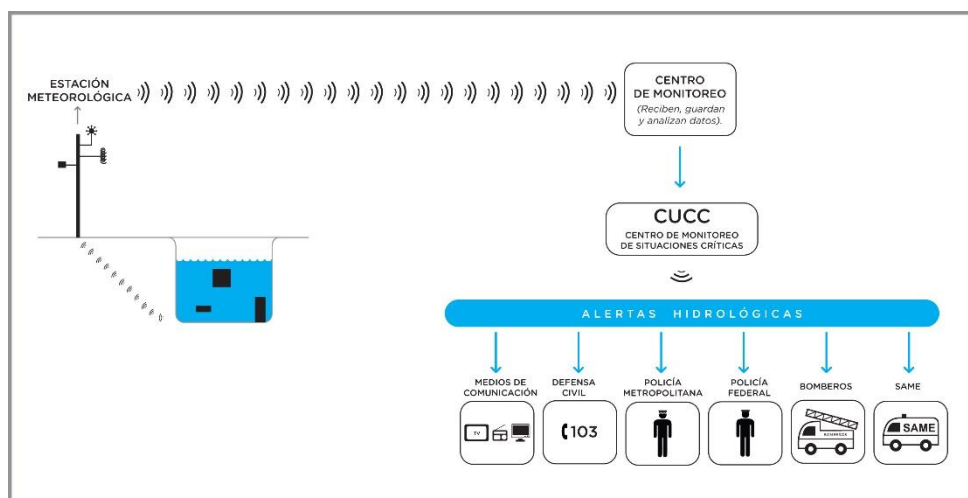


El mapa interactivo deberá gestionar la información obtenida de las búsquedas, para la mejora de la toma de decisiones y para la gestión de los espacios en tiempos real. También, dar a conocer esta información e impulsar a empresas y organizaciones a generar servicios a partir de los datos abiertos permite crear nuevos modelos de negocios, promover la innovación tecnológica y la mejora de los servicios.

**Sistema de Información Geográfica:** Además del mapa interactivo de Buenos Aires de acceso público, la Unidad de Sistema de Información Geográfica (USIG) pone a disposición de las diferentes áreas de gobierno, un navegador de mapas digitales,

también interactivos, vía web, que permite la gestión segura de información sensible a través de la asignación de perfiles de usuarios mediante claves personales. De esta manera, el usuario puede interactuar con la información cartográficamente representada a partir de la visualización, consulta y análisis espacial de los datos, contando, con una herramienta de análisis, gestión y toma de decisiones. La información que integra el mapa interactivo proviene de las distintas áreas responsables de cada dato, teniendo éstas la posibilidad de definir la forma en la cual compartir la información con otros organismos.

**Sistema de Sensores en la red hidrometeorológica.** La ciudad cuenta con más de sensores en 29 puntos estratégicos de las cuencas pluviales para obtener datos meteorológicos y conocer mejor el estado de los desagües y de los canales aliviadores. Lo que se quiere es ser más eficiente en la gestión operativa, gracias a la información estadística y los datos en tiempo real.



#### *Principales funciones del sistema*

- Interoperabilidad de los diferentes sistemas integrados.
- Privacidad y seguridad en las comunicaciones.
- Eficiencia y confiabilidad del servicio.
- Capacidad de recopilación de la información de manera local y remota.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejora en la obtención de la información, tanto meteorológica como de la red de desagües.
- Anticipación en la entrega de información al Sistema de Atención de Emergencias.
- Generación y actualización de una base de información estadística que alimente un sistema de análisis inteligente para la gestión operativa y de infraestructura.

#### **Dashboard de activos de la ciudad**

La ciudad de Buenos Aires cuenta con CityTouch una plataforma dashboard aún no publica, que permite gestionar los activos de la ciudad (alumbrado, desechos, semáforos y puntos de recarga de los vehículos) de manera eficiente. Es decir, tomando mejores decisiones a partir de un panel de control de la información en tiempo real.

En cuanto gestión de residuos, la ciudad cuenta con Módulos SAP para supervisar la gestión del mantenimiento y la limpieza en la ciudad. En este sentido, la ciudad posee sensores y georreferenciación de los contenedores de basura que permiten ser más

eficientes en el proceso de recogida de residuos en tiempo real, optimizando también las rutas de recogida. Esto conlleva un importante ahorro de costes y mejor imagen del destino como ecológicamente responsable.

Cuenta con CityTouch, el proyecto de alumbrado público que contempla el reemplazo de 91000 luminarias a LED, la telegestión remota de cada uno de dichos puntos de luz y la integración con la plataforma de gestión de activos existentes.

*Ilustración 27 Dashboard de activos de una ciudad*



Fuente: Presentación de PHILIPHS Lighting “Ejemplo Real de Integración de alumbrado público con el sistema de gestión urbana del gobierno” II Congreso de Ciudades Inteligentes 2016 Madrid.

A estas herramientas de la gestión pública, se le suman herramientas ofrecidas por empresas como Google, que a través de google maps permite visualizar el tráfico en tiempo real. Por medio de esta herramienta los usuarios y también los gobiernos, pueden saber el nivel de congestión de las calles de Buenos Aires en el mismo momento que lo soliciten y también la oportunidad de predecir cómo estará el tráfico a futuro: para obtener esa información, Google recoge datos que levanta de los GPS de los usuarios que estén utilizando su sistema de mapas. Cada color representa la velocidad a la que se mueve el tráfico: Verde: más de 80 km/h; Amarillo: 40 – 80 km/h; Rojo: menos de 40 km/h; Gris: no hay datos disponibles.

#### 8.2.2.1.4 *Iniciativas de reciclado y tratamiento de residuos*

En el marco del proyecto “Buenos Aires Ciudad Verde”, la ciudad lleva a cabo diferentes iniciativas de reciclaje:

- La instalación de nuevos tachos de basura para facilitar la recolección de los mismos
- La instalación de tachos especiales para materiales reciclables.
- El programa de “puntos verdes”, que comprende la ubicación de stands itinerantes en donde se informa acerca del reciclado y acercar sus materiales reciclables



- Una activa campaña de concientización publicitaria y de trabajos zonales, que tiene como fin de informar y concientizar a la población sobre la importancia del reciclado en la Ciudad.
- Planta de tratamiento de residuos y reciclado.
- Sensores y georreferenciación de los contenedores de basura que permiten ser más eficientes en el proceso de recogida de residuos en tiempo real, a través del dashboard de activos, optimizando también las rutas de recogida. Esto conlleva un importante ahorro de costes y mejor imagen del destino como ecológicamente responsable.

#### 8.2.2.1.5 *Iniciativas de Eficiencia Energética*

También enmarcado en el proyecto Ciudad Verde, la ciudad lleva a cabo diferentes iniciativas de eficiencia Energética entre las que se encuentran:

- **Programa de eficiencia energética en edificios públicos:** El programa busca optimizar el consumo energético en los edificios públicos para que, a través del ejemplo, se logre la propagación y asimilación por parte de toda la sociedad de medidas que promuevan la eficiencia energética. De esta forma, se pretende reducir el consumo de energía y la emisión de dióxido de carbono en la Ciudad.
- **Alumbrado público con Led** La ciudad posee 85 mil luminarias led, cada una con dirección IP, a los fines de poder ser contraladas desde un centro de monitoreo. Este artificio, permite modificar la programación estándar cuando se lo requiera, por cuestiones de seguridad, de eventos ocasionales o bien para ahorrar energía. Por ejemplo, se puede programar el apagado de las luces más temprano por la iluminación natural.

### Ilustración 28 Ejemplo de Iluminaria Pública Regulada



Fuente: Presentación de PHILIPHS Lighting “Ejemplo Real de Integración de alumbrado público con el sistema de gestión urbana del gobierno” II Congreso de Ciudades Inteligentes 2016 Madrid.

### Ilustración 29 Retorno de la Inversión por Programa de Iluminarias Públicas Led

## Retorno de la inversión a la vista

Buenos Aires está reemplazando a 91.000 farolas con tecnología LED para reducir el consumo de energía de la ciudad en más de un 50%. Además del ahorro de energía, la ciudad ya se está beneficiando de la eficiencia:



#### Menores costos de mantenimiento:

Nuevas luminarias LED duran hasta 5 veces más larga que la iluminación convencional



#### Mejores tasas de respuesta:

90% en 2016, comparado con el 1% en 2009



#### Uso eficaz de la energía:

Atenuación de luces de la calle equilibra la red eléctrica y suministra el 15% de ahorro de energía adicionales

Fuente: Presentación de PHILIPHS Lighting “Ejemplo Real de Integración de alumbrado público con el sistema de gestión urbana del gobierno” II Congreso de Ciudades Inteligentes 2016 Madrid.

#### 8.2.2.1.6 *Iniciativas de Movilidad Sustentable e Inteligente*

En cuanto a promoción de la movilidad sustentable, se destaca:

**Eco Bus Turístico:** Un ecobus o bus híbrido es un vehículo que, a diferencia de los colectivos convencionales, tiene una combinación de dos motores. Consta de un motor diesel que acciona un generador de electricidad y un motor eléctrico que impulsa el vehículo. Esta combinación motriz, sumada a la recuperación de energía eléctrica



durante el frenado, permite un ahorro significativo en el consumo de combustible y una notable disminución en la emisión de gases. El ecobus turístico no solo fomenta no solo el turismo sustentable, sino que también fomenta el transporte eléctrico en la ciudad. (Juan Pablo Limodio, entrevista personal por Smart City Brand. 11 de mayo 2016). El bus turístico híbrido, es utilizado también en las acciones de capacitación del EnTurBA, a los fines de hacer tangible las medidas de sostenibilidad en turismo.

**Ecobici BA:** Buenos Aires también cuenta con una red de 150 kilómetros ciclovías integradas y protegidas, estimulando el uso de la bicicleta como medio de transporte, así como un sistema de alquiler gratuito de bicicletas. Buenos Aires ocupa el décimo cuarto puesto de entre 122 centros urbanos como una de las ciudades más amigables del mundo para movilizarse en bici, según un informe de la Copenhagenize Index Bicycle-Friendly Cities. Y este servicio se encuentra disponible, también, para los turistas que se registren. En números, el sistema de Ecobici BA comprende:

- 32 estaciones.
- Cuenta con 800 bicicletas disponibles.
- Tiene 114.889 usuarios, de los cuales 5975 son extranjeros.
- El sistema tiene picos de uso de 6500 viajes diarios.
- Se hicieron 2.142.338 viajes desde su inauguración.
- Funciona de lunes a viernes de 8 a 20 horas, y sábados de 9 a 15 horas.



**Totem y Medidor de Trafico de Bicicletas:** La Ciudad instaló el Tótem EcoBici, un dispositivo que muestra en tiempo real el número de bicicletas que circulan por la ciclovía norte, una de las más transitadas. Es una prueba piloto del sistema y está junto a la Facultad de Derecho. Permitirá medir cuántas pasan por allí cada día, a cada hora, según épocas del año, y servirá para estimar el ahorro de emisiones de CO2. Los usuarios de EcoBici ya realizaron

en Buenos Aires más de 2.1 millones de viajes.

**Metrobús Buenos Aires:** Como parte integral del proyecto de Ciudad Inteligente y Movilidad Eficiente, como estrategia para combatir la congestión vehicular, desde el 2011 funciona un sistema de carriles exclusivos para autobuses públicos Metrobús, ubicados en las avenidas más transitadas de la ciudad. Este sistema que logró mejorar la movilidad de los ciudadanos en la capital argentina, reduciendo el tiempo de viaje en un 40%<sup>58</sup>, actualmente cuenta con cuatro corredores: Juan B. Justo, 9 de Julio, Sur, Cabildo, que acumulan 40 kilómetros de largo.

**Subte:** El Subte de Buenos Aires, se presenta como movilidad pública, que disminuye el tránsito particular. Al día de hoy cuenta con seis líneas que conectan los diferentes puntos de la ciudad y está planificada la construcción de otras tres líneas: F, G e I, con las que las líneas en funcionamiento llegarían a nueve. La línea A — inaugurada en 1913— es también una atracción turística, por haber sido la primera línea de subterráneo de Latinoamérica y por conservar las catorce estaciones inauguradas

---

<sup>58</sup> [«¿Por qué Metrobus?»](#). Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Consultado el 10 de febrero de 2015

entre 1913 y 1914 en estado prácticamente original. (Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina [CICOMRA], 2016)

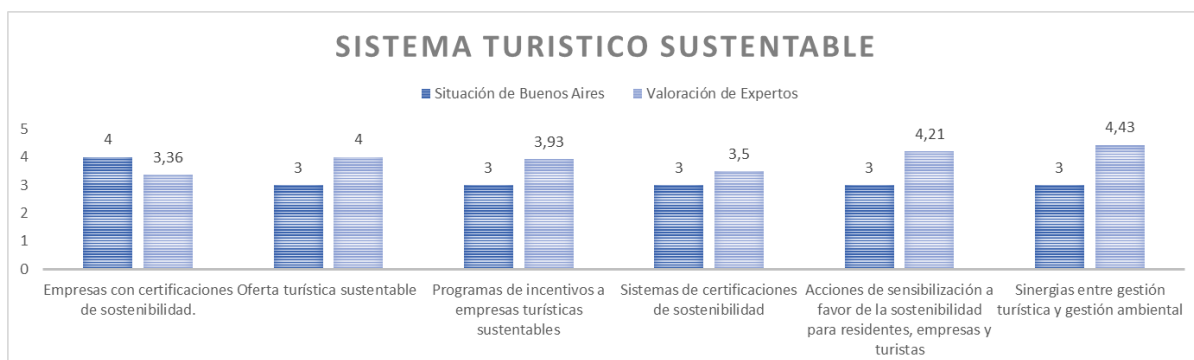
Nuevas tecnologías sostenibles y accesibles que incluyen luces LED en semáforos de mayor duración y menor contaminación y semáforos especiales para personas con discapacidad.

### 8.2.2.1.7 *Normativa Ambiental Actualizada*

La Ciudad de Buenos Aires cuenta con una extensa normativa ambiental, sin embargo, aún queda pendiente la actualización de las mismas a las últimas exigencias de la sostenibilidad ambiental para generar herramientas que permitan regular y penalizar las externalidades negativas. Dentro de las principales leyes y regulaciones ambientales que se fueron poniendo en vigencia en el último tiempo a los fines de actualizar la normativa ambiental existente se encuentran:

- Ley 4120: Marco regulatorio del Servicio Público de Higiene Urbana (SPHU)
- Ley 3147: De fomento al desarrollo de la producción de bolsas biodegradables. Prohibición de entrega de bolsas no biodegradables.
- Ley 3709 de Campaña Educativa para el Tratamiento de los Residuos Sólidos Urbanos
- Ley 2544 de Separación de residuos en instituciones educativas
- Ley 2214 de Residuos Peligrosos
- Ley 1854 de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos - Basura Cero.

### 8.2.2.2 *Sistema Turístico Sustentable*



#### 8.2.2.2.1 *Empresas con certificaciones de sustentabilidad*

La ciudad de Buenos Aires cuenta con programas de sellos, distinciones y certificaciones de sustentabilidad impulsados tanto del sector público como del sector privado.

Dentro de los sectores que han adquirido certificaciones de sustentabilidad, se destaca el sector hotelero. Aunque actualmente se lleven iniciativas apuntadas a todos los prestadores del sistema turístico.

En cuanto al sector público, se destacan diferentes iniciativas. Entre ellas:

- **Programa Ecosello BA<sup>59</sup>**. Tiene como objetivo otorgar una distinción ambiental que identifique a los establecimientos hoteleros y para hoteleros de la ciudad que llevan a cabo buenas prácticas en el eje de una gestión sustentable. El programa comprende el asesoramiento, diagnóstico y capacitación de los prestadores que se encuentran adheridos al Programa Buenos Aires Produce más Limpio, y deseen aplicar a esta distinción.

Liderado por el Ente de Turismo de Buenos Aires y la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad (APrA), el Programa Ecosello BA, es gratuito y de adhesión voluntaria. Apunta a la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integral en procesos, productos y servicios con el fin de aumentar la ecoeficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente.

El Ecosello BA contempla tres categorías de adhesión según el grado de aplicación al Plan de Mejoras conforme a la Resolución N° 418/APRA/2014 : el Distintivo de color amarillo (Nivel I: Compromiso); Distintivo de color naranja (Nivel II; Avanzado) y Distintivo de color verde (Nivel III: Excelencia)

Las empresas que adhieren al Ecosello obtienen beneficios para sus visitantes (pases en el bus turístico, entradas para espectáculos y promoción a través del Ente de Turismo); acceso a una línea de Créditos Verdes del Banco Ciudad y descuento en el costo del ABL.

*Ilustración 30 Capacitación a Hoteles y Hostels para acceder al Ecosello BA*



- **Programa de Directrices de Gestión Ambiental para servicios turísticos.** Es un programa del Ministerio de Turismo de la Nación que tiene como objetivo desarrollar la competitividad de las organizaciones turísticas del país a través de la aplicación de estándares de calidad que promuevan la preservación de la sustentabilidad económica, cultural y ambiental. El programa se lleva a cabo en conjunto con las administraciones públicas locales, y en este sentido desde el 2016 el Ente de Turismo de Buenos Aires las lleva a cabo a partir de convocatorias abiertas a los prestadores turísticos de la ciudad que quieran

---

<sup>59</sup> <http://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/programa-produce-mas-limpio/ecosello-para-hostels-y-hoteles>

adherir. A diferencia del Ecosello, las directrices son aplicables a los diferentes sectores (gastronómico, recreativos, agencias de viajes, entre otros). Con la implementación del programa se acompaña a las empresas turísticas a través de sesiones formativas, un asesoramiento técnico para profundizar y garantizar el máximo grado de aplicación de las recomendaciones dadas en las sesiones formativas y la evaluación de distinción.

Por su lado, el sector privado ha sido pionero en la certificación de sostenibilidad. Se destaca:

- **Programa de Ecoetiquetado de Hotelería Sustentable “Hoteles más verdes”**, impulsado por la Asociación de Hoteles Turísticos [AHT]. Dicho programa, vigente desde el 2011, fue galardonado con el segundo lugar a la Excelencia e Innovación en Turismo en la categoría Innovación en Organizaciones No Gubernamentales de los Premios Ulises de la Organización Mundial de Turismo.

El Programa Hoteles más Verdes se puso en marcha a partir de una etapa de sensibilización y autoevaluación de sus hoteles asociados y el lanzamiento de un Manual de Buenas Prácticas (Claves para una Gestión Eco Responsable y Eco Eficiente). Un año más tarde, el Programa se amplió a la comunidad a través del “Concurso Nacional buscando al Mejor Proyecto de Hotelería Sustentable en la República Argentina: Hoteles más Verdes”, abierto a la comunidad en general y dirigido a reconocer y premiar los mejores proyectos de innovación aplicada para la integración de los principios de sustentabilidad en la cadena de valor de la hotelería del país.

Actualmente hay 60 hoteles con certificados de sostenibilidad premio Bronces, 3 hoteles con premio Plata y 1 hotel con premio Oro, en Argentina. 7 de ellos están localizados en la Ciudad de Buenos Aires, incluyendo el Hotel con Certificación Oro de Sostenibilidad, el Intercontinental Buenos Aires

#### 8.2.2.2.2 *Oferta Turística Sustentable*

La ciudad de Buenos Aires se está posicionando como uno de los destinos de Turismo Sustentable por excelencia. Son muchos los motivos que hoy llevan a conocerla, recorrerla y vivirla de una manera eco-amigable.

Cuenta con una amplia oferta de espacios públicos y áreas verdes, entre los que se destacan sus parques, reservas naturales y plazas; su diversidad de flora y fauna; sus circuitos al aire libre; propuestas que se suman a la disponibilidad de alojamientos responsables con el ambiente, gastronomía saludable y movilidad sustentable.

En su apuesta por convertirse en una ciudad verde, Buenos Aires avanza en diversos programas que apuntan a fortalecer este compromiso:

- **Circuitos Turísticos Sustentables:** La ciudad de Buenos Aires promueve en su oferta circuitos turísticos que estimulan la movilidad saludable y sustentable como Trecking Urbano, Running BA y Bici Tour BA, visita guiada en Eco-autos por la reserva ecológica y los bosques de Palermo, Citytour en EcoBus
- **Espacios Verdes** La ciudad cuenta con diferentes espacios verdes en los que se desarrollan actividades recreativas, visitas guiadas, investigaciones, talleres y conferencias sobre medioambiente y sostenibilidad. Entre ellos el Jardín

Botánico, los Bosques de Palermo y el Parque Avellaneda. La puesta en valor de la Reserva Ecológica Costanera Sur encarada por el Ente de turismo es uno de los proyectos de sustentabilidad turística. Este espacio verde conserva más de 300 especies aves y se puede recorrer en Eco-autos guiados por una interprete, cuenta también, con miradores y tecnología Tablet en las cuales se puede realizar interpretación de aves.

- **Gastronomía saludable y consumo responsable** La ciudad tiene una amplia oferta gastronómica y de consumo responsable. Se pueden disfrutar desde ricas y saludables comidas paseando por el barrio de Palermo, hasta mercados de comida orgánica y concurridas ferias por las calles de San Telmo.

A estas iniciativas, se le suman los prestadores de circuitos sustentables, como los rentadores de bicicletas, los hoteles, agencias de viajes, mercados gastronómicos y otros prestadores certificados en sostenibilidad

#### 8.2.2.2.3 *Programas de incentivos a empresas turísticas sustentables*

Exceptuando el programa de Ecosello BA, que en su adhesión permite a los establecimientos hoteleros y para hoteleros adherentes acceder a capacitaciones y asesoramiento técnico gratuitos sobre herramientas de Producción más Limpia, otorgamiento del certificado de adhesión y Ecosellos de diferenciación productiva, descuento anual de hasta el 10% en el ABL, y otras facilidades para acceder a instrumentos de fomento disponibles en el GCBA, como los Créditos Verdes del Banco Ciudad. El Ente de Turismo, ni otra entidad pública o privada, llevan adelante un programa de incentivos específico a empresas turísticas sustentables.

No obstante, existen diferentes Líneas de Crédito Verdes, que las pymes de las diferentes industrias, entre ellas el turismo, pueden acceder:

- Banco Ciudad de Buenos Aires: A fines del 2014 el Banco Ciudad lanzo una línea sin montos máximos y plazos de 48 meses a tasa fija y de 60 a tasa combinada. Los beneficiarios son las firmas privadas industriales, comerciales y de servicios no financieros que quieran readecuar sus procesos a las buenas prácticas ambientales. La prioridad en el otorgamiento la tienen las empresas radicadas en la cuenca Matanza Riachuelo y las PyMEs y microemprendimientos. El segmento es uno de los mayores generadores de proyectos sustentables del mercado.
- Banco Credicoop: El Banco Credicoop fue uno de los pioneros en ofrecer este tipo de créditos con su línea de préstamos para el cuidado del medioambiente e implementación de sistemas de calidad. "Básicamente, sirven para financiar proyectos de desarrollo tecnológico y soluciones integrales que permitan promover el cuidado y la preservación del medio ambiente, esto, aplicando estrategias de prevención de la contaminación, optimizando el consumo de los recursos naturales y regulando las actividades que tengan un efecto negativo en el ecosistema" (Según Noticias de Prensa, Banco Credicoop) El banco financia hasta el 80% del costo de los proyectos en un plazo máximo de 60 meses. Se calculan a través del sistema francés y la tasa es variable
- Banco Galicia: El Banco Galicia también comprende acciones de sustentabilidad a la estrategia de negocio. Un ejemplo de ello es Mezzofinanzas, una línea de créditos para emprendimientos que acrediten impacto social y ambiental. El banco financiar hasta un máximo de \$ 1 millón a una tasa nominal anual (TNA) del 19%.



En marzo de 2017, el ente de turismo hizo conocimiento público de estas líneas en un encuentro organizado por la institución en conjunto con el MINTUR, para mostrar las herramientas de gestión turística disponibles.

#### 8.2.2.2.4 *Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad*

En el correr del año 2016, el Ente de Turismo de la Ciudad específicamente a través de la Dirección General de Promoción Turística, llevo adelante más de 30 capacitaciones y sensibilizaciones con más de 2400 asistentes.

Específicamente en cuestiones de sostenibilidad, se destacan:

- **Jornadas de Sostenibilidad y Ecosello BA:** Realizada en abril de 2016 y organizadas por EnTurBA en conjunto APrA para la presentación del Ecosello. La jornada convoco a actores del sistema turístico y se llevaron a cabo presentaciones informativas y mesas de trabajo que giraron en torno a diversos ejes: Consumo Responsable, Gestión del Entorno, Manejo de la Energía, Manejo Sustentable de los Residuos y Gestión del Agua. Según lo reporta las noticias del Ente, en las conclusiones, los participantes coincidieron en que es fundamental la capacitación permanente que incluya a empleados y visitantes para poder avanzar en la toma de conciencia en relación al cuidado del ambiente y sus recursos; además, consideraron necesario definir objetivos concretos que se puedan ampliar en la medida en que se vayan cumpliendo; por último, destacaron la necesidad de pensar las instituciones de manera abierta en los planos cultural, natural y social.
- **Mes del Turismo 2016\_** Si bien las actividades desarrolladas en el mes del turismo por parte del Ente estuvieron dirigidas a la accesibilidad como aspecto fundamental de la sostenibilidad cultural, a razón del lema de la OMT “Turismo para todos”, también se desarrollaron capacitaciones sobre gestión de residuos urbanos para hoteles 4 y 5 estrellas.
- **Evento “Presentación de herramientas para la mejora de la experiencia turística”**\_En el cual se presentaron las directrices de accesibilidad y gestión ambiental propuestas por la subsecretaria de Calidad Turística del MINTUR y promocionadas por el Ente para fomentar la adhesión a las mismas por parte de los diferentes prestadores de turismo de la ciudad. Asimismo, en la jornada se convocó a prestadores que las han aplicado para que puedan testimoniar su experiencia, y se mostraron también, las líneas de créditos verdes disponibles para pymes turísticas; y
- **Otras Intervenciones en diferentes eventos de la ciudad**

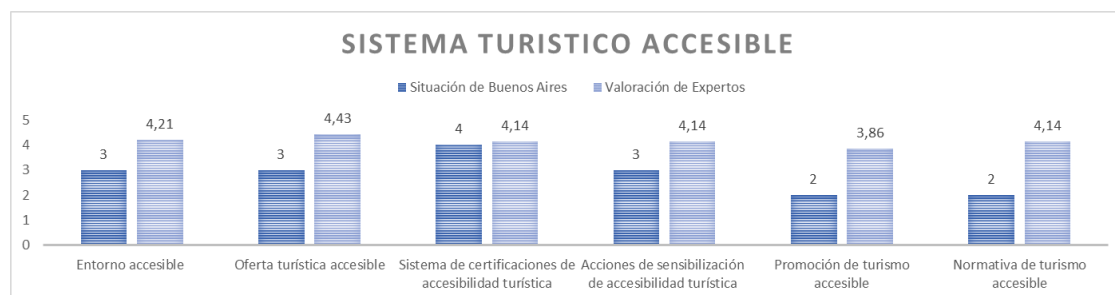
#### 8.2.2.2.5 *Sinergias entre gestión turística y gestión ambiental*

En cuanto a sinergias entre la gestión turística y la gestión ambiental de la ciudad, la Agencia de Protección Ambiental del Ministerio de Ambiente y Espacio Público y el Ente de Turismo desarrollaron dos acciones en conjunto entre 2016 – 2017.

**Otorgación del Ecosello BA:** Como parte del programa de APrA “Buenos Aires Produce más limpio”, el trabajo transversal de la gestión turística en relación a aspectos ambientales se dio a conocer a través del distintivo ambiental para hostels y hoteles “Ecosello BA”.

**Puesta en valor Reserva Ecológica Costanera Sur:** La Reserva Ecológica Costanera Sur, es un sitio Ramsar, que reúne la mayor cantidad de biodiversidad dentro de la Ciudad de Buenos Aires. La puesta en valor turística y ambiental en conjunto con actividades de protección de biodiversidad, fueron espacios de sinergias tanto de APra como del Ente de Turismo. La reserva actualmente ofrece experiencias y visitas guiadas en autos eléctricos, como innovador medio de transporte que permiten entrar en contacto con la naturaleza a través de un paseo sin impacto ambiental.

### 8.2.2.3 Sistema Turístico Accesible



#### 8.2.2.3.1 Entorno Accesible

En cuestiones de accesibilidad, la Ciudad de Buenos Aires ha encarado algunos avances, pero aún no asegura un diseño universal para generar un entorno accesible a todos. Como sostiene Rapoport (2005) Buenos Aires, como muchas ciudades construidas hace más de dos siglos, no fue pensada ni diseñada de una forma accesible. Sin embargo, existen ciudades que más allá de su antigüedad han implementado un diseño accesible en su planificación, como puede ser Barcelona, que pudo hacer accesibles sus calles, espacios públicos, transporte, etc., gracias a un fuerte plan urbanístico que puso el acento en la accesibilidad del espacio público.

La ciudad ha avanzado en la aplicación de semáforos especiales para personas con discapacidad, la construcción de rampas, la adaptación de diferentes espacios verdes y en la promoción de certificaciones de accesibilidad a empresas turísticas. No obstante, queda pendiente en relación a espacios abiertos el mejoramiento de las calles y veredas. En materia de transporte, en cualquiera de sus variantes, terrestre, aérea o acuática, asegurar las condiciones de accesibilidad universal que aún no se penalizan. En materia edilicia, la eliminación de barreras físicas de los edificios públicos y privados previstas en la Ley 962 de "Accesibilidad Física para Todos". Y fundamental, un análisis de la situación en el espacio urbano por medio de instrumentos de evaluación de accesibilidad que cubran todos los aspectos comprendidos en el espacio. (Nigro Rodríguez, Ducasse, Sergent, 2008).

Las leyes vigentes en cuestión de accesibilidad muchas veces no cuentan con sistemas de penalización y muchas de ellas son de aplicación voluntaria. Esto subraya que aún quede pendiente la aplicación de diseños universales en transporte público, de espacio público, de edificación edilicia y de alojamientos.

No obstante, los avances de la ciudad para generar un entorno accesible se dieron principalmente con la creación de la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS), que tiene como objetivo la promoción de los derechos de las personas con discapacidad en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.



La COPIDIS, busca fomentar el cumplimiento de las leyes vigentes a través de:

- Asesoramiento para la eliminación de barreras físicas de los edificios públicos y privados.
- Asesoramiento acerca de proyectos nuevos.
- Asesoramiento de puestos y aéreas de trabajo para las personas con discapacidad.
- Consultas técnicas sobre la Ley 962 “Accesibilidad Física para Todos”.

Específicamente el Ente de Turismo en conjunto con COPIDIS ha formulado iniciativas de turismo que buscan generar microentornos accesibles asegurando que los turistas que poseen algún tipo de discapacidad temporal o permanente puedan disfrutar de determinadas experiencias integrales (que comprendan información, alojamiento, gastronomía, entretenimiento y movilidad accesible) en la ciudad.

#### 8.2.2.3.2 *Oferta Turística Accesible*

La Ciudad de Buenos Aires viene incorporando en su cartera diferentes propuestas para un fomentar una oferta turística accesible en la ciudad. Entre ellas se encuentra:

- **Rediseño de la Guía de Turismo Accesible 2016** que incluye los principales atractivos de Buenos Aires a los que pueden acceder personas con discapacidad. Busca promover la integración del turista al entorno y mejorar la experiencia de quienes visitan la ciudad. En la 4ta edición de la Guía de Turismo Accesible, fue realizada por el Ente de Turismo de Buenos Aires y la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con discapacidad del Gobierno de la ciudad (Copidis), en el marco del año de turismo accesible (2016).
- **Instalación de Mapas hápticos:** Se presentó la primera maqueta háptica en 3D del país, ubicada en el Museo de la Casa Rosada. La maqueta es una representación de la Plaza de Mayo con miniaturas a escala de los edificios y de las esculturas más emblemáticas y se instalaron maquetas hápticas en los centros de información al turista de Palermo y Recoleta.
- **Bici Tour BA** El programa Bici Tour BA incluye bicicletas cargo. Se trata de bicis diseñadas especialmente para menores de 10 años, quienes pueden ir sentados mientras otra persona pedalea. Una alternativa apta para chicos con dificultades motrices. Similar a una butaca, cuenta con cinturón de seguridad y todas las medidas necesarias para prevenir riesgos.
- **App BA Accesible** Es una plataforma de información colaborativa para Android, desde donde se pueden buscar o subir lugares accesibles de la ciudad, tales como información en braille, rampas o audioguías.
- **Prestadores certificados en accesibilidad:** El EnTurBA se acoplo al Programa de Directrices de Accesibilidad del Sistema Argentino de Calidad Turística, promoviendo desde el 2016 la adhesión de diferentes prestadores a estándares de accesibilidad universal. Entre los hoteles que cuentan con medidas de accesibilidad para personas con discapacidad en el Circuito Casco Histórico, por ejemplo, COPIDIS destaca al Intercontinental, el NH City, el Eurobuilding, el Dazzler Tower San Telmo, el Hotel UTHGRA de Las Luces, el Ibis Congreso, y el hotel boutique La Cayetana-RPT.

Asimismo, podemos hacer un resumen del estado del arte de los diferentes sectores turísticos en cuestión a la accesibilidad

| Ciclo de Accesibilidad | GASTRONOMIA  |
|------------------------|--|
| LLEGAR                 | Entorno turístico inaccesible o practicable con ayuda  |
| INGRESAR               | La mayor parte de la oferta gastronómica de la ciudad posee ingresos con escalones, no cuentan con rampas, o bien se encuentran mal diseñadas (pendientes muy elevadas, materiales inadecuados). Esto genera espacios de dependencia y hacen que en el mejor de los casos, el ingreso sea practicable con ayuda.   |
| PERMANECER             | Por una cuestión cultural, la oferta gastronómica cultural de la ciudad muchas veces se trata de bares y cafés en los que las mesas están muy cercanas entre sí. Esto hace que difícilmente se pueda sentar una persona en silla de ruedas, ya que el espacio entre las mismas es insuficiente. Asimismo, la mayor parte de los establecimientos gastronómicos no cuentan con menús en braille o bien su personal no se encuentra capacitado para atender a personas con diferentes discapacidades. Son también escasos los lugares que poseen baños accesibles, y suele ocurrir que aquellos que poseen baños accesibles no cumplan con los requerimientos mínimos o se encuentren mal señalizados. |
| SALIR                  | La salida al igual que el ingreso a los establecimientos por cuestiones edilicias, son practicable con ayuda. No aseguran la igualdad de condiciones (muchas veces se hace entrar por otra puerta) ni la autonomía.  |

| Ciclo de Accesibilidad              | ALOJAMIENTO  |
|-------------------------------------|--|
| LLEGAR                              | Entorno turístico inaccesible o practicable con ayuda  |
| INGRESAR –<br>PERMANECER -<br>SALIR | La mayor parte de la hotelería de la ciudad no es accesible. No obstante, es el sector que más cercanía ha tenido a la accesibilidad turística. Programas como el Ecosello o la de Directrices de Accesibilidad para Prestadores Turísticos, han sabido ser la fuente de capacitación, sensibilización y certificación de accesibilidad. Asimismo, a partir de los seis circuitos identificados en la guía de turismo accesible, Circuito del Casco Histórico, San Telmo-La Boca, Retiro-Recoleta, Puerto Madero, Palermo-Belgrano y Balvanera, se encuentra disponible el listado de los Hoteles Accesibles ubicados en las cercanías a los mismos. La mayor parte de ellos, la accesibilidad es practicable con ayuda. |

## AGENCIAS DE VIAJES

No existen aún agencias de viajes especializadas en turismo accesible. Es un sector que no está comprendido en las Directrices de Accesibilidad a los Servicios Turísticos

## ATRACCIONES

El nivel de accesibilidad de cada atracción está identificado en la guía de Turismo Accesible. La información ofrecida, priorizada por sobre la reseña histórica, se ha clasificado de una forma más clara y simple, organizando la información por circuitos para que sea de fácil lectura y comprensión, e incorporando mapas y fotografías que facilitan la ubicación e identificación de los lugares de interés.

Algunos sitios, como el Jardín Japonés, han sido certificados con las directrices de calidad, se destacan también dentro de la oferta de turismo accesible El Planetario, diferentes Teatros, la Calle Florida, el Obelisco, el Teatro Colon, el Museo del Bicentenario, entre otros.

Estos aseguran Accesibilidad auditiva, mental, motoro, visceral y/o visual

### 8.2.2.3.3 *Sistema de certificaciones de accesibilidad turística*

A los fines de promover un turismo inclusivo como así también motivar a que los prestadores puedan ampliar su mercado, desde el 2016, el Ente de Turismo impulsa junto a la Subsecretaría de Calidad del MINTUR, las ya mencionadas Directrices de Accesibilidad para Servicios Turísticos. Estas son un marco de referencia para la implementación de prácticas que faciliten el acceso a personas con discapacidad, así como también para adultos mayores en turismo.

El Ente se incorpora al programa impulsando y promoviendo la adhesión de las empresas de la ciudad. El programa aborda diferentes ejes como arquitectura, comunicación, iluminación y señalética, seguridad y capacitación del personal a través de capacitaciones y asistencias técnicas individuales. Una vez finalizada la etapa de implementación, se evalúa para su distinción.

### 8.2.2.3.4 *Acciones de sensibilización a favor de la accesibilidad turística*

El 2016 fue el año del turismo accesible y en ese sentido Ente de Turismo presento diferentes productos que promueven la inclusión de las personas con discapacidad, para que puedan disfrutar con autonomía de cualquier experiencia turística, y se realizaron varias acciones con el fin de concientizar y capacitar a los actores que trabajan de manera directa o indirecta en la actividad turística.

Durante el año se realizaron más de 30 capacitaciones y sensibilizaciones con más de 2400 asistentes. Específicamente, en el mes de turismo (septiembre) el Ente organizó jornadas de sensibilización sobre accesibilidad en servicios turísticos y capacitaciones dirigidas a Guías Turísticos sobre pautas de atención para personas con discapacidad. Asimismo, a razón de la prestación de la primera maqueta háptica en 3D del país, ubicada en el Museo de la Casa Rosada, el Ente de Turismo realizó capacitaciones sobre accesibilidad a todo el personal del Museo de la Casa Rosada.

#### 8.2.2.3.5 *Promoción de Turismo Accesible*

Durante el 2016, año del turismo accesible, el Ente de Turismo presentó los productos que promueven la inclusión de las personas con discapacidad, para que puedan disfrutar con autonomía de cualquier experiencia turística, y se realizaron varias acciones con el fin de concientizar y capacitar a los actores que trabajan de manera directa o indirecta en la actividad turística. Entre los productos a promocionar se encuentran los 6 circuitos identificados en la Guía de Turismo Accesible, la incorporación de las nuevas bicis tours para niños pequeños y menores con discapacidad, los mapas hápticos y algunos circuitos especiales para adultos mayores.

No obstante, y razón del camino que se está recorriendo para la estructuración del producto “turismo accesible”, las experiencias accesibles aun no son promocionados, ni comercializados por la ciudad. Esto último puede evidenciarse en la tienda de experiencias BA.Tours en donde no se encuentran productos específicos para el segmento y en la inexistencia de agencias de viajes receptoras especializadas en turismo accesible, como si las existe en destinos argentinos como la Patagonia.

#### 8.2.2.3.6 *Normativa de Turismo Accesible*

En relación a la accesibilidad existe una profusa cantidad de normas de carácter nacional e internacional dictadas para protección de las personas con discapacidad, en todos los ámbitos, entre ellos el turismo. No obstante, la mayor parte de la legislación vigente no es efectiva defensa de esos derechos y su ejercicio, porque aún su cumplimiento no es penalizado ni exigido en la justicia.

La ciudad de Buenos Aires no cuenta con una normativa específica de turismo accesible, no obstante, rige en la ciudad la Ley Nacional de Turismo en la Argentina; la Ley N.º 25.997 sostiene en su art. 2 a la accesibilidad como uno de los principios rectores del turismo en nuestro país. Además entra en vigencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Ley Nacional de Turismo Accesible, la Ley N.º 25.643 considerando al Turismo Accesible como el “complejo de actividades originadas durante el tiempo libre, orientado al turismo y la recreación, que posibilitan la plena integración —desde la óptica funcional y psicológica— de las personas con movilidad y/o comunicación reducidas, obteniendo durante las mismas la satisfacción individual y social del visitante y una mejor calidad de vida”

### 8.2.3 *Innovación*

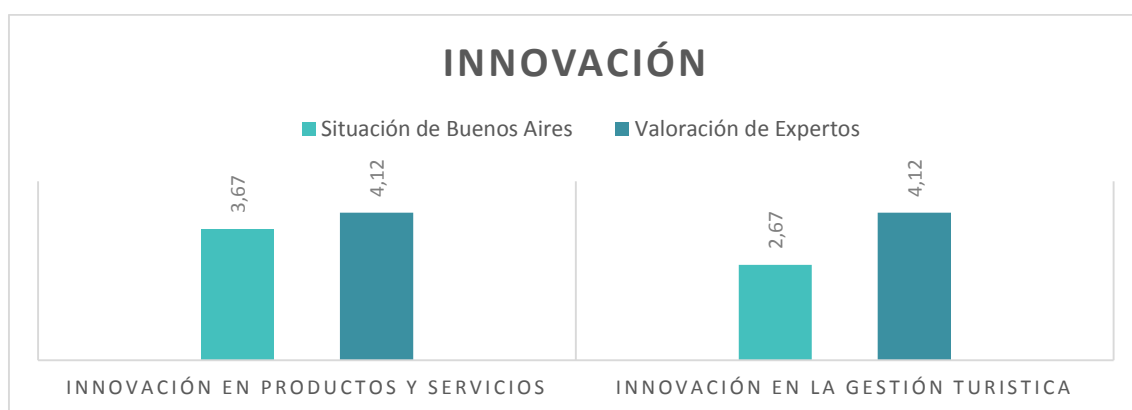
Buenos Aires presenta mayor grado de implementación de iniciativas arraigadas a la innovación en productos y servicios turísticos, a diferencia de aquellas iniciativas de innovación en la gestión turística.

Respecto a la innovación en productos y servicios turísticos, el enfoque de la gestión, promoción e investigación del EnturBA tiene una clara tendencia hacia las experiencias turísticas (como forma de añadirle valor a los productos y servicios existentes). Ha desarrollado, también, diferentes instancias y programas de involucramiento a la comunidad local para generar innovaciones endógenas a partir del sentimiento de apropiación de la cultura, el lago y el patrimonio que los residentes de las diferentes comunas de la ciudad sostienen. Se fomenta al emprendimiento turístico

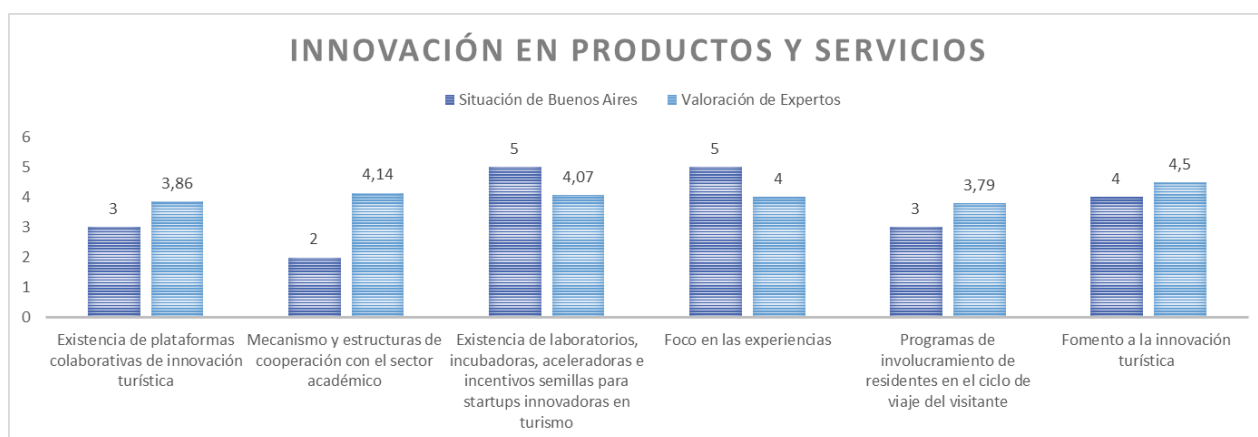
basado en la innovación el cual se aprecia en la Existencia de laboratorios, incubadoras, aceleradoras e incentivos semillas para startups locales.

Los grandes desafíos en esta área se relacionan a la existencia de mecanismos y estructuras de cooperación con los actores de la cadena de valor turística y las universidades y centros de estudios e investigación.

En cuanto a la innovación en la gestión turística, asociada a la capacidad de adaptación y utilización de las nuevas tecnologías para mejorar o crear nuevos procesos, servicios y operaciones públicas, la ciudad ha desarrollado en conjunto con el área ministerial diferentes soluciones digitales adaptadas a las nuevas necesidades del turista. No obstante, aún no cuenta con un área de I+D+I que entre otras cosas, permitiría ser el hub de las sinergias formales con la Subsecretaria de Innovación y Ciudad Inteligente. Entre otros desafíos también se encuentran aquellos relacionados a la posibilidad de gestionar una base de proyectos de mejora de la gestión que le permitan seguir incursionando en una dinámica de adaptación.



### 8.2.3.1 *Innovación en Productos y Servicios*



#### 8.2.3.1.1 *Mecanismo y estructuras de cooperación con el sector académico*

El Ente trabaja en conjunto con las Universidades Nacionales y Universidades Privadas de la ciudad para determinados proyectos.

**Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA):** EnTurBA, a través de la Dirección de Investigaciones de Mercado y Observatorio Turístico, es miembro de la Red de Referentes Argentinos del Observatorio de Turismo de la Ciudad (OETR) y trabaja en conjunto para relevamientos de demanda y oferta de eventos que se realicen en la ciudad. El OETR es un observatorio tripartito entre la UBA, el MINTUR y la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos (AOCA) que encuentra sus bases en la configuración de una Red Nacional de Referentes Técnicos Públicos y Privados.

**Universidad Argentina de Empresas (UADE):** Actualmente el EnTurBA está trabajando en conjunto con UADE, para realizar un relevamiento en los hoteles de la Ciudad e identificar si estos comprenden una gestión sustentable. El relevamiento es un proyecto de investigación que estaba encarando alumnos de la Lic. En Turismo de UADE y que con el apoyo de la gestión turística se prevé tenga un mayor alcance.

**Universidad de Palermo (UP):** En el 2017 la UP en conjunto con IBM lanzaron el Laboratorio de Innovación. En la primera edición, bajo acuerdos de cooperación con el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología y el EnTurBA, se desarrollará un producto – servicio para responder a un problema a solucionar en relación a los Juegos Olímpicos de la Juventud de Buenos Aires 2018.

#### 8.2.3.1.2 *Programas de involucramiento de residentes en el ciclo de viaje del visitante*

Desde el 2016, el área de Gerencia Operativa de Calidad e Innovación del Ente de Turismo viene trabajando en el **Programa Red de Anfitriones Locales de turismo**. El programa consta de capacitaciones, sensibilizaciones e identificación de referentes locales de turismo de las diferentes comunas de la ciudad. Ciudad de Buenos Aires cuenta con 15 comunas, cada una tiene un órgano de Gobierno compuesto por la Junta Comunal y su presidente. En este panorama de competencias y descentralización, contar con interlocutores locales para articular las actividades de calidad, innovación y desarrollo turístico del ente, resulta indispensable.

El Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología tiene un camino recorrido en cuestiones de innovación cívica. En 2013 Buenos Aires fue galardonada en la categoría "Ciudad del año" por el prestigioso sitio estadounidense Govfresh.com, que distingue a las ciudades que fomentaron el desarrollo y la colaboración ciudadana. Compitió junto a Nueva York, Boston, Chicago, Kansas y Philadelphia, entre otros distritos del mundo.

Asimismo, el El Lab de Ideas y proyectos para la Ciudad, cuenta con un programa específico para fomentar las innovaciones endógenas por parte de los residentes, el "Innovadores Residentes" un programa para involucrar a los residentes innovadores en proyectos en conjunto con equipos de gobierno para la implementación de ideas y proyectos en áreas clave de políticas públicas. En este sentido, las potencialidades de sinergia con las iniciativas de Smart City de la ciudad, respecto al involucramiento de

residentes en la experiencia de viaje pueden potenciarse desde estos ámbitos, bajo una orientación hacia la actividad turística que aún es inexistente.

#### 8.2.3.1.3 *Existencia de laboratorios, incubadoras y aceleradoras de startups turísticas*

Si bien no existen laboratorios, incubadoras y aceleradoras de startups específicas para el sector turístico, la subsecretaría de Ciudad Inteligente, específicamente su Dirección de Gobierno Abierto que depende de la misma estructura ministerial que el Ente de Turismo propone dos laboratorios e iniciativas de colaboración y desarrollo que se convierten en mecanismos posibles para fomentar la cooperación en el sector turístico, incluyendo a las comunidades locales. A saber:

- **El Lab de Ideas y proyectos para la Ciudad:** el Laboratorio de Gobierno tiene el fin de conectar equipos, acelerar ideas e incubar proyectos. Es un espacio para potenciar un ecosistema de innovación abierta para la ciudad. Un equipo multidisciplinario de profesionales gestiona el Laboratorio de Gobierno acelerando conversaciones y encuentros con gobierno, sociedad civil, universidades, empresas y organizaciones no gubernamentales. Entre los programas y áreas del Lab se encuentra:
  - **Aceleradora:** Programa que busca poner al alcance de los equipos de gobierno el capital semilla, la asistencia técnica, los mentores y el espacio de co-working necesarios para acelerar la implementación de proyectos de alto impacto. En este programa la ciudad trabaja con cuatro incubadoras privadas, Incutex, NXTP Labs, Quasar Ventures Capital y Wayra para co-financiar a proyectos de alto impacto.
    - INCUTEX: Enfocada en emprendimientos de base tecnológica, esta aceleradora brinda un programa de formación de 6 meses que incluye mentoría, espacio de trabajo y soporte tecnológico y de procesos.
    - NXTP LABS: Aceleradora de negocios que invierte en empresas de etapa temprana del mercado tecnológico con alto potencial de crecimiento, brindando a los emprendedores infraestructura, capacitación, mentoría y servicios de apoyo.
    - QUASAR VENTURES: Fundada por Andy Freire, Santiago Bilinkis y Pablo Simon Casarino, es una constructora de empresas de base tecnológica que apunta a crear y desarrollar dos nuevos startups todos los años.
    - WAYRA: Es la aceleradora global de Telefónica, con presencia en 14 ciudades y foco en emprendimientos del área de internet y las nuevas tecnologías orientados a mercados globales.
- **Factoría Digital:** Área de desarrollo y prototipado rápido para trabajar junto con equipos de gobierno, innovadores cívicos y emprendedores.
- **I+D de Nuevas Tecnologías:** Espacio para investigar y desarrollar nuevas maneras de entender las problemáticas de la ciudad y generar soluciones alternativas.
- **Innovadores Residentes:** Programa para canalizar la energía y el talento cívico y orientarlo hacia el interior de la gestión, atrayendo a los innovadores



cívicos para trabajar mano a mano con los equipos de gobierno en la implementación de ideas y proyectos en áreas clave de políticas públicas.

- **Smart Lab** es el Laboratorio de Innovación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Una unidad creada para diseñar soluciones centradas en problemas, necesidades y comportamientos de los ciudadanos. El laboratorio trabaja horizontalmente con otros sectores de gobierno, sector privado, tercer sector y especialmente con ciudadanos, en la co-creación de proyectos que mejoren la calidad de vida en la ciudad. Para ellos se aplican metodologías ágiles, como Design Thinking y Lean Startup, para investigar problemas, co-crear soluciones, prototiparlas, y validarlas junto con los usuarios finales, para posteriormente poder implementarlas a gran escala en toda la ciudad.
- **Hackatón:** Estos espacios que congregan a programadores, diseñadores, emprendedores y mentores de gobierno para el desarrollo de aplicaciones que sean de utilidad para los ciudadanos, son espacios indispensables para incrementar la participación ciudadana y promover la innovación. La Ciudad de Buenos Aires hasta el momento se realizaron tres hackatones, con la finalidad de incentivar y desarrollar a los actores que participan del ecosistema de datos abiertos. Ninguno de ellos aun relacionados con turismo, no obstante, promueven el capital social y el talento humano y emprendedor.
- **Buenos Aires GobCamp:** Es un evento interno donde los participantes como los oradores de las charlas son los mismos funcionarios o responsables de las áreas de gobierno. Las conferencias tratan de diferentes temáticas como creatividad, innovación, TICs, conectividad, plataformas, cohesión social, entre otros

Específicamente en innovación turística, pero aún no con propuesta de convertirse en una plataforma de colaboración sino más bien de sensibilización, en el 2016 el Ente de Turismo llevó adelante Innovatur BA, una jornada de actualización sobre turismo, innovación y tecnología dirigida a profesionales del sector, estudiantes y a todos aquellos interesados en producir contenidos para medios sociales de manera profesional. En 2017 se prevé la realización del evento y capacitaciones a 40 referentes de turismo relevantes en la cadena de comercialización

#### 8.2.3.1.4 *Foco en las experiencias*

El Ente de Turismo tiene un claro foco en las experiencias turísticas, e impulsa a los diferentes prestadores a seguir esta línea a través de la mencionada tienda de experiencias BA.tours en formato digital. En la misma se plasma una colección de experiencias turísticas comercializables, atractivas para el turismo interno e internacional. Esta colección es generada por los propios prestadores y operadores del destino Ciudad de Buenos Aires. Con esta herramienta se apunta a lo experimental, vivencial y distintivo. De este modo, se lograrán múltiples metas: potenciar la asociación privado-privado y público-privado, ordenar y segmentar la oferta del destino. Además, el contenido será facilitador para las presentaciones comerciales del destino en el interior y exterior del país.

#### 8.2.3.1.5 *Fomento a la innovación turística*

Los proyectos de innovación en turismo pueden tener dos grandes vertientes: una social, asociada a nuevos modelos de negocios basados en solucionar problemáticas sociales entre relación turista – residente; y otra tecnológica, que puede estar relacionada al desarrollo de software o hardware que potencien la actividad turística.

En este sentido, el fomento a la innovación turística de la ciudad se puede aludir al programa del Ministerio de Modernización e Innovación Tecnológica, IncuBA destinado a fomentar proyectos vinculados al diseño, al turismo o las industrias culturales. Existen dos programas:

- **IncuBA Social** Destinado a proyectos con negocios sustentables basados en el impacto social. Durante un período de 12 meses, los emprendimientos seleccionados tienen su espacio de incubación y co-working en las instalaciones del CMD (Centro Metropolitano de Diseño).
- **IncuBA Tecnológico** Destinado a proyectos basados en tecnología (software y hardware). Durante un período de 12 meses, los emprendimientos seleccionados tienen su espacio de incubación en empresas del Distrito Tecnológico

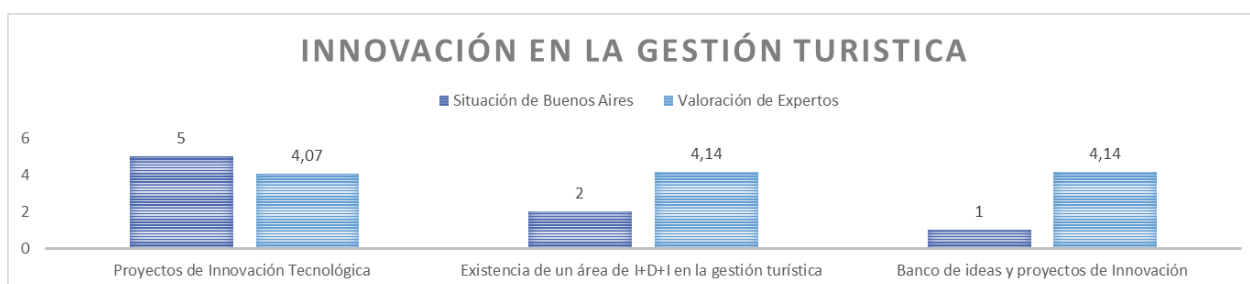
Asimismo, la ciudad tiene antecedentes de startups para emprendedores turísticos. Como lo fue en 2015 Startup Weekend Buenos Aires que esa ocasión y debido al apoyo de Amadeus, empresa líder en proveer soluciones tecnológicas para la industria de los viajes y el turismo, el evento estuvo enfocado a la temática del turismo y la industria de los viajes. Asimismo, se destacan espacios para startups argentinas (incluyendo las de la ciudad de Buenos Aires) como Tur Tech 2015 y 2016, en el marco de la Feria Internacional de Turismo que se lleva a cabo en la Ciudad de Buenos Aires.

#### 8.2.3.1.6 *Penetración de las TICs en empresas turísticas*

La existencia de la tienda online de experiencias turísticas del Ente de Turismo, fomenta la penetración de las TICs en las empresas turísticas específicamente a la hora en donde el turista decide viajar, reservar o comprar (antes del viaje). Asimismo, la actividad en las comunidades de recomendación, como TripAdvisor, obliga en muchos casos a estar presentes a la hora en donde el turista decide valorar y recomendar (después del viaje).

No obstante, aún quedan pendientes por parte de las empresas y prestadores turísticos incorporar las TICs específicas para el ámbito mobile, a los fines de estar presentes en el momento en que se encuentra vivenciando el viaje, mejorando la relación y la experiencia del turista durante su estadía en la ciudad.

#### 8.2.3.2 *Innovación en la Gestión Turística*



### 8.2.3.2.1 *Proyectos de Innovación Tecnológica en la gestión turística*

Dentro de los proyectos de Innovación Tecnológica del EnturBA se encuentran:

- **Página de Turismo** Que permite el acceso a todas las aplicaciones disponible al mismo tiempo que sugiere una agenda cultural turística actualizada, un buscador de experiencias por presupuesto e información de las visitas guiadas que lleva a cabo desde el 2016
- **BA.planner** Un organizador de viaje que te permite ver actividades en tiempo real que se desarrollan en la ciudad. Con posibilidades de filtrar por intereses, fechas, barrios o tipo de atractivo y añadir lo que te interesa a tu plan de viaje. La aplicación permite armar un calendario y recibirlo a través del e-mail.
- **BA.tours** Una tienda online de experiencias turísticas como novedosa plataforma de comercialización En la página se puede consultar el precio, elegir fecha, conocer las calificaciones de TripAdvisor y reservar o comprar en el momento con tarjeta de crédito o débito podés comprar en el momento
- **BA.turismo** Es la aplicación que reúne todas las soluciones y aplicaciones anteriores. Genera recomendaciones y sugerencias para poder realizar un viaje por la ciudad sin inconvenientes. El objetivo es optimizar el tiempo del turista y aconsejarlo, permitiéndole acceder a los tours que le interesa, reservarlos, consultar la agenda de eventos y generar sus itinerarios propios para conocer la ciudad.
- **BA Cómo Llego** Es la aplicación que más descargas ha tenido, permite de una manera más rápida, ágil y efectiva de consultar cómo llegar de un lado a otro de la ciudad en colectivo, tren, subte, en auto o a pie. Asimismo, la aplicación muestra la ubicación de teatros, cines, espacios públicos y otros puntos de referencias ya existentes en el mapa de la Ciudad de Buenos Aires.
- **El Mapa Interactivo de la Ciudad de Buenos Aires** es un servicio que tiene un promedio de 2 Millones de visitas por Mes. Se actualizan todas las capas de información geográfica, se incorporó además la posibilidad de visualizar los cortes de calle en tiempo real, los recorridos en Metrobus y la búsqueda de trayectos personalizados por los propios usuarios. Incluye mapas temáticos de bancos, cajeros automáticos, red de ciclovías, hospitales, farmacias, puntos de conexión a BA WiFi, escuelas, museos y más.
- **Sistema de Inteligencia Turística** La adquisición del Sistema de Inteligencia Turística tiene el objetivo de incorporar diferentes fuentes de datos, tradicionales y no tradicionales, como movilidad, consumo y gasto, recursos turísticos –museos y monumentos-, oferta turística –alojamientos, restaurantes, comercio, infraestructuras, oficinas de información y datos generados en el entorno de las redes sociales.

Basándose en herramientas de Big Data y Business Intelligence, se realizan las transformaciones pertinentes para la generación de los modelos multidimensionales en el ámbito del sector turístico, lo que permite tener un mayor conocimiento de lo que ocurre en el territorio en tiempo real.

### 8.2.3.2.2 *Existencia de un área de I+D+I en la gestión turística*

En cuanto a innovación, El EnturBA cuenta con una Subgerencia Operativa de Calidad e Innovación Turística dentro del Área de Promoción Turística encargada del fomento a la innovación en prestadores turísticos. Y respecto a investigación, cuenta con la Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio Del Turismo de Buenos Aires, se divide en dos direcciones operativas, la de Big Data a cargo de Matías Belacín y la de Investigación Turística.

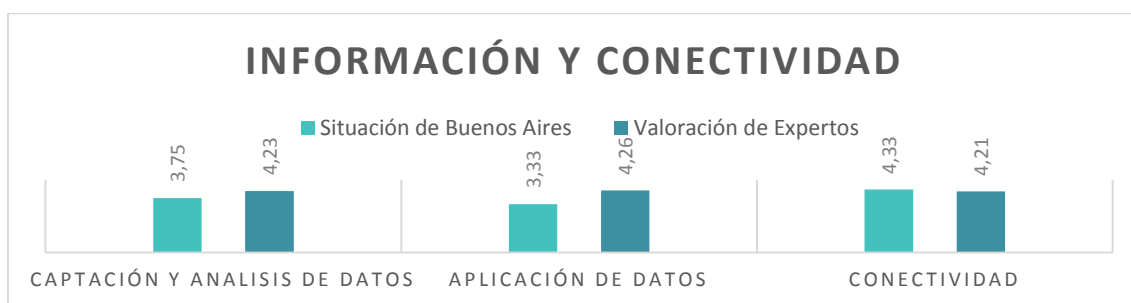
Asimismo, aunque no específico de turismo, el Lab de Ideas del Gobierno, dependiente de la Subsecretaría de Innovación y Turismo, cuenta con un área específica de I+D de Nuevas Tecnologías para investigar y desarrollar nuevas maneras de entender las problemáticas de la ciudad y generar soluciones alternativas.

### 8.2.3.2.3 *Banco de ideas y proyectos de Innovación*

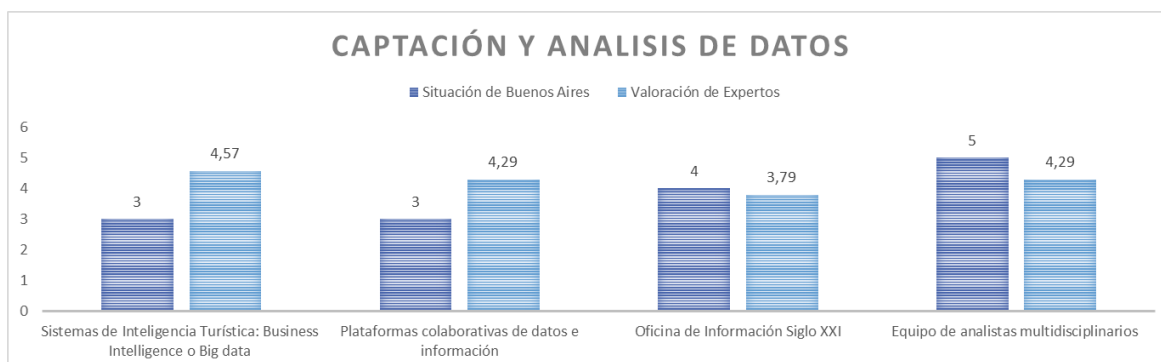
El Ente de Turismo no cuenta con un Banco de Ideas y Proyectos de Innovación. No obstante, el programa BA Emprende genera una base de emprendedores de la ciudad, en las que se encuentran diferentes propuestas para la actividad turística.

## 8.2.4 *Información y Conectividad*

La importancia de esta dimensión para considerar a Buenos Aires como un Destino Inteligente radica en tres retos en los cuales actualmente tienen iniciativas ideas o en instancia de proyecto: captación y análisis de datos, la aplicación de datos para el accionar estratégico y la conectividad como soporte a los anteriores aspectos.



### 8.2.4.1 Captación y Análisis De Datos



#### 8.2.4.1.1 *Sistemas de Inteligencia Turística: Business Intelligence o Big data*

La Ciudad de Buenos Aires en el 2016 ha adquirido un Sistema de Inteligencia Turística desarrollado por SEGITTUR. La tecnología ha sido importada a través del convenio de Big Data firmado por el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, SEGITTUR y el MINTUR, convirtiendo al destino en la primera ciudad de América en desarrollar una plataforma de Big Data propia,

El Sistema de Inteligencia Turística consiste en un instrumento basado en el análisis exhaustivo de diferentes fuentes de información capaz de cargar, procesar y analizar diversos datos y transformarlos en conocimiento de utilidad, relevante, sistematizado y ordenado, para ponerlo al servicio del gestor del destino y de sus actores. Permite inspeccionar la huella digital que van dejando los turistas a través de la localización de teléfonos celulares y el gasto de tarjetas, conociendo de este modo las tendencias de consumo y realizar estudios de inteligencia de mercado, a fin de hacer más efectivas sus acciones de promoción y saber ajustarse a las demandas del turista que visita Buenos Aires.

Este convenio complementa la información recogida a través de los relevamientos, estudios y encuestas que lleva a cabo el Observatorio del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, el principal sistema de monitoreo para la toma de decisiones y políticas turísticas. El Observatorio lleva adelante Informes mensuales, trimestrales, el monitor turístico, relevamientos temáticos, infografías y estudios especiales.

Más allá de los esfuerzos, se puede observar que la información que ofrece el observatorio de turismo en su página (<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/agrupador-noticias/observatorio>) exceptuando el caso del Monitor Turístico la mayor parte de las demás estadísticas no se encuentran actualizadas o bien no siguen una periodicidad. Por ejemplo, el último anuario publicado corresponde al año 2014, los informes trimestrales datan de 2015. Por su lado los informes mensuales 2016 no presentan una serie completa. En el año 2016 su última publicación en octubre del mismo año aunque estén disponibles datos del primer trimestre de 2017. Asimismo, los nombres de los documentos no comprenden una lógica, y hace que se encuentren desorganizados.

#### 8.2.4.1.2 *Plataformas colaborativas de datos e información*

La Ciudad de Buenos Aires cuenta con algunos canales de información colaborativas, en el ámbito offline, como la **Encuestas de Ocupación Hotelera** donde los datos son proporcionados por los hoteles de la ciudad; y en el ámbito online, se

encuentra la Red de Referentes Nacionales del **Observatorio de Turismo de Reuniones de la Argentina (OETR)** en el cual la información proporcionada tanto por el ámbito público como privado se concentra en una base única de información que después es proporcionada a los diferentes gestores locales. Y asimismo, la **App BA Accesible**, que sin ser específica del turismo, fortalece la estructuración del producto turismo accesible en la ciudad, la aplicación es una plataforma de información colaborativa para Android, desde donde se pueden buscar o subir lugares accesibles de la ciudad, tales como información en braille, rampas o audioguías.

#### 8.2.4.1.3 *Oficina de Información Siglo XXI*

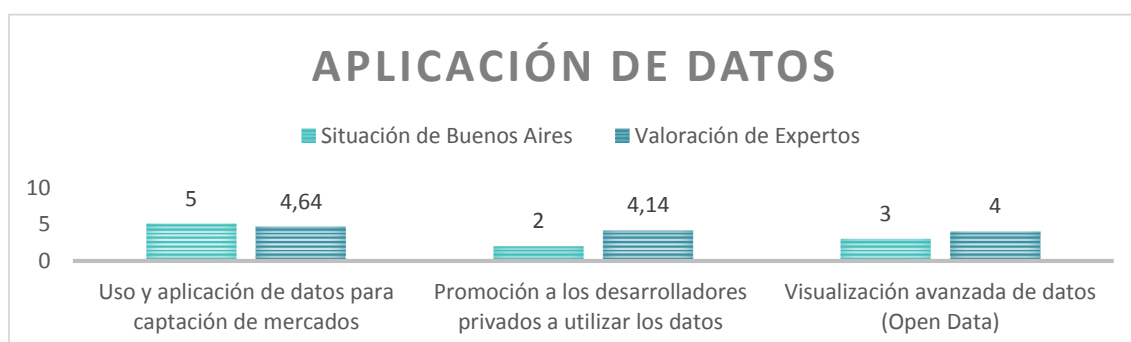
La ciudad cuenta con nueve centros de atención al turista en los cuales se recaba información de los visitantes manera automática a través de la Encuesta en Centros de Atención al Turista (CAT). El dataset contiene la información obtenida e incorporada a la base de datos del Observatorio de Turismo, disponibles en Buenos Aires Data. Cuando el turista visita y consulta en los centros de información esos datos llegan en tiempo real con información del perfil de los mismos, con quienes viajan, de donde provienen y cuáles fueron sus consultas (Entrevista a Gerente Inteligencia de Mercados y Observatorio, Matías Belacín, 3 de febrero 2017)

Asimismo, dos de estos centros de atención al turismo, ubicados en Palermo y Recoleta se encuentran certificados con las Directrices de accesibilidad para servicios turísticos, debido a que cumplen las normas edilicias de diseño universal, cuentan con información accesible a personas con discapacidad y su personal se encuentra capacitado para la atención específica al segmento.

#### 8.2.4.1.4 *Equipo de analistas multidisciplinarios*

A los fines de encontrar la historia que hay detrás de la inmensidad de datos que provee el sistema de Big Data del Ente de Turismo, la Directora General Inteligencia de Mercado y Observatorio Del Turismo de Buenos Aires, Mariana Mangiarotti mencionó en el 1º Congreso Mundial sobre Destinos Inteligentes de la OMT, el Ente conformó un equipo de analistas multidisciplinarios compuestos por economistas, econometrías, biólogos, especialistas en turismo, analistas de *Data Mining*.

#### 8.2.4.2 *Aplicación De Datos*



#### 8.2.4.2.1 *Uso y aplicación de datos para captación de mercados*

Desde el 2016, las autoridades diseñaron el Índice de Potencialidad Turística (IPT). La herramienta resume y analiza un conjunto de variables económicas, turísticas y geográficas de posibles mercados emisores identificadas a partir del Sistema de Inteligencia Turística y la diferente investigación del Observatorio de Turismo. A partir del índice se pueden definir estrategias de promoción para cautivarlos.

El IPT se aplicó para Brasil, Uruguay, Chile, Perú, Ecuador, Colombia, México, Estados Unidos, Canadá, Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido, Rusia, China, India, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Para el 2017 se prevé trabajar sobre tres de estos mercados: Estados Unidos – Canadá, Colombia y España.

Para el 2018, la ciudad apunta a despertar el interés de cuatro mercados estratégicos para el turismo mundial. Primero, China, el país que mejor ha logrado sostener el crecimiento de su gasto por turismo alrededor del mundo. También concentrará sus esfuerzos en Rusia, que, según datos del ente, registró un crecimiento entre 2011 y 2013. La India, por su parte, presentó un comportamiento irregular que se sostuvo en 2014 y 2015. Mientras que Australia se presentó como el mercado de mayor gasto promedio por viaje (alrededor de US\$ 3000). Con estos mercados se trabajara una vez implementado el Sistema de Inteligencia e identificar la oferta para satisfacer estos mercados. (Disertación de Mariana Mangiarrotti en el 1º Congreso Mundial de Destinos Inteligentes de la OMT, 16 de Febrero 2017).

En este sentido es que comenzó a funcionar en enero del 2017, la nueva Gerencia Operativa de Big Data del Ente, con el objetivo de hacer útiles los datos recogidos por el organismo, comenzar a recuperar los mercados que se habían perdido, diversificar los mercados y crear un orden de prioridad basado en datos de los mercados en los cuales se quiere salir a promocionar.

#### 8.2.4.2.2 *Visualización avanzada de datos (Open Data)*

Si bien actualmente se encuentran disponibles para su descarga los diferentes estudios e investigaciones llevadas a cabo por el Observatorio de Turismo de la Ciudad. A partir de la aplicación del Sistema de Inteligencia Turística se prevé avanzar en la visualización de datos para la toma de decisiones a partir del desarrollo de un dashboard con datos estratégicos del sector. Es decir, un panel de visualización avanzada de datos relacionados al desempeño de la actividad turística para la toma de decisiones por parte del Ente de Turismo, otras áreas de gobierno y los diferentes Prestadores Turísticos los cuales podrán acceder a partir de un usuario provisto por el Ente de Turismo.

El potencial de este desarrollo se vislumbra al margen del dashboard versión beta desarrollado en el marco del programa BA Datos (iniciativa llevada a cabo por la Dirección de Gobierno Abierto dependiente de la Subsecretaría De Ciudad Inteligente) para mostrar información de la ciudad. Entre las categorías disponibles se encuentra “Cultura y Turismo”

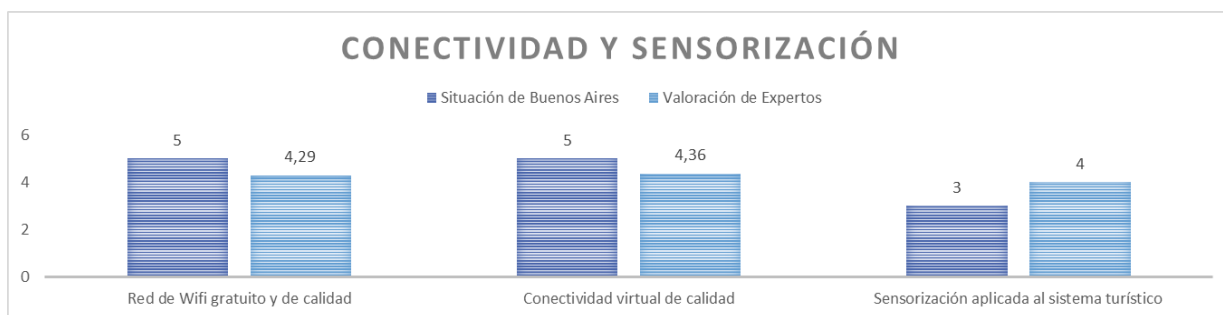


### 8.2.4.2.3 Promoción a los desarrolladores privados a utilizar los datos

El catálogo de datos online del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, “Buenos Aires Data” reúne diferentes categorías entre las que se puede encontrar cultura y recreación, medio ambiente, movilidad y transporte, seguridad, turismo, entre otras. El sitio está destinado principalmente a programadores y diseñadores para que desde sus conocimientos reutilicen los datos disponibles y los puedan usar libremente, de manera gratuita y con acceso directo sin intermediarios. (CICOMRA, 2015).

No obstante, no existe una iniciativa, programa o proyecto de incentivo a la utilización de estos datos para generar nuevos modelos de negocios, o propuestas turísticas para la ciudad por parte de desarrolladores privados.

### 8.2.4.3 Conectividad y Sensorización



#### 8.2.4.3.1 Red de Wifi gratuito y de calidad

La Ciudad viene transitando un camino interesante en acceso a la conectividad virtual con su programa BA WIFI que a través de 300 puntos de conexión, permiten por un lado subsanar en parte la mala señal de 3G que suele ofrecer la telefonía celular y por otro reconocer la huella digital que dejan los turistas a través de sus dispositivos móviles.

BA WiFi permite descargar apps, realizar trámites, consultas, reclamos, comunicarte con familiares y amigos o navegar por tus sitios de interés, de forma simple y gratuita. Se puede acceder desde un dispositivo móvil con wifi las 24 h del día, todos los días de la semana, desde los diferentes puntos distribuidos en edificios públicos, parques, plazas, hospitales y centros de salud, y actualmente en las redes de Metrobus y Subte asegurando conectividad en el medio de transporte y en el nuevo microcentro, incluyendo el área central y Diagonal Norte.

En los Subtes además se construyeron más de 15 Espacios Subte Digital, puntos de descanso con sillones y mesas para que los usuarios se puedan conectar cómodamente a la red BA WIFI. Los espacios están equipados con terminales de carga de celulares, expendedoras de bebidas y pantallas multitouch con las que se puede acceder a las distintas aplicaciones de la Ciudad y a toda la información sobre el estado del subte, el clima, los puntos de conexión a internet más cercanos y la agenda cultural.

Asimismo, permite a, quienes se movilizan por la Ciudad consultar dónde tendrán Internet gratis con la aplicación BA WiFi, disponible en App Store o Google Play.

En cuanto a información técnica, BA WiFi cuenta con más de 300 antenas Outdoor Cisco Aironet 1572E/C, Indoor Cisco Aironet 2702, Avaya y Aruba, con alcance de 100 m2. El ancho de banda varía según el canal. En promedio es de 10 Mbps simétrico en fibra óptica y de 3 Mbps de subida y 30 Mbps de bajada en cable modem. Las sesiones tienen una duración de media hora que pueden ser renovadas ilimitadamente volviendo a aceptar los términos y condiciones.

#### **8.2.4.3.2 Conectividad virtual de calidad**

La Ciudad de Buenos Aires tiene un camino recorrido desde 2011 en cuestiones de fomento y seguridad de la conectividad virtual. A través de la Ley de Promoción y Estímulo Digital que tuvo como objetivo la instalación de fibra óptica en toda la superficie de la ciudad de Buenos Aires, se promovieron las instalaciones de las diferentes redes de fibra óptica de la Ciudad. Esta ley aprobada en 2011 fomentó créditos fiscales para las empresas que provean el servicio, dando un paso para convertir definitivamente a Buenos Aires en una ciudad tecnológica.

Respecto al acceso a internet, no hay cifras uniformes respecto a organizaciones y empresas. Lo único claro es que la penetración de Internet en Buenos Aires va en aumento. Según datos de INDEC en el 2015 el 76,6% de los hogares de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires contaba con acceso a internet<sup>60</sup>. Y del total de personas que de 10 años o más con acceso o sin acceso de internet en sus hogares, el 78,7% utiliza la red informática mundial.

En cuanto a calidad y seguridad de conexión. En 2012 un ranking elaborado por Symantec y Sperling's Best Places ubicó a Buenos Aires como la ciudad más riesgosa para usar Internet<sup>91</sup>. Un factor que contribuyó es la gran penetración de banda ancha y redes sociales. Y en este sentido, en noviembre del mismo año, mediante la Resolución 501/FG/12103, el Ministerio Público de la Ciudad de Buenos Aires creó una Fiscalía dedicada a delitos informáticos.

#### **8.2.4.3.3 Sensorización aplicada al sistema turístico**

La dirección de Proyectos de Ciudad Inteligente lleva adelante el programa "Tecnología y Sensorización" en el cual se han instalado en la ciudad diferentes sensores conectados a internet que generan información acerca del tráfico, el consumo energético o el reciclaje. Este monitoreo permite analizar situaciones en tiempo real y actuar en consecuencia para alcanzar soluciones más eficientes. No existe aún una aplicación específica en turismo, no obstante, las bicicletas de la ciudad utilizadas por la comunidad local y por turistas comprenden una tecnología basada en sensores que permite identificar los movimientos de las mismas por la ciudad.

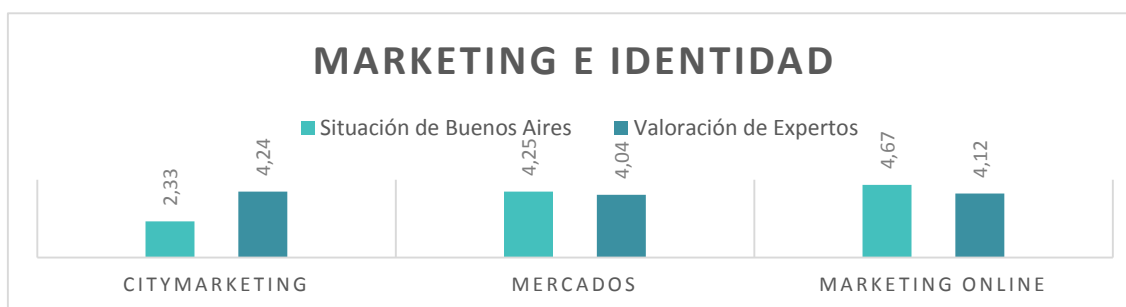
---

<sup>60</sup> Internet: comprende la red informática mundial de acceso a servicios de información, comunicación, producción y transferencia de contenidos incluyendo web (WWW), no incluye redes internas de computadoras o intranets. Remite al acceso a Internet en el hogar, pudiendo ser éste a través de una red fija o móvil. Incluye el acceso a través de distintos equipos o aparatos (computadora de escritorio o portátil, tabletas, telefonía móvil, consolas de juego, modem USB). (INDEC, 2015)

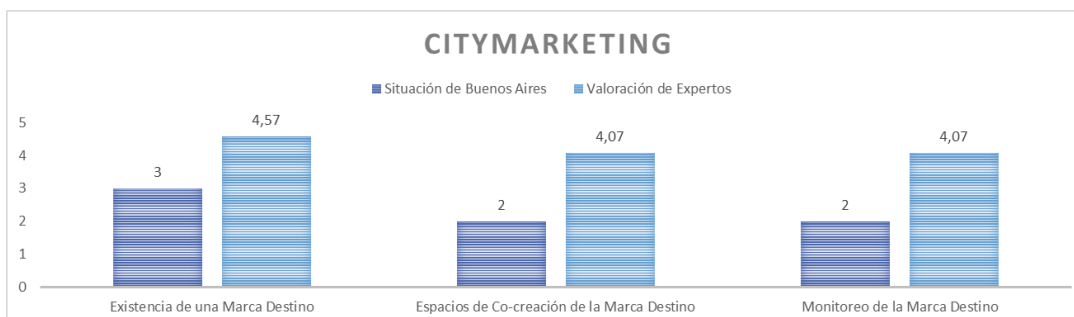
## 8.2.5 Marketing e Identidad

Este eje estratégico se relaciona a la promoción del destino y a la mejora de la experiencia del turista a partir de resaltar lo único y lo auténtico del destino, el diferencial del destino frente a la inmensidad de opciones.

La Ciudad de Buenos Aires se desempeña principalmente en cuestiones arraigadas a la captación de mercados estratégicos y en las estrategias de marketing online. No obstante, el gran desafío pendiente está arraigado al branding de la ciudad, su marca turística y la gestión de la misma de manera participativa y representativa de las identidades competitivas de la ciudad y sus ciudadanos.



### 8.2.5.1 Citymarketing



#### 8.2.5.1.1 Existencia de una Marca Destino

Según lo establece el organigrama del Ente, una de las responsabilidades de la Dirección General del Ente de Turismo, a cargo de Gonzalo Robredo es la de gestionar y administrar la Marca Turística de la Ciudad, mediante el desarrollo de planes y programas para la instalación y difusión de la misma. En este sentido, el área de comunicación del Ente de Turismo está llevando a cabo su estrategia de citymarketing, o branding de ciudad con los objetivos de construir una marca turística que sea paraguas a las diferentes identidades de las comunas porteñas.

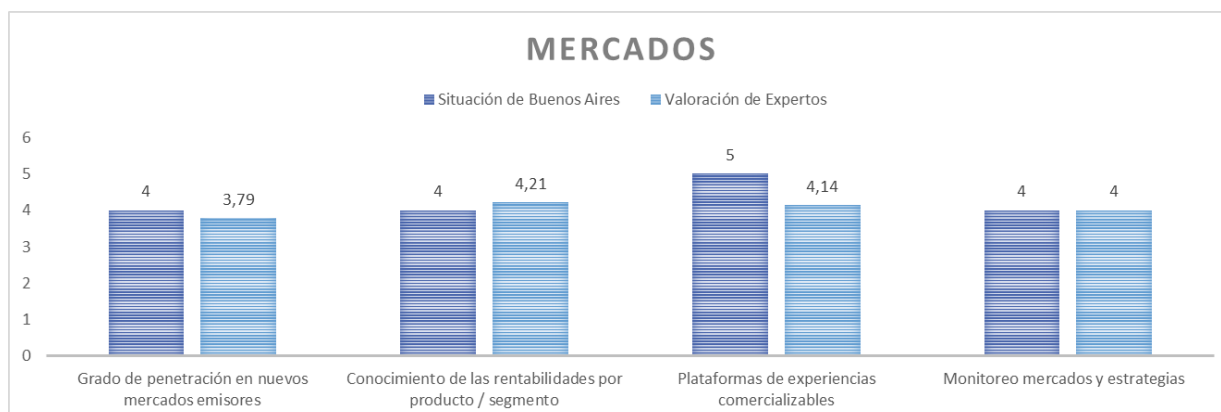
### 8.2.5.1.2 Espacios de Co-creación de la Marca Destino

La ciudad en conjunto con sus áreas de gobierno, entre ellas el Ente de Turismo, viene trabajando en el programa Mi Barrio para la configuración y construcción de la identidad de cada comuna de la Ciudad. Esta identificación, del carácter local de los atractivos y recursos turísticos de los barrios porteños agrupados en comunas, es uno de los avances más relevantes en relación a la identidad.

### 8.2.5.1.3 Monitoreo de la Marca Destino

El Ente de Turismo aún no cuenta con una Marca Turística de la Ciudad. En este sentido, el monitoreo de la misma se encuentra en ideación para las etapas subsiguientes al diseño y la gestión de la marca.

## 8.2.5.2 Mercados



### 8.2.5.2.1 Grado de penetración en nuevos mercados emisores

En busca de la competitividad, los destinos comienzan a centralizar la priorización de los mercados que considera estratégicos no sólo a partir de la intensidad de los flujos físicos (cantidad de llegadas) sino más bien, en el caudal de flujos monetarios (capacidad de consumo turístico).

Buenos Aires no es ajena a esta tendencia, la identificación de la potencialidad de los mercados estratégicos y prioritarios que realizó a través del Índice de Potencialidad Turística (IPT) permitió diversificar la demanda turística y no ser “*Brasil dependiente*”, según lo puso en relieve Mariana Mangiarrotti en el 1º Congreso Mundial de Destinos Inteligentes de la OMT (16 de febrero 2017). Considerando que este último mercado representa más del 25% de la cuota de mercados emisores de Buenos Aires

En este sentido, la Dirección de Promoción del EnturBA, lleva a cabo estrategias enfocadas en los segmentos de mercado que presentan mayor gasto turístico, como el segmento de alta gastronomía, turismo LGBTIQ y turismo de Reuniones.

- **El segmento LGBTIQ**, que representa un 15% del gasto global en turismo y el crecimiento anual es del 9,6%. Buenos Aires está posicionada en el primer puesto dentro del mercado regional de destinos amigables con el segmento LGBT y el séptimo lugar dentro del ranking mundial.

Apuntando al público LGBTIQ la ciudad realizó por segunda vez la semana BA Diversa, así como también, la 9° y próxima 10° Conferencia Internacional de Negocios LGBTIQ: GNetwork360. Asimismo, en los últimos años, en cooperación y alianza con la Cámara de Comercio Gay y Lésbica de Argentina, se realizaron diferentes acciones de captación en diversos mercados internacionales del segmento a través de la participación en ferias del segmento, en *pink corners* e intervenciones.

- **El segmento de turismo de reuniones**, que también presenta gastos turísticos tres veces mayores al promedio. A razón de captar este segmento se planificaron 35 acciones, que incluyen 8 participaciones en ferias, la realización de 12 site inspections, 10 presentaciones de destino y 2 fam tours especializados. Algunas de las ferias más relevantes en las que se participaron fueron IMEX Frankfurt, The Meeting Show Londres, FIE expo, ExpoEventos, IBTM China, MITM México, IMEX América e IBTM Barcelona.

#### 8.2.5.2.2 **Conocimiento de las rentabilidades por producto / segmento.**

Las rentabilidades por mercado, segmento y producto son analizadas a través del Índice de Potencialidad Turística (IPT), herramienta creada por el ente que resume y analiza un conjunto de variables económicas, turísticas y geográficas de posibles mercados emisores.

Asimismo, la implementación del Sistema de Inteligencia Turística prevé un mecanismo ágil de adaptación de la oferta a la demanda, principalmente respecto a aquellos mercados altamente rendidores por su gasto turístico pero que precisan la conformación de una oferta específica, como es el caso de China e India.

#### 8.2.5.2.3 **Plataformas de experiencias comercializables**

El Ente de Turismo, programa y ejecuta “BA.Tours”, una Tienda De Experiencias, con el objetivo de que la oferta turística esté al alcance de la mano del turista (es un sitio responsive), permitiendo que este, en el mismo momento que decida viajar pueda comprar.

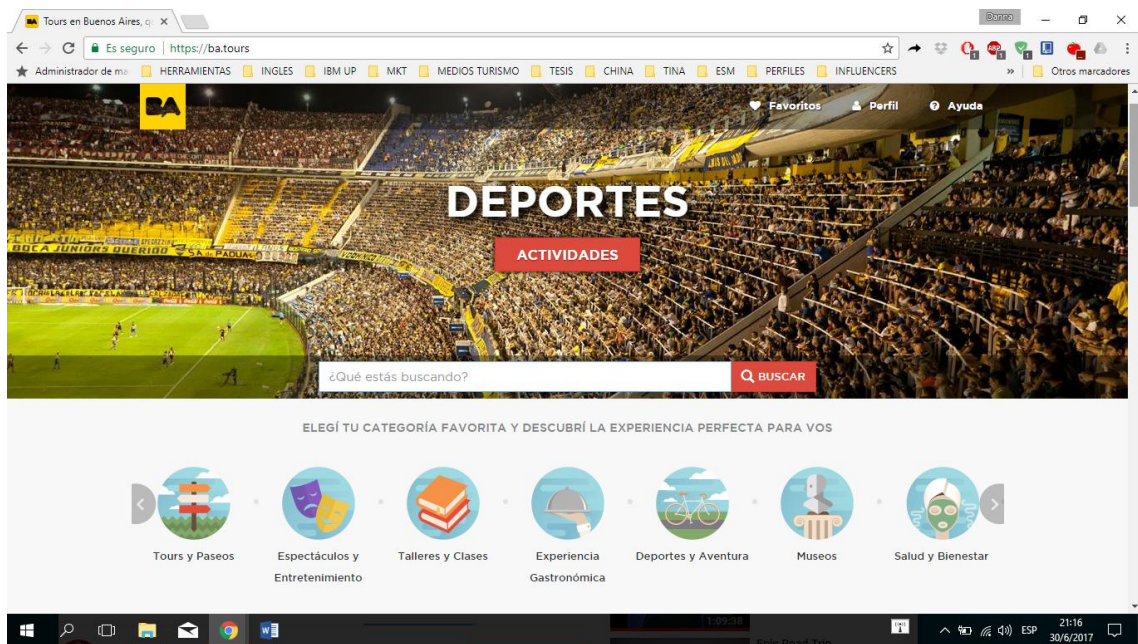
Ba.tours es un sitio online que reúne actividades y/o eventos de aventura, entretenimiento, capacitación, esparcimiento y diversión que son suministrados por los prestadores y que están sujetos cada uno a sus términos y condiciones particulares. Esto permite generar un sistema de reservas integradas donde cualquier usuario, turista o residente que desee acceder, usar o contratar los servicios podrá hacerlo a través del servicio de MercadoPago.

Al mismo tiempo que fomenta la comercialización online, promueve la formalidad de la oferta turística para el control del organismo y para la seguridad del turista. Para que un prestador sea dado de alta en el sistema, deberá estar registrado en el Registro de

Prestadores Turísticos de la Ciudad de Buenos Aires. Los prestadores son personas, físicas o jurídicas, ajenas al EnturBA, con quien no tienen ninguna vinculación de dependencia ni económica, ni responsabilidad empresarial, exceptuando aquellos casos en que se trate de actividades prestadas por este organismo, en cuyo caso se encuentra indicado en la correspondiente descripción y muchas de ellas son de carácter gratuito.

Este tipo de iniciativas resultan relevantes, también, para el control y seguimiento del gasto turístico de los visitantes, sus motivaciones, sus datos de contacto para realizar actividades de *retargeting* u otras acciones de promoción.

**Ilustración 31 Sitio BA.Tours. Home**



### 8.2.5.3 Marketing Online

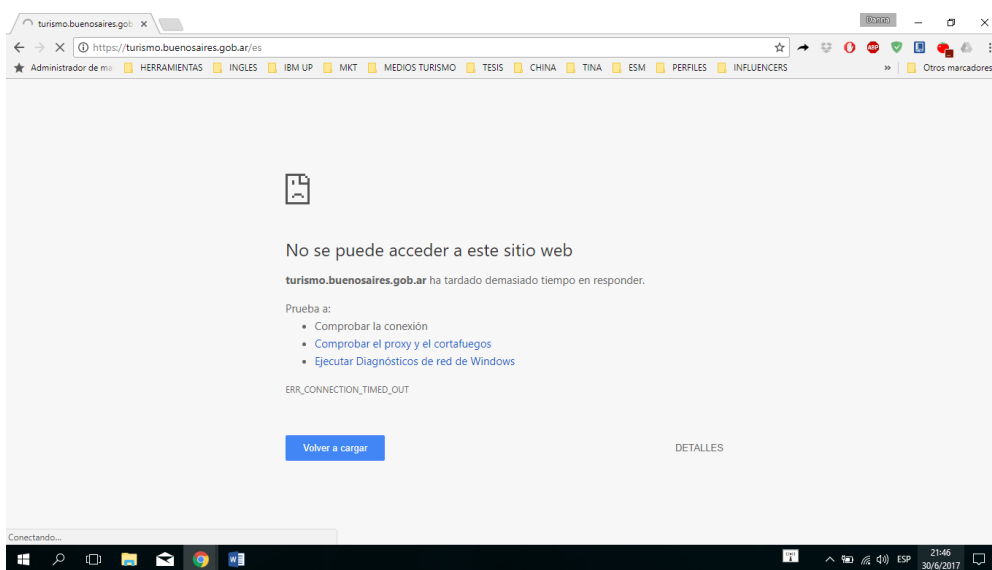




### 8.2.5.3.1 *Pertinencia de soluciones online para las necesidades del turista*

El sitio web de turismo de Buenos Aires permite el acceso a todas las aplicaciones de turismo disponibles, al mismo tiempo que, sugiere una agenda cultural turística actualizada, un buscador de experiencias e información de las visitas guiadas y otros servicios que lleva a cabo desde el 2016 a través de la mencionada tienda online, Ba.tours. No obstante, como se puede ver en la siguiente ilustración, una de las fallas que presenta es el tiempo que tarda en leer dicho sitio, las búsquedas son lentas y en otras ocasiones no se puedan visualizar. Esto puede ser causado por el poco almacenamiento del hosting del EnturBA, donde tienen alojado el sitio de turismo.

**Ilustración 32** *Falla de lectura del Sitio de Turismo de Buenos Aires*

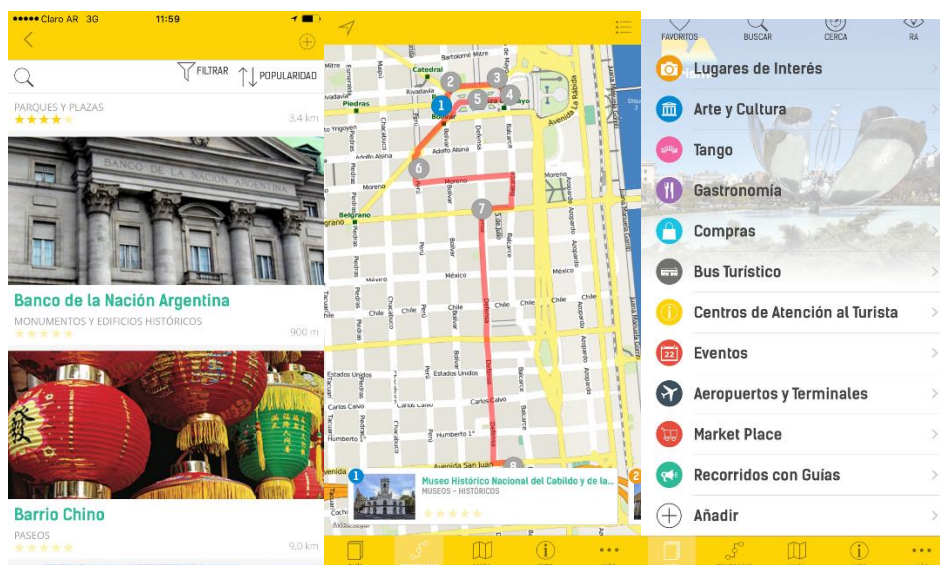


En los últimos años el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través del Ministerio de Modernización, desarrolló su propia familia de aplicaciones móviles; publicó su mapa interactivo que recibe 2 millones de visitas mensuales; lanzó Buenos Aires Data el catálogo de datos abiertos de Gobierno y promovió los espacios de colaboración y generación de ideas en el mundo tecnológico, en el concurso de aplicaciones para celulares BA Apps.

La principal aplicación de turismo **BA turismo**, reúne al igual que el sitio web, todas las actividades culturales, deportes, restaurantes, hoteles, lugares de interés, información sobre horarios de los Bus Turísticos, la ubicación de los Centro de Atención al Turista, la tienda de experiencias turísticas, los recorridos con guías disponibles. Y asimismo, permite valorar los lugares, armar itinerarios y seleccionar favoritos.



**Ilustración 33 Pantallas de BA.Turismo**



En cuanto a accesibilidad, el sitio web de turismo no presenta un asistente para personas que tengan algún tipo discapacidad. Este desarrollo si se ha implementado en la página del Gobierno de la Ciudad -en donde se aloja información de turismo-. Dicho sitio tiene un software de Accesibilidad<sup>61</sup> contratado a inclusite, uno consultora especializada en accesibilidad web para personas con discapacidad, Al clickear la opción de accesibilidad el usuario puede elegir un modo de uso, y el modo de comunicarse e interactuar con la web: por voz, por teclado, por sonido y lectura de pantalla. Este sistema fue diseñado en conjunto con la Organización COPIDIS, quien ayudó a su confección y testeo. (CICOMRA, 2015)

#### **8.2.5.3.2 Acciones SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)**

##### **Social**

El Ente de Turismo de Buenos Aires cuenta con una Dirección de Comunicación, encargada del diseño de la Marca Destino de la ciudad y también de la gestión de las redes sociales.

Buenos Aires turismo tiene un conjunto de canales en las populares plataformas de la web 2.0 a través de las cuales publica información turística, se fomenta la promoción de eventos y actividades y se fomenta la comunicación bilateral a través de invitaciones a opinar que no esta tan presente en el sitio web y las aplicaciones. Si bien EnturBa tiene sus propias redes sociales institucionales, presenta también redes sociales específicas de promoción “Travel Buenos Aires” en Twitter (@travelbaires) con más de 44 mil seguidores, Facebook (@travelbuenosaires) con más de 750 mil seguidores, Instagram con 4 mil seguidores y un promedio de 0,8 publicaciones diarias y Youtube con una menor actividad 746 subscriptores y con un promedio de 300 – 500 visualizaciones por videos. Asimismo, tiene un especial foco en TripAdvisor, la red social específica del turismo, y asociada a una de los objetivos para el 2019 de posicionar a la

<sup>61</sup> <http://www--buenosaires--gob--ar.accesible.inclusite.com/>

Ciudad de Buenos Aires dentro de las principales 10 ciudades del mundo. Con una actividad intensa en cuanto a gestión de comentarios.

### **Mobile**

Las aplicaciones y sitio web en Turismo fueron desarrolladas en los laboratorios de la ciudad bajo el programa BA APPs en el cual no sólo se trabaja con el desarrollo de la interface sino también con la experiencia del usuario. El sitio web de turismo ([www.turismo.buenosaires.gob.ar](http://www.turismo.buenosaires.gob.ar)) es dinámico y adaptable a formatos móviles. También la ciudad viene trabajando intensamente a partir de una amplia cartera de aplicaciones, que fueron integradas en la aplicación 3.0 BA turismo que entre otros servicios permite la comercialización de experiencias turísticas. Asimismo, la ciudad cuenta con las redes de wifi que permiten la conexión a internet para descargar y acceder a las mismas en diferentes puntos de la ciudad, fortalecimiento también la cantidad de datos posibles de recabar por el Sistema de Inteligencia Turística que prevé analizar la huella de los teléfonos móviles de los turistas.

### **Analytics**

El EnturBA procesa mensual o anualmente los datos de las diferentes redes sociales a los fines de fortalecer las estrategias de captación de los mercados estratégicos. (Entrevista a Gerente Inteligencia de Mercados y Observatorio, Matías Belacín, 3 de febrero 2017) Asimismo, el Sistema de Inteligencia Turística, una vez implementado prevé el seguimiento de la huella digital (unión entre los movimientos del turista a través de su móvil y el análisis big data de los datos recogidos).

### **Cloud**

El Ente de Turismo viene desarrollando la mayor parte de sus estrategias en el mundo online desde la nube. Es ahí donde funciona la información recabada por el Sistema de Inteligencia Turística, las redes sociales de promoción y gestión turística. Y los diferentes datos disponibles de la ciudad para el ciudadano y el turista. Sin embargo, será necesario incorporar otras soluciones en la nube, por ejemplo plataformas de colaboración online y formal entre los diferentes sectores turísticos para captar información, procesarla y compartirla.

#### **8.2.5.3.3 *Posicionamiento online del destino. Acciones SEO y SEM***

En el 2016, el Ente contrato a Smartvel, una consultora especializada en desarrollo de contenidos online, a los fines de desarrollar una estrategia de posicionamiento web.

Dicha consultora desarrollo un producto combinado para las aplicaciones y la página web de turismo. Consta de:

- Eventos – contenido dinámico: que pone a disposición una agenda actualizada de lo que ocurre en la ciudad.
- Lugares – contenido tradicional: que permite la geolocalización del contenido clásico de una guía de destinos, oferta y puntos de interés.
- Capas de cliente – contenido a la medida: que da lugar a que el turista pueda incluir fácilmente su propio contenido geolocalizado, con videos e imágenes y promocionar una venta cruzada de lugares, tours, diseñar sus propios itinerarios, valor los sitios que visitó y seleccionar actividades y puntos de interés como favoritos.

## Anexo 10 Tabla de Desafíos de la Ciudad de Buenos Aires respecto a la Inteligencia Turística

| Desafíos de Gobernanza Turística  | Plazo         | Grado de Importancia | Grado de Recursos necesarios | Grado de Complejidad | Ejecución                           |
|---|---------------|----------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| <b>Planificación</b>  |               |                      |                              |                      |                                     |
| <b>Desafío 1.</b> Llamado a Licitación para un Plan Estratégico de Inteligencia Turística.  | Corto Plazo   | Alta                 | Medio                        | Alto                 | Tercerizar Consultoría              |
| <b>Desafío 2.</b> Búsqueda de financiamiento nacional e internacional para la implementación del Plan Estratégico de Inteligencia Turística.      | Corto Plazo   | Alta                 | Medio                        | Bajo                 | Ente de Turismo                     |
| <b>Fortalecimiento Institucional</b>  |               |                      |                              |                      |                                     |
| <b>Desafío 3:</b> Creación de un Área de Destino Inteligente.   | Mediano Plazo | Media                | Medio                        | Alto                 | Ente de Turismo                     |
| <b>Desafío 4:</b> Formulación de un equipo normalizador de Destino Inteligente  | Mediano Plazo | Alta                 | Alto                         | Alto                 | Ente de Turismo                     |
| <b>Desafío 5:</b> Incorporar en la Dirección de Oferta del Ente referentes por segmentos priorizados  | Corto Plazo   | Baja                 | Medio                        | Medio                | Ente de Turismo                     |
| <b>Integración Sectorial</b>  |               |                      |                              |                      |                                     |
| <b>Desafío 6:</b> Creación de una estructura mixta dentro del Ente de Turismo   | Largo Plazo   | Alta                 | Alto                         | Alto                 | Ente de Turismo – Sector Privado    |
| <b>Desafío 7:</b> Programa de formalización de Clúster Turísticos basados en la Innovación y Conocimiento.  | Mediano Plazo | Alta                 | Alto                         | Alto                 | Ente de Turismo – Sector Privado    |
| <b>Desafío 8:</b> Programa de Fortalecimiento y Conexión Comercial  | Corto Plazo   | Alta                 | Medio                        | Medio                | Tercerizar Consultoría              |
| <b>Desafíos de Sostenibilidad y Accesibilidad</b>   |               |                      |                              |                      |                                     |
| <b>Sostenibilidad – Sistema Urbano Sostenible</b>   |               |                      |                              |                      |                                     |
| <b>Desafío 9.</b> Organización de un Hackatón Tecnológico para el diseño de herramientas de Gestión del Espacio Urbano - Turístico en tiempo real | Mediano Plazo | Media                | Alto                         | Medio                | Ente de Turismo – Sector Privado    |
| <b>Desafío 10.</b> Retomar el programa de financiamiento para líneas de colectivo que adquieran en su plataforma Ecobuses                         | Largo Plazo   | Alta                 | Medio                        | Bajo                 | Ciudad Inteligente                  |
| <b>Sostenibilidad – Sistema Turístico Sostenible</b>  |               |                      |                              |                      |                                     |
| <b>Desafío 11.</b> Programa de Anfitriones y Turistas responsables con el ambiente.   | Corto Plazo   | Alta                 | Medio                        | Medio                | Ente de Turismo – Sector Privado    |
| <b>Desafío 12.</b> Extensión del programa de Ecosello BA a otros sectores turísticos  | Corto Plazo   | Media                | Medio                        | Bajo                 | Ente de Turismo – Gestión Ambiental |
| <b>Desafío 13.</b> Identificación de la huella de carbono de cada experiencia turística promocionada.   | Mediano Plazo | Media                | Alto                         | Alto                 | Ente de Turismo – Gestión Ambiental |

|  |               |       |       |       |  |
|--|---------------|-------|-------|-------|--|
| <b>Desafío 14.</b> Ordenamiento y puesta en valor de circuitos turísticos de bajo impacto ambiental.                                     | Mediano Plazo | Media | Medio | Medio | Ente de Turismo – Gestión Ambiental                                |
| <b>Desafío 15.</b> Programa de Capacitaciones Ambientales y Responsabilidad Social Empresarial   | Corto Plazo   | Alta  | Alto  | Bajo  | Ente de Turismo – Gestión Ambiental                                |
| <b>Accesibilidad– Sistema Turístico Accesible</b>  |               |       |       |       |  |
| <b>Desafío 16.</b> Armado de Proyecto de Ley de Turismo Accesible.   | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Medio | Ente de Turismo – COPIDIS  |
| <b>Desafío 17.</b> Incorporación de información sobre grado de accesibilidad de las experiencias turísticas comercializadas en BA.Tours. | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Medio | Ente de Turismo – COPIDIS  |
| <b>Desafío 18.</b> Programa de Capacitaciones en Accesibilidad   | Corto Plazo   | Alta  | Alto  | Medio | Ente de Turismo – COPIDIS  |
| <b>Desafío 19.</b> Desarrollo de directrices de accesibilidad para las agencias de viajes.   | Mediano Plazo | Media | Medio | Medio | Ente de Turismo – COPIDIS  |
| <b>Desafío 20.</b> Incorporación de lengua de señas en los anuncios publicitarios online y en los videos subidos a las redes sociales.   | Corto Plazo   | Media | Medio | Bajo  | Ente de Turismo – COPIDIS  |
| <b>Desafío 21.</b> Incorporación de un mapa de accesibilidad en la página web de turismo.  | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Bajo  | Ente de Turismo – COPIDIS  |
| <b>Desafío 22.</b> Desarrollo de un Sistema de señalética de accesibilidad integrada.  | Mediano Plazo | Media | Medio | Medio | Ente de Turismo – COPIDIS  |
| <b>Desafíos de Innovación</b>  |               |       |       |       |  |
| <b>Innovación –en productos y servicios</b>  |               |       |       |       |  |
| <b>Desafío 23.</b> Creación Laboratorio de Innovación Turística  | Mediano Plazo | Alta  | Alto  | Medio | Ente de Turismo – Ciudad Inteligente-Universidades –Sector Privado |
| <b>Desafío 24.</b> Creación del Laboratorio itinerante de Innovación Turística Abierta   | Mediano Plazo | Media | Alto  | Alto  | Ente de Turismo – Ciudad Inteligente-Universidades –Sector Privado |
| <b>Desafío 25.</b> Programas de Incubadoras en Turismo   | Mediano Plazo | Media | Alto  | Medio | Ente de Turismo – Ciudad Inteligente-Universidades –Sector Privado |
| <b>Innovación –en la gestión turística</b>   |               |       |       |       |  |
| <b>Desafío 26.</b> Creación de un área de I+D+I en el Ente de Turismo  | Mediano Plazo | Alta  | Medio | Medio | Ente de Turismo  |
| <b>Desafío 27.</b> Creación de Banco de Ideas, proyectos y oportunidades de innovación   | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Bajo  | Ente de Turismo  |
| <b>Desafíos de Información y Conectividad</b>  |               |       |       |       |  |
| <b>Información - Captación y Análisis de datos</b>   |               |       |       |       |  |

|  |               |       |       |       |                                      |
|--|---------------|-------|-------|-------|--------------------------------------|
| <b>Desafío 28.</b> Creación de una Plataforma de datos compartidos – Open Data Bilateral   | Mediano Plazo | Media | Alto  | Alto  | Tercerizar Consultoría               |
| <b>Desafío 29.</b> Sistema de Inteligencia Territorial Única – Open Data   | Mediano Plazo | Alta  | Alto  | Alto  | Tercerizar Consultoría               |
| <b>Desafío 30.</b> Sube para turista   | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Bajo  | Ente de Turismo – Ciudad Inteligente |
| <b>Información – Aplicación de datos</b>   |               |       |       |       |                                      |
| <b>Desafío 31.</b> Desarrollo de Dashboard Turístico   | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Medio | Ente de Turismo – Ciudad Inteligente |
| <b>Desafío 32.</b> Actualización de reportes del Observatorio de Turismo   | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Bajo  | Ente de Turismo                      |
| <b>Desafío 33.</b> Open Data para desarrolladores  | Mediano Plazo | Media | Medio | Bajo  | Ente de Turismo – Ciudad Inteligente |
| <b>Conectividad</b>  |               |       |       |       |                                      |
| <b>Desafío 34.</b> Sensorización bluetooth en los principales atractivos de la ciudad  | Mediano Plazo | Media | Alto  | Alto  | Ente de Turismo – Ciudad Inteligente |
| <b>Desafíos de Marketing e Identidad</b>   |               |       |       |       |                                      |
| <b>Identidad – Citymarketing</b>   |               |       |       |       |                                      |
| <b>Desafío 35.</b> Talleres de co-creación de la marca turística - Continuidad del proyecto Mi barrio BA                                   | Corto Plazo   | Alta  | Alto  | Bajo  | Ente de Turismo                      |
| <b>Desafío 36.</b> Manual de Marca   | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Medio | Tercerizar Consultoría               |
| <b>Desafío 37.</b> Elección de Referentes locales y Embajadores de la Marca  | Corto Plazo   | Media | Medio | Bajo  | Ente de Turismo                      |
| <b>Marketing - Mercados</b>  |               |       |       |       |                                      |
| <b>Desafío 38.</b> Aplicación del Sistema de inteligencia turística para la identificación de las rentabilidades por segmento. (Open Data) | Mediano Plazo | Alta  | Medio | Alto  | Tercerizar Consultoría               |
| <b>Desafío 39.</b> Monitoreo de campañas de promoción por indicadores del Sistema de Inteligencia Turística                                | Mediano Plazo | Alta  | Medio | Alto  | Tercerizar Consultoría               |
| <b>Marketing - Marketing online</b>  |               |       |       |       |                                      |
| <b>Desafío 40.</b> Banco de audiovisuales de experiencias turísticas   | Corto Plazo   | Media | Medio | Bajo  | Ente de Turismo                      |
| <b>Desafío 41.</b> Campañas de promoción en Youtube e Instagram  | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Bajo  | Ente de Turismo                      |
| <b>Desafío 42.</b> Continuidad y diseño de campañas de promoción on line y generación de contenido   | Corto Plazo   | Alta  | Medio | Bajo  | Ente de Turismo                      |
| <b>Desafío 43.</b> Blog Tours e influencers social media   | Corto Plazo   | Alta  | Alto  | Medio | Ente de Turismo – Sector Privado     |