

Co-creación de innovaciones orientadas a la sostenibilidad turística en Barcelona

Reporte Final

Jose Francisco Melenez Roman
Prof. Xavier Font
Dr Isabel Rodriguez
Dr Anna Torres-Delgado

**School of Hospitality and
Tourism Management
University of Surrey**

Marzo, 2022

Resumen Ejecutivo

Este proyecto ha sido desarrollado gracias a la colaboración entre la Universidad de Surrey y la Dirección de Turismo y Acontecimientos del Ayuntamiento de Barcelona. Además, ha sido facilitado por el *Consell Turisme i Ciutat* como principal órgano de diálogo entre los actores del turismo de la ciudad. A través de más de 100 horas de trabajo colaborativo entre los actores, se ha recogido información del sector civil, empresarial y público para iniciar un proceso de reflexión sobre la innovación como medio para lograr un turismo más sostenible en Barcelona. Así, se han realizado 28 entrevistas en profundidad con actores clave y 8 talleres en dos fases para crear cambios significativos o nuevos productos, procesos o prácticas del turismo para generar valor social y ambiental al mismo tiempo que aseguren viabilidad económica.

Como resultado de las conversaciones individuales y colectivas se ha hecho hincapié en la necesidad de innovar en la sostenibilidad turística de la ciudad. Sin embargo, lograr esta tarea requiere aceptar su complejidad como un esfuerzo colectivo de largo plazo que debe nacer del concurso de todas las partes. En ese sentido, el estudio identifica dilemas de innovar en sostenibilidad que nos pueden ayudar a reflexionar sobre esta tarea y a generar acciones concretas (sección 1.1.). Asimismo, los actores demuestran consenso en torno a la idea de que la innovación en la sostenibilidad puede posicionarse como la nueva ventaja competitiva del destino. No obstante, existen diversas ideas de como concebimos la sostenibilidad y la innovación que pueden dificultar su aplicación. Por ejemplo, algunos participantes consideran que existen distintas “sostenibilidades” para distintos actores o que la palabra sostenibilidad se ha sobre utilizado y carece de valor real. Por el lado de la innovación, también existen puntos disidentes, como que la innovación no debe ser un privilegio al que pocos accedan o que el debate excesivo puede dificultar la aplicación de ideas novedosas. Estas percepciones se explican en la sección 1.2., y deben ser tomadas en cuenta en el diseño e implementación de innovaciones sostenibles para el turismo de la ciudad.

El estudio también identifica retos y catalizadores para innovar en sostenibilidad. Dentro de los factores catalizadores destacan aquellos motivados por los resultados que se obtendrían al innovar, factores contextuales más allá del turismo, características socioculturales de la ciudad y sus organizaciones, y avances institucionales en sostenibilidad. Mientras que en los retos destacan definir conceptualmente cómo abordar la gestión del turismo, desarrollar procesos de innovación colaborativa más eficientes, contar con un conocimiento más profundo de la sostenibilidad, mejorar el nivel y alcance de los procesos participativos, y disponer de recursos de tiempo, personal y financieros.

El estudio reconoce que Barcelona tiene experiencia en innovación y sostenibilidad. En ese sentido, se indagó sobre las experiencias ya existentes en la ciudad. En la sección 1.4. se presentan 12 iniciativas que son específicas del sector turismo con implicaciones en la ciudad, y 5 iniciativas que no son específicas del turismo, pero pueden apoyar a la sostenibilidad turística. Cada una está acompañada de “lecciones aprendidas” para considerar como podrían continuar desarrollándose para acarrear mayores beneficios para la ciudad y transferir conocimientos a otros actores involucrados.

Para fomentar un proceso participativo de creación de innovaciones sostenibles, se desarrolló una primera fase de talleres para conocer los objetivos que los actores del turismo quisieran alcanzar al utilizar la innovación como una herramienta para lograr la sostenibilidad. En el siguiente [enlace](https://youtu.be/eJLHbPTXNN0) se explica la metodología del primer taller a través de un video compartido con los participantes (ver: <https://youtu.be/eJLHbPTXNN0>). De esta manera, se identificaron objetivos primordiales,

importantes y estructurales que se presentan en la sección 2.1. y que formaron la base para crear ideas y proyectos de innovación sostenible.

En función de los objetivos identificados colectivamente por los actores, se realizó una segunda fase de talleres con la tarea de crear innovaciones sostenibles en turismo para Barcelona. En el siguiente [enlace](#) se explica la metodología del segundo taller a través de un video compartido con los participantes (ver: <https://youtu.be/O09V06eL3ls>). En ese sentido, los actores han propuesto conjuntamente una combinación de 20 ideas de innovación sostenible para el turismo de la ciudad. Entre estas resaltan acciones para mejorar la gestión de la sostenibilidad, atraer mercados turísticos más responsables, fomentar la sostenibilidad en la formación, desarrollar incentivos para la sostenibilidad en organización turística e implantar un sistema de monitoreo y evaluación de la sostenibilidad turística. Un resumen de estas ideas se presenta en la sección 2.2. Adicionalmente, los actores desarrollaron 4 de estas ideas con mayor detalle y reflexión para generar proyectos de innovación sostenible en la ciudad. Estos proyectos se explican en la sección 2.3. y en los planes de negocio (Anexo 2) e incluyen:

- **Educación en sostenibilidad hoy y mañana:** Formación integral a empresas y a escolares en sostenibilidad turística. Requiere de un liderazgo común para fomentar cambios sistémicos que será impulsado gracias a una campaña comunicacional que movilice a la ciudadanía para exigir la implementación del proyecto.
- **Los pequeños somos grandes:** Organización auto-gestionada que represente a los pequeños empresarios y organizaciones de sostenibilidad a fin de brindarles acceso en la toma de decisiones del destino para promover un espíritu innovador y sostenibles en la ciudad.
- **Hoja de ruta hacia el turismo sostenible:** Consenso multisectorial para desarrollar un nuevo marco regulatorio que establezca progresivamente requisitos de sostenibilidad para el sector público, empresarial y civil.
- **Decisiones en nombre de la sostenibilidad:** política transversal sustentada en indicadores de sostenibilidad que permita incentivar y verificar la inclusión de la sostenibilidad en todas las actuaciones turísticas de los actores de la ciudad.

Por último, en las secciones 3 y 4, el estudio sugiere un proceso para continuar en el camino de la innovación sostenible, el cual se fundamenta en promover metodologías ágiles y participativas que fomenten el perfeccionamiento de las ideas y proyectos presentados.

Nota:

Este reporte refleja los resultados de un proceso de co-creación con los actores del turismo de la ciudad de Barcelona. El proceso de consulta fue realizado de la manera más abierta y transparente posible invitando a la mayor cantidad de actores a participar. El reporte hace un esfuerzo por resumir y resaltar las visiones colectivas más importantes de los participantes. Sin embargo, los resultados, las acciones y recomendaciones planteadas en este reporte no reflejan necesariamente la opinión de todos actores del turismo ni establecen una posición por parte del Ayuntamiento de Barcelona. Los autores agradecen el compromiso y dedicación de todos los participantes en el proceso de consulta.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	1
Lista de Acrónimos.....	4
1. Barcelona innovadora y sostenible.....	5
1.1. ¿Por qué debemos prestar atención a innovar en sostenibilidad?	5
Dilema 1: La complejidad (paralizadora) de innovar en turismo sostenible	5
Dilema 2: ¿Se puede ser sostenible e innovador al mismo tiempo?	5
Dilema 3: La ansiada gobernanza y la promesa de la colaboración	6
1.2. Visión conjunta de innovación y sostenibilidad.....	8
Sostenibilidad turística.....	8
Innovación turística.....	9
1.3. Retos y catalizadores para innovar en sostenibilidad.....	10
1.4. Innovaciones sostenibles en Barcelona	12
Del turismo para la ciudad	13
De la ciudad para el turismo	16
2. Innovar en sostenibilidad ¿Para qué y en qué?	18
2.1. Los objetivos de innovar en la sostenibilidad de Barcelona	18
2.2. Ideas de innovación sostenible	19
2.3. Los proyectos de innovación sostenible en turismo para Barcelona	22
Educación en sostenibilidad hoy y mañana	22
Los pequeños somos grandes	23
Hoja de ruta hacia el turismo sostenible	23
Decisiones en nombre de la sostenibilidad	24
3. La colaboración y la gobernanza: del discurso a la práctica	24
4. Se hace camino al andar: ¡A seguir innovando en sostenibilidad!	28
Anexo 1: Lista de organizaciones participantes en el estudio	30
Anexo 2: Planes de negocio de los proyectos de innovación sostenible.....	31

Lista de Acrónimos

ACAVE	Asociación Corporativa de Agencias de Viajes Especializadas
BSM	Barcelona de Serveis Municipals
CETT	Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy
CTiC	Consell de Turisme i Ciutat
GHB	Gremi Hotels Barcelona
MACBA	Museu d'Art Contemporani de Barcelona
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMT	Organización Mundial del Turismo
UAB	Universitat Autònoma de Barcelona
WTTC	World Travel and Tourism Council
WEF	World Economic Forum

1. Barcelona innovadora y sostenible

Durante la consulta a los actores se ha resaltado la necesidad de que Barcelona innove en su sostenibilidad y que ello constituya la nueva ventaja competitiva de la ciudad. A continuación, se presenta un resumen de las principales ideas de los participantes del proyecto incluyendo razones para nuevos cambios en la gestión del turismo, qué elementos se deben tener en cuenta al innovar en la sostenibilidad y ejemplos de experiencias de innovación sostenible en el turismo de Barcelona.

1.1. ¿Por qué debemos prestar atención a innovar en sostenibilidad?

La innovación y la sostenibilidad no son nuevas para Barcelona. Las diferentes organizaciones públicas, privadas y civiles de la ciudad han desarrollado diversas acciones de innovación en sostenibilidad. Sin embargo, mantenerse a la vanguardia de la innovación exige un cambio y un aprendizaje continuo que se puede potenciar con el trabajo en red. Al mismo tiempo, la sostenibilidad del turismo es una tarea de largo plazo en la que se interrelacionan múltiples intereses sociales, medioambientales y económicos. Estos desafíos se acrecientan aún más cuando intentamos innovar y ser sostenibles al mismo tiempo en una ciudad que tiene una multiplicidad de tipos de turismo, turistas, niveles de gobierno, plataformas civiles y empresas turísticas. Los siguientes dilemas de la innovación sostenible nacen de las conversaciones entre los actores del turismo y nos ayudan a reconocer que innovar en sostenibilidad no es una tarea sencilla y requiere de nuestra especial atención:

Dilema 1: La complejidad (paralizadora) de innovar en turismo sostenible

En los últimos años se ha puesto de manifiesto que para lograr cambios en la sostenibilidad debemos pasar de un pensamiento lineal a uno complejo¹. Esto quiere decir que es insuficiente analizar un problema, plantear una solución y esperar un cambio. Por el contrario, es necesario aceptar que la complejidad implica que existen múltiples factores humanos, externos e inesperados que afectan el proceso lineal de problema-solución-cambio. Es decir, al innovar en sostenibilidad tenemos numerosos factores que interactúan entre sí constantemente cambiando de manera sutil pero trascendental los problemas que enfrentamos y las soluciones que desarrollamos. Esta complejidad puede convertirse en un impedimento para innovar si nos vemos abrumados por todas las aristas de un problema, la imperfección de las potenciales soluciones, y el escaso cambio que vemos. El turismo es complejo, innovar es complejo y la sostenibilidad es compleja. Por lo que es imperativo que encontremos formas creativas de aceptar esta complejidad sin que se convierta en una “parálisis por análisis”.

Dilema 2: ¿Se puede ser sostenible e innovador al mismo tiempo?

La innovación y la sostenibilidad a veces pueden estar enfrentadas². Usualmente, la innovación está relacionada con lograr mayor rendimiento y productividad en las organizaciones para maximizar ganancias comerciales. Por ejemplo, una iniciativa innovadora de *Smart Destination* que busca utilizar *big data* e inteligencia artificial para atraer turistas extranjeros y recomendar experiencias customizadas se basa en una lógica de crecimiento indefinido de turistas. Si el crecimiento de turistas continúa es probable que veamos un resquebrajamiento entre residentes e industria turística y una mayor producción de Co2, entre otros impactos, poniendo en riesgo la sostenibilidad del destino. Por otro lado,

¹ Meadows, D. (2008) *Thinking in Systems, Open Agriculture*. London: earthscan. doi: 10.1515/opag-2018-0002.

² Jay, J. and Gerard, M. (2015) ‘Accelerating the Theory and Practice of Sustainability-Oriented Innovation’, *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. doi: 10.2139/ssrn.2629683.

la sostenibilidad se caracteriza por reducir los impactos negativos en la sociedad y el ambiente buscando el “equilibrio” con el desarrollo económico. Por ejemplo, establecer regulaciones de sostenibilidad que obliguen a empresas a certificarse en sostenibilidad puede suponer barreras para innovar como precios prohibitivos de certificarse para PYMES, carencia de conocimiento de cómo cumplir con criterios de sostenibilidad y cuestionamientos filosóficos sobre si es necesario regular la sostenibilidad o sobre si se trata de un deber ético. En ese sentido, es fundamental que las políticas y prácticas turísticas contemplen tanto las ventajas de productividad y rendimiento de la innovación y el espíritu de potenciar los impactos positivos del turismo de la sostenibilidad al mismo tiempo.

Dilema 3: La ansiada gobernanza y la promesa de la colaboración

Un reciente estudio de la OMT destaca que más del 70% de las estrategias nacionales de turismo incluyen a la gobernanza como una de las principales áreas temáticas³. Este mismo documento recomienda la colaboración multisectorial y publico-privada como esenciales para el turismo sostenible. Del mismo modo, la colaboración y la gobernanza han sido reconocidas por los participantes del estudio como significativas para innovar en sostenibilidad. Sin embargo ¿Si sabemos que la colaboración es tan importante porque no siempre es eficaz? ¿Por qué en algunas circunstancias fallan las estructuras de gobernanza en atender problemas oportunamente y en representar a todos los involucrados? En las conversaciones con los actores se han encontrado múltiples razones, pero son 5 las más relevantes cuando desarrollamos innovaciones sostenibles:

- **Free riders:** en todo ambiente de colaboración corremos el riesgo de participantes que se llevan las felicitaciones, pero que no participan activamente en el proceso o los cambios requeridos. Esto puede darse por desbalances de poder o plataformas de colaboración que favorecen a pocos. La existencia de *free riders* disminuye la confianza de todos los agentes participantes en el proceso de colaboración y en el largo plazo inutiliza hasta las estructuras de gobernanza más sofisticadas. Aplicar metodologías de colaboración pueden ayudarnos a implicar a los *free riders* no sólo en el debate sino en los acuerdos y acciones relevantes.
- **Intereses encontrados:** es una ingenuidad pensar que una estructura de gobernanza logrará una colaboración perfecta y que todos estemos de acuerdo en todo. El primer paso es aceptar esta imperfección y mantener expectativas realistas del proceso de colaboración. Sin embargo, si los mecanismos de debate o estructuras de gobierno permiten la polarización, todos podemos estar sentados en una misma mesa sin llegar a ningún acuerdo. Esto puede ser terapéutico para los actores, pero no promueve un ambiente eficiente para innovar en sostenibilidad. Es preferible empezar la colaboración expresando que no convenceremos al otro a que piense como nosotros, sino que estamos dispuestos a buscar un punto intermedio.
- **Ideologías políticas:** todos somos seres políticos con diferentes formas de ver el mundo. Podemos ser de izquierda, de derecha, centro o alguna combinación. La colaboración se ve afectada por nuestro pensamiento político y de la misma manera el turismo. Las estructuras de gobernanza no están libres de ideologías y debemos aceptar que diversas ideas políticas pueden influenciar el debate, las decisiones y

³ UNWTO (2019) *Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies*. Madrid, Spain. doi: 10.18111/9789284420605.

como está distribuido el poder. En ese sentido, el turismo sostenible y la tarea de innovar en él no se reduce a un debate puramente técnico, ni está libre de ideologías que pueden impactar la colaboración.

- **El turismo no es una isla:** el turismo se presume de ser multidisciplinario y de impactar diversos aspectos de nuestra vida para bien o para mal. Por ejemplo, en Barcelona el turismo ocurre en una ciudad que es más compleja que sólo el sector turístico y que además no puede ser desligada de toda la provincia ni viceversa. Por ello, las estructuras de gobernanza deben garantizar colaboración multisectorial no sólo para escuchar otras voces, sino aprender de otros sectores, y co-diseñar políticas que contribuyan al desarrollo sostenible de la ciudad más allá del turismo.
- **Recursos:** la colaboración entre actores para innovar en sostenibilidad requiere de diversos recursos. Por ejemplo financieros, de tiempo, hasta de confianza entre los actores. Todos estos son recursos finitos que pueden agotarse muy rápido si los involucrados no ven resultados. Las estructuras de gobernanza deben estar dotadas de capital social y financiero de inversión, así como de mecanismos de auto mantenimiento ya que la innovación sostenible es de largo recorrido.

Para contrarrestar estos desafíos podemos desplegar acciones creativas para contar con una mayor implicación en los compromisos de las partes. En la sección 3 se presentan algunas acciones que pueden fomentar la colaboración y las estructuras de gobernanza plurales y eficientes.

1.2. Visión conjunta de innovación y sostenibilidad

Durante el proyecto, los actores han reflexionado individual y colectivamente sobre qué significa la sostenibilidad y la innovación para el turismo de Barcelona. En ambos casos hay fuertes similitudes en como definimos ambos conceptos y la importancia que tienen para la competitividad turística si son accionados de manera conjunta. Sin embargo, se advierten ciertos elementos que pueden ser problemáticos a la hora de diseñar innovaciones sostenibles.

¿Debemos reinventar la innovación sostenible por la pandemia?

Como es evidente, la pandemia del COVID-19 ha tenido un gran impacto en el sector turismo y en la sociedad en general. En particular, la pandemia ha puesto de manifiesto la relevancia de innovar en las empresas turísticas para mantenerse en el mercado, mientras que ha generado una oportunidad para el debate de cómo nos comportamos como sociedad y el papel que los viajes tienen en nuestras vidas. Para Barcelona, pre-covid, la sostenibilidad se había posicionado como el elemento más importante para justificar la necesidad de la gestión del turismo en la ciudad. Si bien, ésta sigue siendo importante, existe la preocupación entre los actores que otros elementos como la seguridad sanitaria, el mantenimiento de empresas, y la reinención de modelos de negocio opaquen la sostenibilidad y pase a un segundo plano. Por otro lado, visiones más optimistas pronostican que el turismo regresará más sostenible que nunca gracias al periodo de reflexión que estamos teniendo. Sea cual fuera el futuro, la sostenibilidad no debería desligarse de los criterios que marquen las políticas de recuperación del sector o medidas sanitarias. Al mismo tiempo, debemos ser cautelosos respecto a que la sostenibilidad continúe siendo un tema transversal del debate y no sea desplazada en el corto o largo plazo en nombre de la pandemia. La innovación, tiene el potencial de acelerar la adopción transversal de la sostenibilidad en el día a día del turismo, así como de dar sustento a las visiones optimistas con resultados concretos.

Sostenibilidad turística

La definición mayormente aceptada del turismo sostenible indica que es aquel que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas⁴. Este es un concepto muy claro para los actores de la ciudad de Barcelona quienes además afirman que es esencial para la ciudad y reconocen como fundamental el aporte del turismo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Incluso algunos actores han ensayado definiciones más sofisticadas que guardan la misma esencia tomando en cuenta conceptos de turismo responsable o turismo regenerativo. Ahora bien, aplicar esta definición a Barcelona implica aceptar la complejidad de múltiples factores. Resumiendo las opiniones de los actores entrevistados, en la figura 1 se indican en color verde aquellos factores que pueden potenciar la definición de turismo sostenible, mientras que en rojo aquellos que pueden hacer de ésta algo problemático y difícil de alcanzar:

⁴ UNWTO (2019) *UNWTO Tourism Definitions | Définitions du tourisme de l'OMT | Definiciones de turismo de la OMT*. OMT. doi: 10.18111/9789284420858.

Figura 1: La sostenibilidad turística en Barcelona



Elaboración propia en base a las entrevistas con los actores

Innovación turística

A diferencia de la sostenibilidad, algunos actores mostraban incertidumbre con relación a que debe entenderse por innovación y de su propia capacidad de innovar. Sin embargo, existe un amplio acuerdo en que la innovación es mucho más que aplicación de tecnología y se refiere a nuevos productos, procesos, formas de pensar o servicios que pueden mejorar la competitividad del turismo resolviendo problemas empresariales o públicos⁵. Asimismo, los actores están convencidos de que la innovación es necesaria para la ciudad y especialmente para la sostenibilidad. Además, y aunque algunos no lo reconozcan inicialmente, la mayoría de los participantes lideran o han participado en iniciativas de innovación ligada a temas sociales y de gestión. Sin embargo, la innovación no es considerada como una panacea y no exime de la responsabilidad del sector de atender el día a día. En la figura 2 se presenta un resumen de las opiniones de los actores sobre qué es la innovación turística. En color verde se indican aquellos factores que pueden ayudarnos a entender mejor la innovación, mientras que en rojo aquellos que pueden hacer de esta algo problemático y difícil de alcanzar:

⁵ Hall, C. M. and Williams, A. M. (2008) *Tourism and innovation, Tourism and Innovation*. doi: 10.4324/9780203938430.

Figura 2: La innovación turística en Barcelona



Elaboración propia en base a las entrevistas con los actores

1.3. Retos y catalizadores para innovar en sostenibilidad

Los actores fueron consultados sobre los principales retos y catalizadores en experiencias previas de innovación sostenible. Cabe resaltar que estas son percepciones de los actores basadas en su experiencia o conocimiento y no necesariamente deberían interpretarse como verdades absolutas. Es decir, algunos de estos elementos podrían estar siendo trabajados pero lo que pudiera estar faltando es una mejor comunicación de sus resultados para disminuir un reto o activar un factor catalizador.

En cuanto a los retos para innovar en la sostenibilidad del turismo en Barcelona, los actores resaltaron que las mayores dificultades se encuentran en tener un marco **conceptual** claro del enfoque de turismo de la ciudad, así como la existencia de **procesos** que motiven la innovación y visibilicen los beneficios de la sostenibilidad. También, resaltan la necesidad de **conocimiento** de como innovar en sostenibilidad, así como un mayor compromiso y participación de los actores. Por último, la existencia de **recursos** de tiempo, personal y financieros forman la base para innovar, aunque muchos de ellos pueden ser superados si primero se atienden los otros tipos de retos.

Figura 3: Retos en la innovación sostenible

Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Temor a que se resalten aspectos negativos del turismo • Necesidad de primero establecer el modelo de turismo • Disyuntiva de regular o no regular las innovaciones para permitir su operación • Temor a que no hayan alternativas para los que no puedan innovar en sostenibilidad poniendo en riesgo el sustento de trabajadores y empresas • Criminalización del sector turismo impide la colaboración y el escalamiento
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Temor de implementar proyectos piloto para facilitar el escalamiento de ideas • Falta valorar el esfuerzo de cambiar para ser más sostenible con recompensas tangibles • La innovación requiere de mayor agilidad que los procesos tradicionales • Los cambios en sostenibilidad son percibidos como muy radicales, deben ser comunicados como más aspiracionales y atractivos para todos • Dificultad de renegociar compromisos previos para innovar y volverlos más sostenibles
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento práctico de como innovar en sostenibilidad ¿Qué es realmente sostenible? • Falta de información estandarizada y accesible sobre las necesidades de sostenibilidad • La innovación se vende como algo muy sofisticado o sólo tecnológico • Dificultad de trasladar el beneficio colectivo de innovar en sostenibilidad a beneficios individuales
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación de jóvenes y mujeres en los procesos de toma de decisiones • Falta de representación del turismo en mesas de decisión transversales sobre temas estructurales para la sostenibilidad (ej. transporte) • Desgaste del sector civil ante percepción de pocos resultados • Desconfianza en la legitimidad, sesgo y preconcepción de los interlocutores
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo para innovar colectivamente en sostenibilidad para las PYMES • Disponer de recursos humanos para innovar mientras se mantienen las funciones básicas de las organizaciones • Los costos de innovación y sostenibilidad son percibidos como altos y los beneficios poco claros, tangibles o prácticos

Elaboración propia en base a las entrevistas con los actores

Con referencia a los factores que pueden catalizar la capacidad de los actores de innovar en sostenibilidad los participantes manifestaron que enfocarse en los **resultados** que se pueden obtener de innovar en la sostenibilidad del turismo son fundamentales para iniciar y continuar estos procesos. De la misma manera, consideran que existe un **contexto** global que ha revelado que innovar en turismo puede fomentar la sostenibilidad de la ciudad. También resaltan las características **socioculturales** de los ciudadanos y organizaciones barcelonesas ya que cuentan con una energía capaz de motivar la innovación sostenible. Por último, aprecian que existen bases **institucionales** que tienen el potencial de avanzar a acciones concretas para generar cambios significativos en el camino de la sostenibilidad turística de Barcelona.

Figura 4: Catalizadores de la innovación sostenible

Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de crear sinergias entre innovaciones sostenibles individuales• Enfocarse en la acción: poder ver resultados y medir el impacto de las acciones• La innovación permite avanzar en pequeños pasos y disminuir riesgos• La innovación sostenible como una renovada ventaja competitiva del destino• La innovación obliga a actuar en sostenibilidad de forma tangible y con proyectos que ayudan a visualizar su viabilidad
Contextuales	<ul style="list-style-type: none">• La urgencia del cambio climático y las nuevas políticas verdes• El turismo está consolidado como importante para la ciudad y se tienen expectativas de su potencial• La oportunidad de reflexionar durante la pandemia• Innovar en sostenibilidad nos ayuda a evidenciar la transversalidad del sector turismo en la vida de la ciudad
Socioculturales	<ul style="list-style-type: none">• Permite atraer al mejor talento a trabajar en el sector y brindar calidad de empleo• Espíritu de participación ciudadana del barcelonés alineado con innovar y ser socialmente responsable• Existe una convicción ética y moral de cambiar para ser más sostenibles• Nuevas generaciones tienen una vocación sostenible y menor aversión al cambio
Institucionales	<ul style="list-style-type: none">• Existencia de espacios de diálogo con mayor madurez• Avances de colaboración sectorial en los últimos años generan un ambiente positivo• Existencia de los elementos de un sistema de innovación (ej. empresas, académicos y administraciones) que requiere más integración al sector turismo

Elaboración propia en base a las entrevistas con los actores

1.4. Innovaciones sostenibles en Barcelona

Durante las discusiones individuales y grupales, los actores fueron consultados sobre experiencias que guarden similitud con la idea de generar cambios significativos o nuevas formas de crear valor social, ambiental y económico, así como cuentan con la participación de múltiples actores. En ese sentido, los actores identificaron diversas actividades que pueden ser catalogadas como innovaciones sostenibles por su espíritu de encaminar el destino a la sostenibilidad de forma novedosa y generando sinergias entre actores. En total se presentan 12 iniciativas que son específicas del sector turismo con implicaciones en la ciudad, y 5 iniciativas que no son específicas del turismo, pero pueden apoyar a la sostenibilidad turística. Si bien, durante la consulta se han mencionado muchas más experiencias de innovación sostenible, no todas han podido ser resumidas aquí debido a falta de información obtenida sobre las iniciativas o a que éstas aún están en una etapa de introducción.

Del turismo para la ciudad

Los siguientes son ejemplos de innovación sostenible que se han generado desde el sector turismo y cuentan con el potencial de generar cambios significativos para la sostenibilidad de la ciudad. Si bien los participantes mencionaron muchas otras iniciativas, aquí se describen aquellas que fueron mencionadas por varios participantes y que tienen impactos más allá de una organización individual.

NOTA: Algunas de las descripciones líneas abajo no harán justicia a la dimensión y complejidad de las iniciativas presentadas. La descripción aquí ofrecida busca dar un vistazo general a la diversidad de iniciativas de innovación sostenible que ya existen y resaltar posibles lecciones aprendidas.

- **Consell Turisme i Ciutat:** innovación de la gestión del destino al proveer un espacio de diálogo permanente entre todos los involucrados en el turismo. Fomenta el entendimiento mutuo, la transparencia y la coordinación en la toma de decisiones. Cuenta con grupos de trabajo sobre temas específicos e importantes para los actores a fin de analizar problemáticas y plantear soluciones.
 - **Lección Aprendida:** Es uno de los *Consells* más jóvenes de la ciudad y tiene el potencial para fomentar acciones para el desarrollo justo y responsable del turismo con una perspectiva de ciudad.

- **Futurisme:** programa de fomento de la innovación a nuevos emprendimientos en turismo. Resalta su evolución al implicar con mayor rigor a emprendimientos que se caractericen por su vocación sostenible (ej. valorar patrimonio, integrar barrios, aumentar turismo de proximidad, etc.) y no sólo el uso de nuevas tecnologías. Cuenta con la colaboración ACAVE, GHB y Barcelona Activa para dar mentorías y soporte a los nuevos emprendedores.
 - **Lección Aprendida:** Futurisme es valorada positivamente por los actores que lo conocen, aunque no muchos tienen claro cómo implicarse para generar alianzas, los resultados que se han tenido o como participar como nuevos emprendimientos.

- **Compromís per un turisme sostenible:** considerada como un programa innovador al certificar a toda la ciudad como destino sostenible y al proveer una ruta hacia la sostenibilidad para empresas del sector. A través de un trabajo coordinado con Turisme de Barcelona y los gremios del sector el Ayuntamiento ha logrado el compromiso de más de 220 empresas. Asimismo, promueve la certificación Biosphere en turismo sostenible entre las empresas del destino. El uso de la nueva plataforma Biosphere Sustainable Lifestyle permite el automonitoreo de las acciones de las empresas y su aporte al cumplimiento de los ODS.
 - **Lección Aprendida:** Si bien la certificación en turismo sostenible no es algo novedoso en sí mismo, este programa genera espacios de aprendizaje continuo para las empresas que ha permitido la implementación de innovaciones sostenibles específicas en las empresas

(ej. mecanismo de ahorro de energía o agua, tecnologías para el monitoreo de contaminación acústica, etc.) que podrían escalarse a otras organizaciones o a todo el destino.

- **Integración de Hoteles en Barrios Turísticos:** A través de una serie de acciones novedosas de responsabilidad social, GHB y sus asociados han trabajado en mejorar la integración social y económica de los hoteles en los barrios en los que operan. Algunas acciones incluyen promover comercios locales a turistas, realizar compras preferenciales de insumos a proveedores locales, proveer espacios gratuitos para reuniones de vecinos, participar en fiestas de barrios, actividades de voluntariado de limpieza y mejora de ornato público, formar a poblaciones vulnerables e insertarlas en la cadena de suministros del hotel, promover campañas de concienciación y recaudación de fondos para superar problemas sociales como la violencia familiar o personas sin hogar (ej. Hotel Invisible), entre otros. Estos proyectos han sido desarrollados a través de colaboraciones con organizaciones sociales como Fundación Raval, Fundación IRES o Fundación Forum District.
 - **Lección Aprendida:** Si bien estos proyectos se dan de manera continua no son muy conocidos por otros actores y pudieran ser mejor integrados a la estrategia global de sostenibilidad de la ciudad para impulsar cambios positivos en todo el sistema y obtener una mayor notoriedad continuada en el tiempo.
- **Sistema de Responsabilidad Social del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA):** El MACBA ha desarrollado una estrategia de responsabilidad social empresarial que agrupa diversas acciones novedosas para integrar al museo en la ciudad con un impacto social positivo y reducir su huella medioambiental. Estas innovaciones se basan en un diagnóstico detallado de los impactos del museo y del conjunto de pequeñas acciones en diversas áreas de la organización para desarrollar una estrategia cohesionada. Acciones novedosas incluyen, contratación preferencial de proveedores sostenibles y acompañamiento a proveedores para que adapten sus procesos para ser más sostenibles, campañas de concienciación y cambios en la producción museística para la reducción de plásticos, mesas de diálogo con barrios para fomentar proyectos solidarios, entre otros. Esta estrategia está apoyada por un alto convencimiento de la gerencia en el aporte de la sostenibilidad para la promesa de valor del museo, así como de una estrategia de recursos humanos que fomenta la contratación de profesionales que trabajan en proyectos transversales y cuentan con una alta sensibilidad social y ambiental.
 - **Lección Aprendida:** Si bien otras organizaciones cuentan con estrategias de responsabilidad social, el apoyo gerencial como una estrategia transversal y el nivel de sistematización de la información que ha logrado el MACBA tiene el potencial para ser un caso de estudio para que otras organizaciones puedan aprender y adaptar sus propios procesos de innovación sostenible.

- **Modelo de Gestión del Park Güell:** La secretaría del Park Güell ha implementado una serie de medidas novedosas orientadas a la protección del patrimonio y la integración de los residentes que se fundamentan en un modelo de gobernanza original con el conjunto de operadores del parque. Este modelo ha sido perfeccionado a través de los años y recientemente ha tenido un nuevo impulso al disminuir la capacidad de carga del parque en un 50%. Ello ha ido acompañado de una gestión de horarios continuados de acceso para eliminar colas, crear incentivos para la visita de los ciudadanos mediante el programa cultural Gaudí Més (ej. ingreso gratuito, franjas reservadas para residentes, puertas exclusivas, actividades culturales), regulación del flujo de autobuses, entre otras. Este modelo de gobernanza está acompañado de un apoyo amplio por los operadores en el parque y un canon turístico para su financiamiento.
 - **Lección Aprendida:** Si bien el modelo es altamente adaptado al territorio del parque, los mecanismos de coordinación y gestión, financiamiento e integración de la ciudadanía son elementos que podrían adaptarse en otros espacios turísticos delimitados.

- **Check Barcelona:** plataforma Web APP que brinda información en tiempo real sobre la ocupación, aforo, gestión de reservas y medidas sanitarias requeridas en atractivos turísticos de la ciudad.
 - **Lección Aprendida:** Si bien, su uso actual está orientado a brindar recomendaciones sanitarias y de flujos para hacer frente a la pandemia, su potencial permitirá gestionar flujos turísticos a través de inteligencia de datos en tiempo real como fue inicialmente concebida.

- **L'Estació Barcelona Nord:** Recientemente BSM ha invertido en rehabilitar L'Estació Nord de la ciudad y convertirla en un *Hub* para promover el turismo de proximidad. Este es un proyecto de colaboración público-privada con Turisme de Barcelona y compañías de autobuses con el objetivo de ordenar el flujo de autobuses y mejora de la calidad de los comerciantes en las zonas cercanas.
 - **Lección Aprendida:** Su novedad enfocada a la sostenibilidad radica en ser una inversión orientada a la movilidad sostenible al dar preferencia a transportes colectivos y turistas de corta distancia con menor huella de carbono. Asimismo, resalta su gestión público-privada y la coordinación entre los sectores turismo y transporte.

- **Indicadores de Turismo Sostenible:** a través de un proyecto de investigación entre el CETT y el Ayuntamiento de Barcelona se han venido desarrollando indicadores de sostenibilidad aplicados a las problemáticas particulares del turismo urbano de Barcelona. Estos indicadores buscan ser la base para la toma de decisiones y la implementación de políticas que contemplen elementos sociales, medioambientales, económicos y de gobernanza. Los actores de la ciudad saben de la existencia de estos indicadores y reconocen su importancia para la toma de decisiones, pero carecen de información de como acceder a ellos y utilizarlos en su beneficio.

- **Lección Aprendida:** Su novedad radica en ser un sistema de indicadores adaptado a la realidad del turismo urbano que brindan información rigurosa para priorizar y evaluar políticas más sostenibles.
- **Cátedra de Turismo, Hotelería y Gastronomía CETT-UB:** desarrollado en conjunto con el Ayuntamiento de Barcelona y la Fundación CETT es un espacio de colaboración entre la academia, el sector privado y el sector público para fomentar la investigación aplicada y la innovación a través de actividades de formación, difusión y transferencia de conocimiento. Es un modelo de colaboración que promueve soluciones que apoyen a la sostenibilidad turística de la ciudad. Por ejemplo, los Indicadores de Turismo Sostenible antes mencionados son producto de esta cátedra.
 - **Lección Aprendida:** El modelo de colaboración entre academia y administración puede ser replicado para incubar otros proyectos de innovación sostenible y diluir los costos y tiempos de investigación y desarrollo.
- **Veins i Amfitrions de Catalunya:** asociación sin fines de lucro que busca ser un punto de encuentro entre ciudadanía y visitantes. Fomenta el trabajo solidario entre los miembros de la organización creando una red en la que se intercambian recursos e información. Agrupa a vecinos de Barcelona que auténticamente son residentes permanentes de la ciudad y ofrecen alojamiento en sus hogares a viajeros como una forma alternativa de sustento de vida. Buscan dar una representación justa de la forma de trabajo de sus asociados a través de acciones de representación institucional, propuestas de regulación y proyectos piloto.
 - **Lección aprendida:** Su innovación radica en un modelo asociativo y autoorganizado que fomenta la economía compartida solidaria como una oportunidad de desarrollo socioeconómico para residentes.
- **Red de Turismo Responsable de Barcelona:** proyecto enfocado en el diseño de experiencias ligadas a comercios locales que valoricen la ciudad y ayuden la recuperación del sector turismo a través de un espacio de óptima gobernanza entre los diferentes actores. Esta medida es desarrollada por Aethnic con financiamiento público y además busca brindar acceso al mercado de turismo responsable a estas experiencias a través de medios de comercialización.
 - **Lección aprendida:** Si bien este es un proyecto en introducción, su innovación radica en un modelo que integra una vocación de turismo enfocada en la ciudadanía, la reivindicación de negocios locales y una comercialización justa.

De la ciudad para el turismo

Adicionalmente, los participantes reportaron otras innovaciones sostenibles en la ciudad que no son exclusivas del turismo pero que tienen el potencial de generar impactos positivos en la gestión sostenible del destino:

- **Barcelona Decidim:** Tecnología para la toma de decisiones colectiva en Barcelona a fin de desarrollar presupuestos participativos en línea. La plataforma también tiene la capacidad de brindar soporte digital a organizaciones auto-organizadas para gestionar reuniones, participación y presupuestos. Esta plataforma ya ha sido utilizada en turismo en la formulación del Plan Estratégico de Turismo 2020; sin embargo, no ha sido utilizada desde el 2018 en temas de turismo.
 - **Lección aprendida:** Podría ser utilizada para brindar soporte organizacional o herramientas de participación ciudadana a las innovaciones sostenibles propuestas en este estudio.

- **Plataforma de movilidad sostenible:** uno de los proyectos de innovación sostenible que viene incubando la UAB es una plataforma de ridesharing para entrega de suministros o servicios de *delivery* que calcula las rutas más eficientes para realizar entregas en función de aquellas que significarán una menor producción de Co2.
 - **Lección aprendida:** Esta plataforma podría adaptarse para la gestión de flujos de transportes turísticos o transportes compartidos (ej. Bike sharing) y garantizar una movilidad eficiente y más sostenible en la ciudad.

- **Submarinismo científico en el Puerto Olímpico de Barcelona:** Uno de los proyectos de BSM está enfocada en mejoras de infraestructuras del Puerto Olímpico de Barcelona. Como parte de este proyecto se están rehaciendo diques de abrigo del puerto, a fin de estos tengan las condiciones biológicas para albergar arrecifes y recuperar el fondo marino de la ciudad.
 - **Lección aprendida:** El proyecto puede contemplar atraer turismo científico o académico atrayendo una demanda de bajo impacto, larga estancia y aporte científico a la conservación del medioambiente de la ciudad.

- **Ciudad de la Gastronomía Sostenible:** en el 2021 Barcelona recibió este galardón gracias a haber impulsado una serie de actividades para potenciar una cadena de suministro gastronómica sostenible a través de la promoción de productos de km0, cartas de la estación y distintivos a la oferta gastronómica que promuevan recetas auténticas y sostenibles.
 - **Lección aprendida:** Si bien el posicionamiento de Barcelona a nivel gastronómico es alto, esta es una buena oportunidad para fomentar proyectos de innovación sostenible que den continuidad a los logros de este distintivo y contribuyan a comercializar experiencias turísticas locales más sostenibles.

- **Bones pràctiques de cooperació entre les entitats socials i les empreses del sector turístic a la ciutat de Barcelona:** en el 2018 como parte del Consell de Turisme i Ciutat se desarrolló un estudio junto con la Taula del Tercer Sector donde se demostró el involucramiento de entidades sociales en el sector turismo y buenas prácticas para fomentar la colaboración entre estas entidades y el sector privado. Ello demostró una importante oportunidad de generar

medidas en las que el sector turismo puede aportar con las necesidades sociales de la ciudad haciendo uso de la creatividad de las entidades sociales en manejar recursos limitados.

- **Lección aprendida:** Este estudio fue altamente novedoso y puede ser un buen instrumento para tender puentes con entidades sociales y potenciar ideas de innovación sostenible para lograr un equilibrio entre ciudad y turismo.

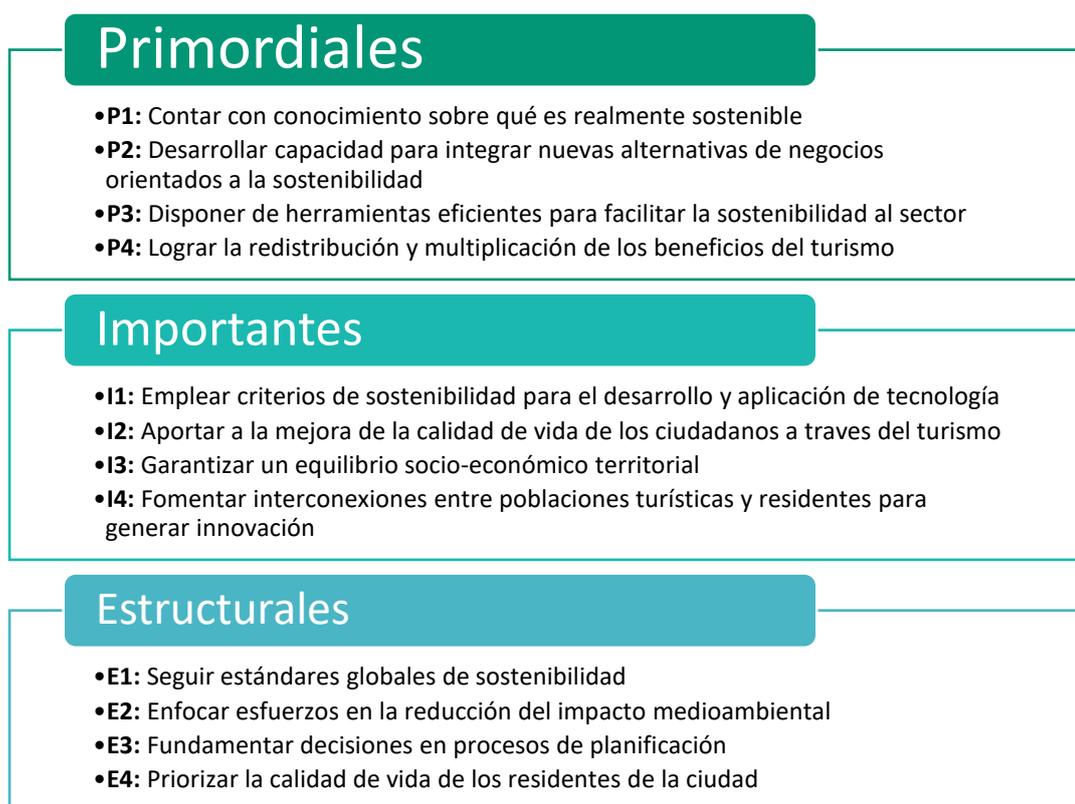
2. Innovar en sostenibilidad ¿Para qué y en qué?

2.1. Los objetivos de innovar en la sostenibilidad de Barcelona

Desde hace algunos años la innovación y la sostenibilidad han estado en la palestra de la gestión de los destinos turísticos. Organizaciones internacionales como la OMT, WTTC, WEF, entre otras, han resaltado en sus informes de política, eventos y proyectos la importancia de innovar y de lograr la sostenibilidad para mantener destinos competitivos. En Barcelona, estos dos conceptos también están entre los principales objetivos, por ejemplo, el Plan Estratégico Turismo 2020 de Barcelona indica que la innovación y la sostenibilidad son dos criterios fundamentales para las políticas públicas del turismo en la ciudad. Si bien estamos convencidos de su importancia, lograr innovar en sostenibilidad o ser sostenibles innovando es una tarea muy compleja que requiere de la colaboración entre varios actores. Por ello, es importante entender esta complejidad a través de la visión conjunta de los actores involucrados.

La figura 5 presenta los factores más importantes para innovar en sostenibilidad turística elegidos colectivamente por los actores. En los talleres los actores identificaron más de 100 factores únicos y estos estaban altamente conectados entre sí demostrando lo fundamental que es entender la innovación en sostenibilidad como un sistema. En esta figura presentamos aquellos que fueron identificados por los actores como los más influyentes cuando nos proponemos la misión colectiva de innovar en sostenibilidad. Para visualizar mejor estos factores, los hemos divididos en tres niveles siguiendo el orden de importancia reportado durante los talleres. En el primer nivel tenemos aquellos que son **Primordiales**, es decir son factores que los actores consideraron como los más conectados con todo el sistema de innovación sostenible por lo que una mejora en ellos tendrá un gran efecto en muchos otros factores y cambios significativos en la sostenibilidad de la ciudad. En segundo lugar, están los **Importantes** que también se encuentran altamente conectados entre sí y mejoras en ellos pueden fortalecer nuestra capacidad para innovar en sostenibilidad. En tercer lugar, están los **Estructurales**, que son aquellos que también están conectados, pero forman parte de los dos niveles previos; sin embargo, mejorar en ellos es esencial para mantener un sistema de innovación en sostenibilidad a largo plazo. Sobre una combinación de estos objetivos en sus 3 niveles, los actores co-crearon los 4 proyectos de innovación sostenibles descritos en la sección 2.3. y esbozaron un conjunto de ideas adicionales que pudieran desarrollarse para generar otras medidas complementarias (sección 2.2.).

Figura 5: Objetivos de innovar en sostenibilidad turística de Barcelona



Elaboración propia en base a los talleres con los actores

Nota: la numeración de la codificación (P1, P2, P3, P4) no indica un mayor o menor nivel de importancia.

2.2. Ideas de innovación sostenible

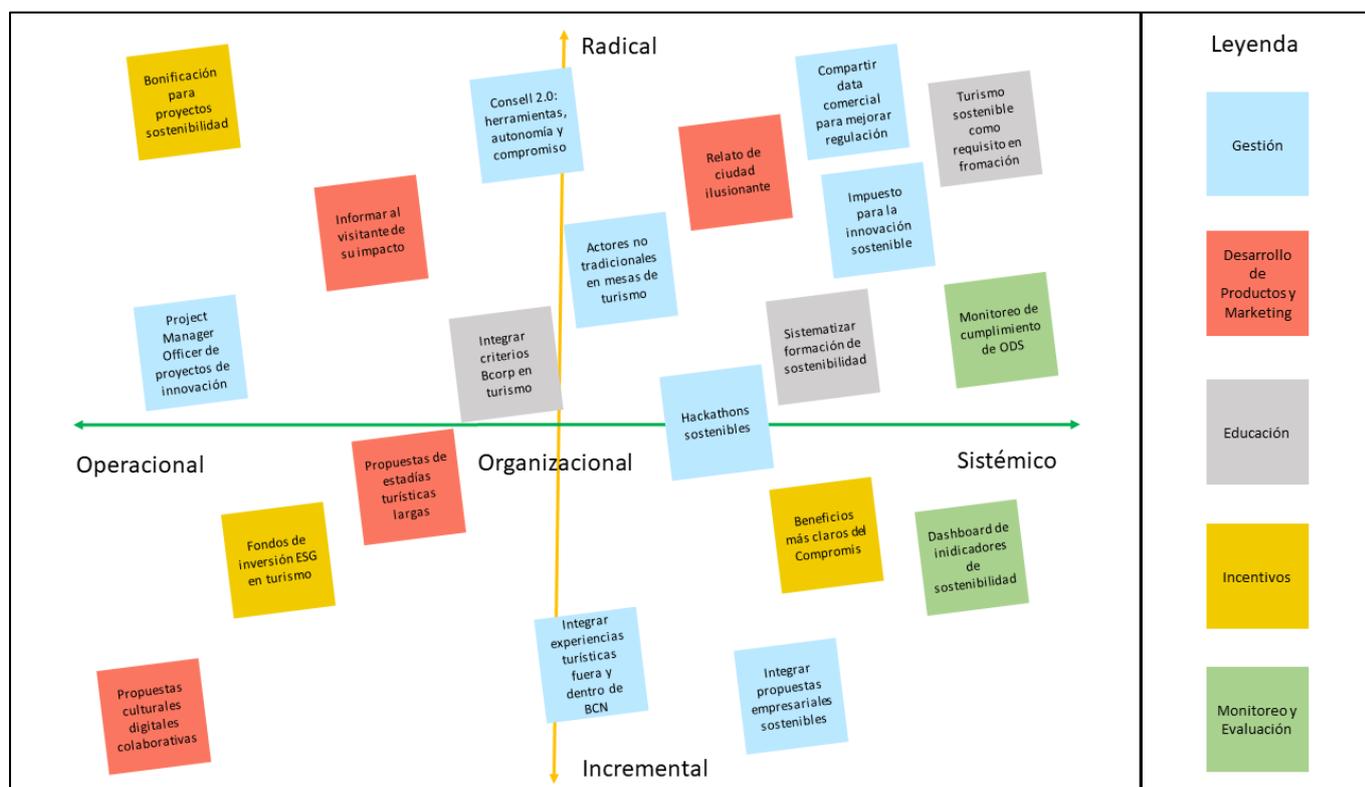
Las siguientes ideas tienen la capacidad de fomentar un ambiente que promueva la innovación en turismo sostenible. Estas ideas han sido propuestas por los actores del destino y han sido refinadas en función al debate de los talleres para facilitar su implementación.

Las ideas fueron catalogadas por los actores basándose en dos criterios de innovación sostenible como se aprecia en la figura 6. Primero, en el eje vertical se distinguen en la parte inferior innovaciones **incrementales** que sugieren cambios pequeños pero importantes mientras que en la parte superior están las innovaciones **radicales** que sugieren cambios significativos a través de medidas altamente originales. En segundo lugar, el eje horizontal identifica el nivel de cambio hacia la sostenibilidad que estas innovaciones pueden tener en tres categorías: (i) **operacional** entendido como mejoras en un proceso o actividad de una organización para ser más sostenible, (ii) **organizacional** entendido como un giro hacia la sostenibilidad de la filosofía o modelo de negocio de una organización que puede generar impactos en otras organizaciones, y (iii) **sistémico** entendido como un cambio colectivo hacia la sostenibilidad que impacta en varias organizaciones y puede influenciar en cómo funciona el turismo y otros sectores relacionados.

Adicionalmente, las ideas guardan similitudes entre las áreas de innovación que persiguen, por lo que han sido categorizadas con colores para mejor comprensión: celeste (Gestión), rojo (Desarrollo de Productos y Marketing), gris (Educación), dorado (Incentivos), y verde (Monitoreo y Evaluación). En la medida en la que estas ideas vayan desarrollándose pueden afectar más de un área de innovación e ir “moviéndose” en los ejes para refinar su impacto u

nivel de innovación. Sin embargo, es notorio que la mayoría de las propuestas buscan una innovación radical con cambios profundos y que afecten a todo el sector turismo de la ciudad como un sistema. Adicionalmente, la mayoría de las innovaciones están dirigidas a mejoras en la gestión de la sostenibilidad las cuales a su vez pueden dar paso a mejoras en otras áreas.

Figura 6: Banco de ideas de innovaciones sostenibles en Barcelona



Elaboración propia en base a los talleres con los actores

Los actores identificaron 60 ideas que atienden los objetivos colectivos de innovación sostenible indicados en la figura 5. Estas ideas fueron desarrolladas considerando como los actores afrontan estos objetivos en sus propias organizaciones y posibles sinergias con otros actores. En las propuestas realizadas en los 4 talleres encontramos similitudes entre las ideas, por lo que éstas han sido agrupadas en las 20 ideas más novedosas (figura 6) y son explicadas en la tabla 1. Esta tabla indica a que área pertenecen, una explicación más detallada de la idea y los objetivos de innovación sostenible que pretenden alcanzar siguiendo la codificación de la figura 5. Adicionalmente, algunas de estas ideas pueden ser consideradas de fácil implementación en cuanto al esfuerzo y recursos requeridos y están indicadas como **Quick Win** en la tabla. Cabe resaltar que estas son solamente ideas propuestas en el marco de la consulta con los actores y deben desarrollarse con mayor detalle y rigurosidad, pero tienen el potencial de inspirar proyectos de innovación sostenible para el turismo de Barcelona.

Tabla 1: Banco de ideas de innovaciones sostenibles en Barcelona

Área de innovación	Descripción de la idea de innovación sostenible turística en Barcelona	Objetivos de innovación sostenible (ver figura 5)
Gestión	Quick Win: Designar un Project Manager Officer que monitoree todos los proyectos de innovación sostenible en la ciudad para generar sinergias, ahorrar recursos y aumentar impacto.	P2, I4, E3
Gestión	Quick Win: Dotar al Consell de herramientas y metodologías para generar consensos, brindarle autonomía para actuar sobre sus acuerdos y aumentar el compromiso de los participantes.	P3, I3, E3
Gestión	Quick Win: Invitar a actores no tradicionales en mesas de discusión público-privadas de turismo incluyendo poblaciones poco representadas y otros sectores fuera del turismo.	P2, I4, E4
Gestión	Organizar Hackathons periódicas que resuelvan problemáticas sociales y ambientales específicas determinadas por los actores y fomenten el desarrollo de nuevos emprendimientos.	P2, I1, E2 y E4
Gestión	Generar oportunidades para integrar contenidos e intereses entre empresas y atractivos turísticos dentro y fuera de la ciudad para atender los desafíos de sostenibilidad como un solo territorio.	P4, I3, E3
Gestión	Desarrollar proyectos piloto para compartir data comercial desde gremios para mejorar regulación orientada a la sostenibilidad o innovación de empresas y actividades turísticas.	P1, I1, E3
Gestión	Dedicar un porcentaje de la tasa turística a financiar exclusivamente actividades y proyectos de innovación sostenible.	P3 y 4, I2, E1-4
Gestión	Integrar propuestas empresariales sostenibles (PYMES y asociaciones) en una red, a fin de encontrar sinergias, compartir información y hacer más eficiente la inversión en sostenibilidad basada en criterios globales.	P2, I3, E1
Desarrollo de Productos y Marketing	Quick Win: Utilizar los recursos digitales generados en la pandemia para desarrollar propuestas culturales digitales colaborativas de promoción de productos más sostenibles e incentivar una movilidad sostenible más eficiente.	P4, I1, E1
Desarrollo de Productos y Marketing	Informar al visitante del impacto económico, social y medioambiental negativo y positivo de su estadía y actividades realizadas.	P1, I3, E1-4
Desarrollo de Productos y Marketing	Quick Win: Desarrollar propuestas de estadias turísticas largas. Ej. restaurar un gigante de cultura popular o experiencias combinadas entre pisos turísticos y mercados para “vivir como un local”.	P4, I2, E1
Desarrollo de Productos y Marketing	Desarrollar y promover un relato de ciudad ilusionante principalmente para los residentes, empresas y organizaciones turísticas y que éste a su vez se proyecte externamente.	P4, I2 y 4, E4
Educación	Trabajar de la mano de empresas certificadas BCorp de otros sectores para transferir conocimiento para integrar criterios BCorp en empresas turísticas.	P1, I1, E1
Educación	Quick Win: Sistematizar la oferta de formación en sostenibilidad turística y ponerla a disposición de las organizaciones turísticas.	P1, I3-4, E3
Educación	Incluir a la sostenibilidad como un requisito en grados, cursos, entrenamientos, talleres y eventos de turismo en la ciudad.	P1 y 3, I 4, E1
Incentivos	Brindar una bonificación (ej. contratación preferencial) para proyectos y empresas que demuestren criterios sostenibilidad en contrataciones y subvenciones.	P2, I1, E1
Incentivos	Incluir criterios de ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) en empresas turísticas para promover fondos de inversión sostenible.	P2, I3, E1

Incentivos	Quick Win: Comunicar con objetividad y universalidad (ej. en términos menos técnicos) los beneficios del Compromiso y publicitarlos a empresas y demanda.	P3, I4, E3
Monitoreo y Evaluación	Quick Win: Realizar un monitoreo de cumplimiento de los ODS en el turismo de la ciudad y realizar reportes periódicos de libre acceso sobre el avance de cumplimiento.	P1 y 3, I3, E1 y 3
Monitoreo y Evaluación	Crear un <i>Dashboard</i> interactivo en línea de los indicadores de sostenibilidad turística de Barcelona para facilitar la toma de decisiones.	P1 y 3, I3, E1 y 3

Elaboración propia en base a los talleres con los actores

Nota: Ver figura 5 para la interpretación de los objetivos de innovación sostenible

2.3. Los proyectos de innovación sostenible en turismo para Barcelona

Después de un debate profundo los actores del destino co-crearon 4 ideas de proyectos de innovación sostenible para el turismo de Barcelona. Estos proyectos buscan atender cada uno de los objetivos primordiales de innovación sostenibilidad de la ciudad de una forma novedosa, a fin de generar cambios paulatinos pero estructurales en la gestión del turismo. Todos ellos son proyectos con un alto nivel de sofisticación y están pensados en ser desarrollados sobre la base de una coalición de organizaciones del sector para garantizar su implementación en el largo plazo. Es importante resaltar que algunos de estos proyectos pueden parecer muy ambiciosos, necesitar mayor especificidad o requerir de mayor reflexión; sin embargo, son el primer paso para motivar un diseño más detallado para su implementación que requerirá un proceso reiterativo como se sugiere en la sección 4. Líneas abajo se presenta una breve descripción de las ideas de proyectos y en el Anexo 2 se incluye un “Plan de Negocios de una Página” por cada proyecto donde se detallan sus principales componentes. Estos planes de negocio no implican un fin lucrativo, sino que buscan ofrecer información clave para perfeccionar los proyectos y evaluar su deseabilidad y factibilidad.

EDUCACIÓN EN SOSTENIBILIDAD HOY Y MAÑANA

Objetivo de innovación sostenible: Contar con conocimiento sobre qué es realmente sostenible

Resumen: Implementar un plan de formación integral en sostenibilidad turística. Primero, se brindarán conocimientos de cómo aplicar acciones prácticas de sostenibilidad en empresas para mitigar los impactos negativos del turismo. Luego, para tener un impacto en el largo plazo se insertará en el currículo escolar a la sostenibilidad turística. El proyecto ira acompañado de una campaña comunicacional masiva para promover su importancia y tangibilizar la importancia de la sostenibilidad turística en los ciudadanos.

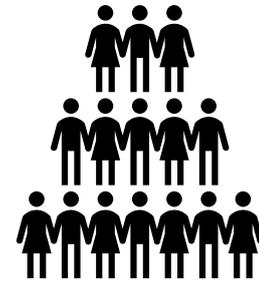
Además, se buscará generar una norma que establezca como obligatorio que las empresas cuenten con conocimientos de sostenibilidad turística y que respalde la inclusión de la sostenibilidad en planes de estudio. Ello requiere de lobbys empresariales que mantengan el proyecto atractivo y necesario y que logren que éste se incluya en planes de gobierno. Ello demanda implicar a los actores como embajadores de la campaña; liderazgo activo a nivel privado, civil y público; desarrollo científico para contabilizar impactos y contar con conocimiento estimulante; y comunicación permanente con medios de prensa para viralizar la campaña. Las actividades de este proyecto se financiarán aplicando a fondos y ayudas para la recuperación del sector.



LOS PEQUEÑOS SOMOS GRANDES

Objetivo de Innovación Sostenible: Desarrollar capacidad para integrar nuevas alternativas de negocios orientados a la sostenibilidad

Resumen: Crear una organización autogestionada que represente a los pequeños empresarios y organizaciones turísticas trabajando en sostenibilidad para brindarles acceso igualitario a agentes no tradicionales. La organización buscará comunicarse con líderes políticos, agentes de la economía social, gobiernos locales y la industria a través de redes sociales, plataformas para compartir datos, campañas de networking y una participación activa en los órganos de participación acompañando todo el proceso de creación, diseño y ejecución de políticas. Ello permitirá mejorar la percepción de



Barcelona como un destino urbano sostenible e influenciar las políticas públicas. La organización se financiará a través de un modelo asociativo representativo y justo, así como subvenciones para financiar proyectos específicos. Además, se recaudarán recursos a través de eventos y una plataforma de recursos en línea de turismo sostenible. La organización designará entre sus miembros un grupo líder catalizador con conocimiento de la sostenibilidad y políticas públicas para que maneje las operaciones diarias. Se brindarán los siguientes beneficios a sus miembros: bancos de recursos, plataformas para compartir información, eventos de networking, foros, consorcios para presentarse a fondos públicos y representación institucional. Para construir la organización se trabajará con otros gremios privados, sindicatos laborales, residentes, organizaciones no gubernamentales, instituciones de conocimiento y medios de comunicación.

HOJA DE RUTA HACIA EL TURISMO SOSTENIBLE

Objetivo de Innovación Sostenible: Disponer de herramientas eficientes para facilitar la sostenibilidad al sector

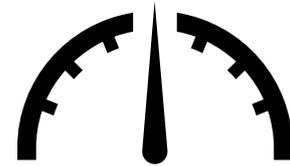
Resumen: Desarrollar una hoja de ruta para que se desarrolle un marco regulatorio turístico que establezca requisitos de sostenibilidad para empresas y la administración pública (ej. contratos, subvenciones), a fin de aumentar la calidad de vida de los residentes y la experiencia de los visitantes. Para ello se convencerá a líderes políticos, operadores económicos, empresas y la ciudadanía mediante una campaña de concientización. Este proyecto se apoyará en reactivar mesas y vínculos de trabajo existentes, usando mecanismos de participación ciudadana y restableciendo la confianza en los órganos de colaboración como el Consell. Esta hoja de ruta y marco regulatorio se fundamentan en la crisis actual que permite tener más claridad del impacto de la sostenibilidad en turismo. El marco regulatorio deberá estar debidamente financiado a través de un porcentaje de la tasa turística y apoyado por las mayorías políticas. El marco jurídico deberá proveer de alternativas para generar un camino progresivo para los que no puedan aplicar la sostenibilidad. Se trabajará con los responsables de las áreas del Ayuntamiento para que este programa sea transversal y factible y se colaborará con Turisme de Barcelona para implementarlo paulatinamente. La aplicación de este marco regulatorio motivará el desarrollo y uso de herramientas para la sostenibilidad del sector de forma transversal.



DECISIONES EN NOMBRE DE LA SOSTENIBILIDAD

Objetivo de Innovación Sostenible: Lograr la redistribución y multiplicación de los beneficios del turismo

Resumen: Diseñar e implementar una política turística transversal que incentive la sostenibilidad a través de lineamientos y criterios mínimos para toda actividad y proyecto turístico en Barcelona. La política busca incentivar y exigir que la sostenibilidad sea el eje central en cualquier iniciativa turística de la ciudad. Para ello, la política está basada en una visión común de sostenibilidad turística en la ciudad a través de involucrar a todos los actores. La política será de aplicación dinámica en función de los Indicadores de



Sostenibilidad Turística de Barcelona para promover proyectos que maximicen la redistribución y multiplicación de los beneficios en turismo. Los indicadores sostenibilidad permitirán establecer lineamientos y requisitos mínimos de sostenibilidad en los distintos ámbitos de la actividad turística para que las propias organizaciones basen sus decisiones en función de sus necesidades específicas. La política ira acompañada de un plan de comunicación para captar más organizaciones al camino de la sostenibilidad, potenciar plataformas ya existentes que comparten herramientas de sostenibilidad, incentivos fiscales a los que demuestren sostenibilidad y priorizar promoción a mercados más responsables. De ser necesario la política puede considerar un marco regulatorio para dar obligatoriedad a criterios de sostenibilidad prioritarios. Se buscará que esta política pública sea impulsada por gremios y sociedad civil para lograr una visión coordinada. Además, esta política dará un marco de actuación a las actividades públicas y privadas de sostenibilidad ya existentes, a fin de generar consensos y recursos para potenciarlas.

3. La colaboración y la gobernanza: del discurso a la práctica

Un elemento común en la visión conjunta de elementos de sostenibilidad turística susceptibles de innovación y en las ideas de innovación sostenible desarrolladas por los actores es la colaboración. Sin embargo, como se explicó en la sección 1.1., la idea de la colaboración es compleja y provoca diversos desafíos. Luego de conversar con los actores sobre el rol de la colaboración en innovar en el turismo de Barcelona encontramos que ésta puede cumplir alguno o una combinación de los siguientes roles dependiendo de cómo se esté gestionando entre los involucrados:

Figura 7: Los 4 roles de la colaboración en la innovación sostenible



Elaboración propia en base a la consulta con los actores

En ese sentido, es importante establecer acciones concretas considerando los distintos roles de colaboración de la innovación sostenible para disminuir el riesgo de quedarse en buenas intenciones de tiempo limitado que solo resuelvan pequeños problemas de algunos, pero no fomenten una filosofía de innovación que beneficie a la ciudad. Por ejemplo, sería limitado el alcance de un “Educación en sostenibilidad hoy y mañana” si ésta fuera vista únicamente como un objetivo de innovación y no un potencial desafío considerando que diferentes actores pueden tener opiniones distintas a incluir la sostenibilidad turística en el currículo escolar.

Adicionalmente, cuando implementamos acciones para mejorar la colaboración es fundamental tomar en cuenta como está distribuido el poder entre las partes y que estructuras de gobernanza están disponibles para viabilizar propuestas. En cuanto a la **distribución del poder** es importante preguntarnos si hay grupos que no están representados, porque algunos participan más que otros, si la forma de colaboración permite distintos estilos de participación, si los interlocutores están legitimados por sus representados y dentro del grupo, si inconscientemente algunos temas o formas de comunicar dificultan la colaboración al favorecer desigualdades, entre otras. En cuanto a **estructuras de gobernanza** es importante cuestionarnos como nuestras ideas de innovación pueden lograr un respaldo político del más alto nivel y si disponemos (o podemos crear) recursos operativos que permitan implementar ideas en la práctica de forma gradual, pero con impactos claros. Tener estas cuestiones presentes permitirá generar y sostener un sistema de colaboración en el que la innovación se abra paso de forma más natural. Por ejemplo, sería efímera la vida de la organización “Los pequeños somos grandes” si no cuenta con reconocimiento de la administración pública y no nace de asociaciones privadas establecidas (equilibrio de poder) y si al mismo tiempo ésta no cuenta de un modelo de operación que le de viabilidad transparentemente (estructura de gobernanza).

Tomando en cuenta la experiencia de los actores en fomentar colaboración para proyectos turísticos, las siguientes son algunas sugerencias que pueden ayudar a fomentar un sistema de innovación auto-organizado y democrático, y que pueden ser iniciadas desde el Consell Turisme i Ciutat como principal órgano de colaboración en turismo de Barcelona o aplicadas en otras mesas de trabajo para tratar temas específicos:

Tabla 2: Acciones para mejorar la colaboración en la innovación sostenible

Acción	Recursos para su implementación
Uso de ejercicios de <i>design thinking</i> para despersonalizar problemas e incentivar toma de decisiones novedosas.	A. Uso de ejercicio de Mapeo de Valor de una política o problema de sostenibilidad. Permite establecer desde diferentes perspectivas el valor que genera una política específica, posibles desventajas generadas, elementos de mejora individualmente para aprovechar los elementos positivos, e ideas conjuntas de como aumentar el valor generado para todos los involucrados. El siguiente enlace contiene un ejemplo de cómo usar esta herramienta virtualmente: https://bit.ly/33iOhZI
Uso de mapas colaborativos para entender puntos de vistas comunes, inesperados y generar propuestas libres de prejuicios.	A. Uso de ayudas visuales del mapeo del sistema de innovación sostenible. Permite centrar el debate en un elemento visual antes que en las personas. Revela conexiones inesperadas entre posiciones opuestas. Resalta la subjetividad común como un elemento natural del debate sin llevarlo a polarizaciones. Ejemplo de un mapa de factores que afectan la

	<p>innovación sostenible en Barcelona: https://prsm.uk/prsm.html?room=VUT-UGH-FEG-AAF</p>
<p>Crear contenido audiovisual sobre las reuniones, acuerdos y cambios generados por mesas de trabajo y compartirlos en redes sociales y en línea para fortalecer el valor de la participación.</p>	<p>A. Grabar un video de entrevista con actores clave del turismo sobre perspectivas del turismo y su participación en mesas de trabajo. El siguiente es un ejemplo de una entrevista entre líderes del turismo en EE. UU. conversando sobre el futuro de los viajes: https://vimeo.com/user128191689</p> <p>B. Solicitar a miembros del Consell que escriban un artículo de LinkedIn describiendo razones por las que se unieron al Consell, resultados obtenidos de un proyecto, entre otros temas pertinentes. Recomendaciones de para escribir un artículo en LinkedIn: https://bit.ly/33zV4MV</p> <p>C. Notas de prensa o un newsletter semestral que informen de los resultados de las reuniones de mesas de trabajo.</p>
<p>Compartir la responsabilidad de conducir y participar en los debates sobre temas particulares para enfocarse en soluciones e incrementar el sentido de pertenencia y compromiso con los acuerdos de mesas de trabajo.</p>	<p>A. Adaptar la metodología pedagógica “Flipped Classroom” en la que se traslada la responsabilidad de preparar la sesión a los participantes en lugar del facilitador. Esta técnica permite generar mayor compromiso, participación y creatividad en los participantes y desenmarañar debates. Enlace con un TEDTalk que resume los beneficios de la metodología: https://www.youtube.com/watch?v=LPMvx6hAEIk</p> <p>B. Una sugerencia de los actores fue crear “acuerdos de colaboración”. Estos acuerdos flexibles buscan designar funciones específicas para los miembros dentro de los debates o actividades del Consell u otra mesa de coordinación. Por ejemplo, previo a una reunión para tratar un tema, a un actor se le designa el rol de dar una intervención marco inicial, otro actor conduce el debate, otro se encarga de liderar grupos de trabajo, otro se responsabiliza de hacer seguimiento hasta la siguiente sesión, entre otros roles pertinentes. Esto ayudaría a dar un sentido de corresponsabilidad sobre los acuerdos y procesos participativos.</p>
<p>Permitir participación anónima sobre problemáticas sensibles para brindar un marco de discusión</p>	<p>A. Dentro de los debates sobre sostenibilidad pueden presentarse temas sensibles que dificulten que ciertos actores se comuniquen abiertamente en reuniones presenciales o virtuales. Esto puede ser por conflictos de interés, experiencias previas negativas o diferentes estilos de comunicación. Una opción es permitir la participación anónima de los miembros utilizando softwares de cuestionarios en línea con preguntas sobre el tema a tratar. Se recomienda una mezcla de preguntas cerradas y abiertas para que los participantes expresen sus opiniones y luego estas</p>

	<p>puedan ser compartidas en la sesión para dar paso a un debate más profundo. Esta técnica también se puede usar para complementar debates <i>a posteriori</i> en caso de tiempos limitados. Microsoft Forms tiene un servicio gratuito para usuarios de Office que permite realizar preguntas abiertas y cerradas y compartir resúmenes de resultados en línea generados automáticamente lo que puede dar un sentido de mayor transparencia. Enlace con una introducción a Microsoft Forms: https://support.microsoft.com/es-es/office/introducci%C3%B3n-a-microsoft-forms-bb1dd261-260f-49aa-9af0-d3dddcea6d69</p>
<p>Utilizar técnicas de facilitación para fomentar discusiones enfocadas y permitir mayor participación de todos los actores</p>	<p>A. La metodología de <i>World Café</i> permite designar temas específicos que son discutidos en pequeños grupos para mayor participación. Se realizan diversas rondas de discusión para que todos los participantes roten entre los grupos y tengan la oportunidad de tratar todos los temas. Luego, las principales conclusiones son compartidas con todos los participantes por un relator designado que puede ser uno de los mismos participantes. Guía de cómo realizar el <i>World Café</i>: http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf</p> <p>B. Realizar preguntas o ejercicios utilizando “Juego de Roles” para generar empatía entre los participantes. Muchos de los actores comentaron que cuentan con más de un rol en la ciudad, pero les es difícil explicar a los demás esta dualidad. Por ejemplo, los académicos son al mismo tiempo ciudadanos, o los ciudadanos también han sido turistas en algún momento. Una forma rápida de utilizar los juegos de roles es seguir los siguientes pasos: (i) definir una situación o caso específico (real o ficticio) y trazar límites de la conversación, (ii) brindar detalles del caso y de los roles que se “jugarán”, (iii) asignar los roles y permitir que los participantes se involucren con las motivaciones, objetivos y sentimiento del rol que están jugando, (iv) actuar en los distintos roles para resolver la situación o caso planteado, (v) discutir lecciones aprendidas y como trasladarlas a la práctica.</p>
<p>Involucrar a otros sectores para participar en debates específicos y ampliar el espectro de ideas</p>	<p>A. Designar un espacio para intervenciones de organizaciones que no son miembros de la mesa de trabajo o del propio Consell, a fin de que brinden información sobre proyectos o participen en debates específicos. Por ejemplo, miembros de otro Consell cuando se trate un tema multisectorial o invitados de otras ciudades para compartir experiencias</p>

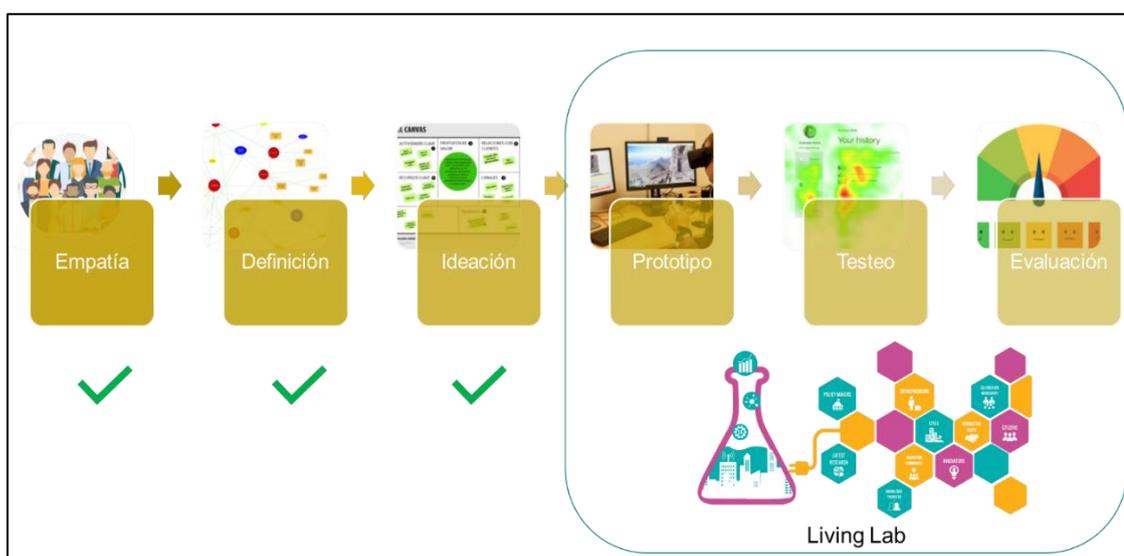
Elaboración propia en base a la consulta con los actores

Adoptar estas ideas no debe ser la responsabilidad única de la administración pública, sino puede ser accionada por otros actores, plataformas o conjuntos de organizaciones interesadas. Si bien la administración pública tiene un importante rol que cumplir en regular, diseñar e implementar políticas, inversión, gestión estratégica, entre otros, es importante resaltar la naturaleza multisectorial y participativa del turismo en la que influyen muchos actores con diversos intereses y centros de decisión. Son esos actores y sus intereses los que finalmente otorgan poder a los gobiernos para la toma de decisiones. Así cómo esos intereses a veces pueden generar conflictos cuando buscamos generar consensos, también pueden potenciar coaliciones para realizar acciones innovadoras en sostenibilidad que no dependan de los gobiernos u otros intereses. Ello queda demostrado en los múltiples ejemplos de innovaciones sostenibles presentados en este informe. Estos ejemplos nos sugieren que de los propios actores emana una energía con la que las mismas organizaciones se autoorganizan para trazar alianzas, implementar planes y generar reglas que conduzcan a un turismo más sostenible e innovador. Sin embargo, es fundamental que podamos entender con mayor profundidad como se generan estas alianzas para poder plantear estrategias que integren estas iniciativas y que brinden evidencia a los gobiernos para brindarles soporte en lugar de abrir vías paralelas. Esta gobernanza orgánica de la innovación sostenible es un síntoma que debe promoverse para dar paso a la creatividad y la diversidad. Sin embargo, el debate teñido por el conflicto y carente de resultados fáciles de asimilar puede terminar apagando esta gobernanza orgánica y llevarnos a exacerbar los dilemas de colaboración antes vistos.

4. Se hace camino al andar: ¡A seguir innovando en sostenibilidad!

La innovación es un proceso que toma tiempo y dedicación para generar resultados tangibles. Para garantizar que nuestras ideas puedan plasmarse en la realidad es importante seguir pasos rigurosos para la implementación de acciones concretas e informar nuestras decisiones en base a evidencia. Al mismo tiempo, este proceso requiere ser flexible y dinámico para responder oportunamente a los cambios sociales, económicos y medioambientales que se presentan. El siguiente es un proceso de 6 pasos para el diseño e implementación de innovación sostenible, de los cuales ya hemos avanzado con los primeros tres en este estudio:

Figura 8: Proceso de Innovación Sostenible en Turismo



Elaboración propia

- 1. Empatía:** Un proceso de innovación colaborativa necesita de empatía entre los participantes y frente a los desafíos en los que queremos innovar. Durante este proyecto buscamos lograr empatía con los actores involucrados en el turismo a través de entrevistas individuales y talleres. En total pudimos involucrar a 28 actores distintos, aunque incluso muchos más fueron invitados a participar. Será fundamental que en siguientes reiteraciones de este proceso los actores que no pudieron participar inicialmente vuelvan a ser invitados para considerar su visión sobre la sostenibilidad turística de Barcelona.
- 2. Definición:** En seguida es importante definir cuáles son los desafíos específicos en los que queremos innovar. Ello se logró a través de 4 talleres en los que identificamos colectivamente los objetivos de innovar en sostenibilidad turística en Barcelona y como estos están relacionados entre sí. Estos se resumen en la sección 2.1.
- 3. Ideación:** Los objetivos definidos en el paso anterior luego deben ser convertidos en ideas de innovación que consideren múltiples perspectivas, sean creativas y se perfilen con un modelo de operación e implementación viable. Esto se logró en 4 talleres en los que los actores definieron las 20 ideas de innovación de la sección 2.2. y los 4 proyectos de innovación en la sección 2.3 y detallados en el Anexo 2.
- 4. Prototipo:** Los proyectos de innovación en la etapa de Ideación son el primer paso para poder definir con mayor detalle como viabilizar estas ideas. El siguiente paso es convertir estas ideas en una versión más tangible luego de debatir a mayor profundidad los proyectos y su deseabilidad. Es fundamental diseñar prototipos para los proyectos propuestos para evaluar su viabilidad. Los prototipos pueden tomar diferentes formas, por ejemplo, proyectos piloto, ensayos de como funcionarían ciertas actividades, expansiones de los planes de negocio, esquemas visuales de como funcionarían los proyectos, entre otros que permitan poner los proyectos a prueba.
- 5. Testeo:** Los prototipos deben ser puestos a prueba con potenciales usuarios para refinar estos proyectos a través de retroalimentación. Ello permite mejorar la propuesta de valor, disminuir costos financieros y sociales, y reducir el riesgo de error. Estas pruebas pueden ser nuevas rondas de consultas como los talleres realizados en este estudio o recolección de percepciones o datos biométricos de la recepción de los usuarios a ciertas medidas. Por ejemplo, la Universidad de Surrey cuenta con un *Digital Lab* que permite entender el comportamiento de los usuarios al registrar la respuesta a estímulos (ej. Campañas de concienciación y comunicación parte de los proyectos de innovación sostenible) a través de data psicofisiología (ej. sensores biométricos, registro visual, respuesta galvánica de la piel, expresiones faciales).
- 6. Evaluación:** finalmente es primordial contar con un sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos y su puesta en marcha. Para ello, es importante que se establezcan indicadores de éxito específicos para los proyectos que se emprendan y disponer de recursos para su medición y toma de acciones correctivas. Adicionalmente, será importante que la evaluación de los proyectos de innovación sostenible este alineada a los Indicadores de Sostenibilidad Turística de Barcelona, a fin de evaluar en qué medida se generan impactos en la sostenibilidad del destino.

**LivingLab:* Para implementar las etapas de Prototipo, Testeo y Evaluación, es recomendable establecer una figura de *LivingLab* que haga las veces de equipo director de cada una de las fases para garantizar la continuidad de las ideas. Este *LivingLab* debe continuar con el espíritu de participación que guía este estudio y mantener un alto nivel de flexibilidad para implementar metodologías colaborativas que fomenten la creatividad colectiva.

Anexo 1: Lista de organizaciones participantes en el estudio

Nota: los nombres de las organizaciones se presentan en orden alfabético. En algunos casos más de una persona participó representando a una organización a lo largo de la consulta o participaron distintas áreas dentro de una organización para aportar distintos puntos de vista.

- AETHNIC
- Asociación Corporativa de Agencias de Viajes Especializadas (ACAVE)
- Associació Catalana de Professionals del Turisme
- Associació de veïns del Coll
- Associació Veïns i Amfitrions de Catalunya
- Ayuntamiento de Barcelona, Dirección de Cultura, Educación, Ciencia y Comunidad
- Ayuntamiento de Barcelona, Dirección de Turismo y Acontecimientos
- Barcelona Activa
- Barcelona de Serveis Municipals (BSM)
- Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona
- CETT - School of Tourism, Hospitality and Gastronomy
- CoE in Tourism Innovation by eurecat
- Col·legi d'Ambientòlegs de Catalunya (COAMB)
- Consell de Turisme i Ciutat
- Futurisme (Barcelona Activa)
- GenÉthico
- GenÉthico
- Gremi d'Hotels de Barcelona (GHB)
- HUB B30
- Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)
- Parc de Recerca Universitat Autònoma de Barcelona
- Secretaria Técnica del Park Güell
- SMARTDEST
- Taula d'Entitats del Tercer Sector
- Turisme de Barcelona
- Unió general de treballadors (UGT)
- Universidad de Barcelona
- Universitat Autònoma de Barcelona
- Universitat Rovira i Virgili

Anexo 2: Planes de negocio de los proyectos de innovación sostenible



La Oportunidad de la Innovación Sostenible

La sostenibilidad cada vez está más presente en el debate del desarrollo turístico de la ciudad. Sin embargo, los discursos no siempre se transforman en acciones de alto impacto por lo que es fundamental contar con conocimientos prácticos de cómo ser sostenibles en el día a día del sector turístico. Además, es necesario que éste conocimiento se traslade a la ciudadanía y la juventud para ser sostenibles en el largo plazo.

Propuesta de Valor

Brindar educación en sostenibilidad turística en dos niveles 1) formación práctica a empresas para que incluyan acciones de sostenibilidad en sus operaciones diarias y 2) inclusión de sostenibilidad turística en planes de estudios primarios. Además, contará con una campaña comunicacional para resaltar la importancia de la sostenibilidad turística en la mentalidad de la ciudadanía.

Actividades Clave

- Educación práctica de cómo ser sostenible en empresas.
- Norma que establezca como obligatorio contar con conocimientos en sostenibilidad para trabajar u operar empresas en turismo.
- Insertar la sostenibilidad en el currículo escolar.
- Campaña de comunicación masiva en medios.

Puesta en marcha – Primeros pasos

Desarrollar una propuesta de formación práctica en sostenibilidad para empresas. Firmar un pacto público-privado que establezca un programa para incluir la sostenibilidad en los planes de estudios. Iniciar una campaña comunicacional sobre la sostenibilidad turística.

Consideraciones Costo/Beneficio

Beneficios

- + Claridad en los conocimientos de sostenibilidad
- + La sostenibilidad será parte del ADN del ciudadano en el largo plazo
- + Reducir costos públicos de programas de ayuda para ser sostenible
- + La sostenibilidad como derecho de la ciudadanía y obligación de todos

Costos

- Campaña de comunicación masiva
- Desarrollo intelectual de métodos de formación en sostenibilidad
- Capacitación de empresas y escuelas

Aliados

Gremios empresariales para abogar que el proyecto se incluya en planes de gobierno. Academia para contar con desarrollo científico sobre métodos y conocimientos para la formación en sostenibilidad. Medios de comunicación y líderes de opinión para viralizar la campaña.

Segmento de Mercado

- Empresas turísticas y trabajadores del sector
- Escuelas y estudiantes de educación primaria
- Líderes del sector
- Autoridades políticas

Plan de Comunicación

- Campaña comunicacional en medio masivos tradicionales y online que resalte con datos la importancia de la sostenibilidad turística y que genere que la ciudadanía reclame por éste proyecto a líderes políticos.
- Estrategia de lobbies para que se genere una norma que establezca obligatoriedad de conocimientos de sostenibilidad en empresas y respalde la inserción de la sostenibilidad turística en planes de estudios.

Recursos Clave

- ✓ Lograr un liderazgo común privado y político para impulsar el proyecto.
- ✓ Plan de capacitaciones para empresas que permita verificar requisitos establecidos por la norma propuesta.
- ✓ Contabilizar y tangibilizar impactos de la sostenibilidad como contenido de la campaña.

Los Pequeños Somos Grandes



La Oportunidad de la Innovación Sostenible

El turismo en Barcelona está compuesto mayoritariamente por pequeñas organizaciones quienes constituyen una fuente de innovación constante y son la base para brindar servicios turísticos auténticos que generen beneficios en la población local. Sin embargo, carecen de una estructura formal para integrar sus propuestas y dotarlos de una voz institucional.

Propuesta de Valor

Organización auto-gestionada que: 1) representa a los pequeños empresarios y organizaciones turísticas trabajando en sostenibilidad brindando acceso igualitario a agentes no tradicionales a mesas de participación, concursos públicos y proyectos; 2) ayuda a mejorar la percepción de Barcelona como un destino urbano sostenible.

Actividades Clave

- Eventos de networking y foros
- Plataforma online con recursos para la sostenibilidad
- Participación en órganos interinstitucionales y mesas de turismo
- Auto-organización y aprendizaje continuo

Puesta en marcha – Primeros pasos

Designar entre los miembros un grupo líder impulsor con conocimiento de la sostenibilidad y políticas públicas para que maneje las operaciones diarias y coordine con líderes políticos, empresarios y funcionarios.

Consideraciones Costo/Beneficio

Beneficios

- + Recaudación de fondos por eventos
- + Modelo asociativo de miembros
- + Proyectos, concursos públicos y subvenciones
- + Representación institucional para miembros

Costos

- Mantenimiento de plataforma de banco de recursos para la sostenibilidad
- Voluntariado de miembros
- Capital de trabajo para financiar inicio de actividades clave

Aliados

La organización estará formada por empresas y organizaciones sociales trabajando en sostenibilidad turística en Barcelona. Contará con el reconocimiento del Ayuntamiento. Tendrá alianzas con la academia, medio de comunicación y gremios empresariales para realizar proyectos.

Segmento de Mercado

Miembros de la Organización

- Empresas pequeñas y líderes trabajando en turismo sostenible en Barcelona
- Agentes de la economía social
- ONG's de sostenibilidad

Plan de Comunicación

Interno:

- Plataforma para compartir y gestionar buenas prácticas en sostenibilidad
- Campañas en redes sociales y networking

Externos

- Acompañar procesos de diseño e implementación de políticas

Recursos Clave

- ✓ Grupo líder impulsor
- ✓ Código ético de la organización
- ✓ Conocimiento y capacidad para influenciar legislación y políticas públicas
- ✓ Formación interna
- ✓ Mantener espíritu y modelo auto-gestionado



La Oportunidad de la Innovación Sostenible

La sostenibilidad turística es reconocida como muy importante por los diversos actores en Barcelona. Sin embargo, aún no es claro cuál es el camino a largo plazo que conduce a cambios profundos de cómo ser sostenibles. Por ello se requiere de un impulso que establezca requisitos básicos que incentiven un camino hacia la sostenibilidad y doten de herramientas a las organizaciones para lograrlo.

Propuesta de Valor

Crear un marco regulatorio “desde abajo” que establezca una hoja de ruta con requisitos de sostenibilidad turística para empresas y contrataciones públicas. El marco regulatorio será aplicado gradualmente gracias a un programa que brinde herramientas a las organizaciones para cumplir con los requisitos establecidos.

Actividades Clave

- Propuesta público-privada de marco regulatorio gradual con apoyo político mayoritario.
- Designar partida de la tasa turística para financiar el marco regulatorio.
- Fomentar un discurso positivo sobre el impacto de esta regulación en la ciudad.

Puesta en marcha – Primeros pasos

Lograr el compromiso político y empresarial para seguir la hoja de ruta hacia la sostenibilidad. Determinar fases de implementación gradual para cumplir con los requisitos y brindar soporte a empresas para cumplir con ellos.

Consideraciones Costo/Beneficio

Beneficios

- + Aprovechar los cambios globales hacia la sostenibilidad y establecerla como estándar
- + Potenciar el impacto de ser sostenibles
- + Aumentar la calidad de vida en la ciudad
- + Diferenciar las experiencias turísticas en base a la sostenibilidad

Costos

- Inversión progresiva de la administración y empresas para implementar sostenibilidad
- Aceptar que algunos beneficios económicos podrían verse reducidos
- Empresas que no logren ser sostenibles deberán reinventarse

Aliados

Agentes económicos que respalden la aplicación gradual de la regulación. Partidos políticos que establezcan la hoja de ruta como política prioritaria. Turisme de Barcelona para desarrollar una estrategia gradual de implementación. Ciudadanía para exigir cambios y retomar confianza en el turismo sostenible.

Segmento de Mercado

- Líderes políticos
- Gremios empresariales
- Empresas turísticas
- Gobiernos locales

Plan de Comunicación

- Campaña de concientización personalizada a grupos de interés para sumarlos al diseño y aplicación de la hoja de ruta.
- Consell de Turisme i Ciutat como foro para incubar la hoja de ruta.
- Reactivar mesas de trabajo que hayan discutido temas similares.
- Barcelona Decidim para recoger información de grupos de interés y ciudadanía.

Recursos Clave

- ✓ Activismo legitimado de grupos de interés.
- ✓ Metodologías que permitan restablecer la confianza y respuesta de mecanismos de coordinación interinstitucional.
- ✓ Recursos económicos para financiar el marco regulatorio.
- ✓ Alternativas para las empresas que no puedan cumplir con la regulación.



La Oportunidad de la Innovación Sostenible

Existen diversas iniciativas en Barcelona que buscan fomentar la sostenibilidad turística. Sin embargo, hace falta un marco institucional que permita integrarlas y acelerar el impacto de éstas. Adicionalmente, existe la necesidad de que las políticas turísticas para la sostenibilidad se fundamenten en indicadores y que ello permita tomar decisiones en todos los niveles de gestión con un objetivo común.

Propuesta de Valor

Desarrollar una política turística transversal que incentive la sostenibilidad a través de lineamientos para toda actividad turística. La política se adaptará en función de los Indicadores de Sostenibilidad Turística de Barcelona y fomentará que la sostenibilidad sea el objetivo central de toda actividad turística.

Actividades Clave

- Desarrollar lineamientos para distintos tipos de organizaciones y actividades turísticas en función de los Indicadores de Sostenibilidad.
- Definir requisitos mínimos obligatorios.
- Desarrollar un programa de incentivos para los que demuestren sostenibilidad.

Puesta en marcha – Primeros pasos

Crear una visión coordinada de la política con la participación del sector público, privado y civil. Definir requisitos mínimos e incentivos para fomentar que las organizaciones implementen la política dando respuesta a sus propias necesidades.

Consideraciones Costo/Beneficio

Beneficios

- + Decisiones más objetivas sobre sostenibilidad basadas en indicadores
- + Incentivos claros para empresas y organizaciones de ser sostenibles
- + Requisitos mínimos para temas urgentes de sostenibilidad

Costos

- Incentivos fiscales
- Asesorías y plataforma de herramientas de sostenibilidad específicas para diversos ámbitos
- Recolección de data para indicadores

Aliados

Trabajo con academia, gremios y equipos de programas de sostenibilidad actuales para compartir conocimiento con organizaciones de cómo se pueden cumplir con los requisitos. Trabajo con la administración para diseñar incentivos fiscales que estén basados en el cumplimiento de indicadores.

Segmento de Mercado

- Empresas turísticas
- Gremios empresariales
- Administración pública
- Academia para el mantenimiento de Indicadores

Plan de Comunicación

- Informar a las empresas a través de los gremios de las ventajas e incentivos disponibles de seguir la política.
- Convencer a los actores de que esta política trazará el camino operativo y estratégico para un cambio de modelo.
- Educar al turista para que exija experiencias turísticas sostenibles.

Recursos Clave

- ✓ Indicadores de Sostenibilidad Turística de Barcelona.
- ✓ Favorecer los incentivos antes que la regulación y dar flexibilidad a empresas de adaptar su camino.
- ✓ Herramientas y asesorías para ser sostenibles en distintos ámbitos del turismo.
- ✓ Mecanismos legales para crear incentivos fiscales y contar con una política flexible en función de indicadores.