
EL USO DE LA TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN OFICINAS DE TURISMO.

Caso de estudio: Cataluña



MÁSTER TESIS



EL USO DE LA TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN OFICINAS DE TURISMO: Caso de estudio Cataluña

Máster tesis

Eliana Barbosa Santamaría

**Director
Dani Blasco**

Máster en Dirección y Planificación del Turismo

**Girona
2019**

Tabla de contenido

1. Introducción.....	6
1.1 Motivaciones personales	8
1.2 Objetivos de la investigación.....	9
2. Descripción Metodológica.....	9
2.1 Determinación de la muestra	10
2.1.1 Criterio de diversidad territorial	10
2.1.2 Criterio de gestión administrativa	11
2.1.3 Criterio de transformación digital.....	12
2.2 Recolección de la información	13
2.3 Interpretación y análisis metodológico de contenido.....	15
3. Oficinas de turismo y Tecnologías de la Información y la Comunicación	15
3.1 Investigaciones previas sobre oficinas de turismo.....	15
3.2 Información, conocimiento, comunicación y tecnologías de la información en oficinas de turismo	18
4. Análisis del uso de TIC's para la conversión de la información en conocimiento dentro de oficinas de turismo. Caso Cataluña	21
4.1 La relación del modelo de gestión administrativa y la función de las oficinas de turismo en el manejo de la información de los destinos.	22
4.2 El papel del factor humano, la comunicación y la gestión del conocimiento de las oficinas de turismo para el destino como estrategia de servicio	30
4.3 El camino a la transformación digital de las OT's para la mejora de experiencias turísticas: De la información del destino y sus visitantes a la apropiación de las TIC's para su gestión.....	36
4.3.1 La generación de información del destino.....	38
4.3.2 TIC's utilizadas en la gestión de la información de las oficinas de turismo.....	44
4.3.3 Uso y aprovechamiento de la información de las oficinas de turismo.....	51
5. Discusión	54
6. Conclusiones	58
7. Limitaciones, recomendaciones y futuras líneas de investigación	62
Referencias Bibliográficas	64

Índice de tablas

Tabla 1. Información detallada de las oficinas seleccionadas	10
Tabla 2. Información detallada de las herramientas usadas actualmente en las oficinas seleccionadas.	11
Tabla 3. Detalle de canales actuales de atención de OT´s. Elaboración propia.	17
Tabla 4. Detalle de los aspectos básicos de la Información turística.	18
Tabla 5. Estructura de conceptos y patrones codificados bajo las categorías seleccionadas metodológicamente.	21
Tabla 6. Información detallada sobre los modelos de gestión administrativa actuales de las oficinas seleccionadas.	22

Agradecimientos

Seguramente mi papá nunca se habría imaginado lo que significó para mi vida esa enciclopedia de 16 tomos en formato A4 del Gran Atlas Salvat, que recibió como pago de un negocio fallido y desde que tengo uso de razón hasta el día de hoy, permanece en la biblioteca de casa. Que además de servir para hacer las tareas de la clase de geografía, despertó en mi esta eterna curiosidad y especial gusto por conocer otros lugares, otra gente, otras costumbres, tradiciones, culturas y realidades diferentes a las mías o a las del país donde crecí, que me ha llevado a viajar por 24 países y a vivir en 3 continentes, para aprender de todos un poco. *Gracias padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional en todas mis ideas.*

Tampoco el profesor de mi clase favorita “Redes y Gobernanza” durante el máster, ahora director de este trabajo, sabría que escuchar sobre gestión de redes sociales o los importantes proyectos de cooperación europea de la UdG fueran temas de tanto interés para mí. *Gracias Dani por tus enseñanzas, tu paciencia para tratar de resolver todas y cada una de mis dudas y por tu entera disponibilidad y dedicación siempre como maestro.*

A mis amigas-os investigadores en distintas partes del mundo, Clau, Xime, Luisa, Anabella, Elvira, Kari y Josu por su valioso tiempo en revisiones, discusiones, observaciones o visiones académicas multidisciplinares, que enriquecieron este trabajo. En especial Gui y Carla por su cuota de alegría y risas durante este año de grandes aprendizajes.

A cada una de las personas de las oficinas participantes, directores e informadores que durante el estudio compartieron sus historias y aprendizajes conmigo para permitirme desarrollar este trabajo.

Un agradecimiento especial a la Dirección General de Turismo de Cataluña en representación de Cati por creer y apoyar este proyecto.

“Si caminas solo, irás más rápido; si caminas acompañado, llegarás más lejos”.
Proverbio

¡Moltes gràcies a tots! ☺

RESUMEN

Un elemento clave para mejorar las experiencias de los visitantes de Cataluña, es la gestión oportuna de la información generada por los destinos y el uso de las tecnologías de información y la comunicación (TIC's) en las oficinas de turismo (OT's).

Esta investigación analiza los procesos y herramientas tecnológicas actuales para gestionar la información y su uso, dentro de OT's con características heterogeneas, en su diversidad territorial, modelos de gestión administrativa y transformación digital, a través de un análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas a directores-as de oficinas de turismo catalanas para identificar los aspectos que afectan el intercambio de información entre las oficinas. **Palabras clave:** oficinas de turismo, tecnologías de la información y comunicación, Cataluña, gestión de la información, información turística, servicio, experiencia turística.

1. Introducción

Esta investigación es un trabajo prospectivo, que pretende generar conocimiento al analizar desde una visión estratégica, el uso de las TIC's dentro de las OT's de Cataluña, para convertir la información del destino y el visitante en conocimiento. Además, este estudio pretende analizar hasta qué punto las acciones desarrolladas en las Oficinas de turismo se alinean con las iniciativas del Plan Estratégico de Turismo de Cataluña y el Plan de Marketing de Turismo de Cataluña 2018-2022.

El presente documento está estructurado en 8 apartados, comenzando por la introducción, con una breve contextualización de la región caso de estudio, las motivaciones personales de la investigación, así como el planteamiento de los objetivos de este trabajo. En el apartado 2, se expone el proceso metodológico usado durante la investigación; en el 3, se desarrolla el marco teórico que presenta la revisión literaria de las investigaciones y conceptos previamente ya estudiados por diversos autores. En el apartado 4, se detallan los hallazgos de la investigación; en el 5 se desarrolla la discusión; en el 6, se encuentran las conclusiones finales de esta investigación y en el 7 las limitaciones del estudio. Además, se encuentra el planteamiento de futuras líneas de investigación para proyectos de la Generalitat de Cataluña y para la academia, que permitan el reaprovechamiento y la continuidad de este estudio. Para finalizar, el documento dispone de todas las referencias bibliográficas consultadas durante el proceso de investigación así como anexos de índice de tablas e imágenes y/o figuras contenidas en este documento.

Con el ánimo de contribuir a la transmisión de conocimiento del sector y para una mejor lectura del documento por investigadores-as, empresas o instituciones con interés en

mejorar la experiencia turística en otros lugares del mundo, ajenas al contexto catalán, se realiza una breve contextualización de las características de la región como unidad de análisis: **Cataluña**.

Según el Instituto Nacional de Estadística de España, Cataluña fue la comunidad autónoma con el mayor número de visitantes, 19.123.195, en el 2018 y proyecta recibir 21 millones de turistas para el año 2022. Actualmente el turismo representa el 12% aproximado del PIB en su economía (Generalitat de Catalunya Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda., 2018)

La administración pública del Estado español se divide en varios niveles, la administración estatal, administración autonómica y la administración local.

Cataluña, es una de las 17 comunidades autonómicas de España, su organización administrativa la encabeza la Generalitat. Está dividida en 4 regiones: Lleida, Tarragona, Girona y Barcelona, y en cada una de ellas existen diputaciones de provincia, ayuntamientos y consejos comarcales.

Históricamente, desde 1908 entra en funcionamiento en Barcelona la Societat d'Atracció de Forasters, con el patrocinio del Ayuntamiento de la ciudad y con la cooperación de muchas entidades culturales y recreativas, hacia 1932 se abre la primera oficina de turismo de Cataluña que coincide con el inicio de la guerra civil. En 1978 se atribuye a la Generalitat la competencia exclusiva en materia de turismo para dedicar esfuerzos al fomento y la promoción de los recursos turísticos y a la formación especializada de los profesionales del sector. Con la («Ley 13/2002 de 21 de Junio», 2002) se regula la ordenación y la promoción del turismo en Cataluña al producirse cambios significativos en los entendimientos de la planificación y la política turística, identificando al turismo como una industria de producción de servicios avanzados que requería de políticas propias (Marchena, 1994). En la actualidad el gobierno de la comunidad autónoma de Cataluña cuenta con un plan estratégico de turismo que tiene como objetivo establecer las bases para gestionar la actividad turística en Cataluña de los próximos años.

Legalmente, el decreto 127 de septiembre de 2010 modificado en mayo del 2014, regula todos los servicios de información, difusión y atención turística a los visitantes del destino. Su objetivo es facilitar y optimizar el disfrute de los recursos turísticos del territorio, así como orientar y satisfacer las posibles necesidades durante el viaje o estancia, que permita el acogimiento global y de calidad en el destino (Departamento de Empresa y Conocimiento. Generalitat de Cataluña, s. f.). Actualmente es la Dirección General de Turismo (en adelante DGT) de la Generalitat de Cataluña, que dispone de los recursos

instrumentales para hacer posible el servicio de difusión turística adecuado, tales como el apoyo a la formación, el conocimiento, la promoción y la comercialización. Las funciones de los servicios de difusión son realizadas por la Agencia Catalana de Turismo y las funciones de los servicios de información y atención turística son realizadas por las Oficinas de turismo. Cataluña cuenta con una red de 189 oficinas turísticas (OT) y 34 puntos de atención turística (PAT).

Desde el año 2013 se aprobaron 3 documentos clave para el Turismo en Cataluña, hoy actualizados en la versión 2018-2022, los cuales establecen el modelo turístico a desarrollar y la manera de consolidar el liderazgo como el segundo destino de Europa:

- Directrices Nacionales de Turismo (DNT)
- Plan Estratégico del Turismo de Cataluña (PETC)
- Plan de Marketing del Turismo de Cataluña (PMTc)

1.1 Motivaciones personales

Personalmente, creo que las alianzas Universidad-Estado-Empresa en cualquier sector, pueden lograr mayor impacto, si hacen que el conocimiento generado en la academia sea aplicado para trabajar en diferentes retos de la sociedad, grandes o pequeños, tanto en España, cómo en cualquier lugar del mundo. Por este motivo mi trabajo de fin de máster (TFM) del programa de Dirección y Planificación Turística de la Universidad de Girona, es una investigación que nace de una propuesta por iniciativa personal, después de estudiar y analizar el PETC y el PMTC 2018-2022, para encontrar un vacío donde mi experiencia personal y profesional aportara valor. Ésta propuesta de investigación fue seleccionada para recibir apoyo financiero por la Generalitat de Cataluña, en el marco de formación, del PETC y las Directrices Nacionales de Turismo 2020 de la Dirección General de Turismo (DGT) de la *Generalitat de Catalunya*, a través de las becas orientadas a facilitar la integración de futuros profesionales del turismo en proyectos de desarrollo del territorio y de creación de nuevos productos y servicios turísticos, trabajando en conjunto con las Oficinas de Turismo y el Departamento de Empresa i Ocupación con las Universidades Catalanas que imparten masters en Turismo.

En este trabajo he pretendido poner en valor mi *background* académico, en diseño y en marketing, experiencia profesional como emprendedora y en servicios TI (Tecnologías de Información) con proyectos en el sector público. Además, este año he sido practicante de máster en la Universidad de Girona en el Campus Turisme UdG, que trabaja el relacionamiento y la transferencia de conocimiento universidad-empresas, también apoyando el apartado de benchmarking de la investigación de Casassayas (2019),

contratado también por la Generalitat de Cataluña. De tal manera que, esta investigación complementa dicho estudio, específicamente en lo relacionado a la gestión de la información a partir del uso de las TIC's dentro de las OT's, brindando una visión estratégica con sentido crítico sobre los diversos retos referentes a servicios de atención turística en Cataluña en medio de una era de transformación digital.

Finalmente, este trabajo lo he hecho también pensando en el servicio que prestan todas las personas que tienen contacto inicial con los nuevos o repetidores visitantes de un lugar, como pueden ser: agentes migratorios, empresas de transporte público, alojamiento o restauración y para el caso de este estudio, las OT's.

Por todo lo anterior estoy convencida que, con excelente servicio de atención, conocimiento, información de trabajo en red y buena apropiación de TIC's se puede impactar no solamente en las experiencias de viaje en el destino y la imagen de los mismos, sino también, que pueden contribuir a la dinamización de los mismos territorios generando múltiples beneficios para todos los agentes involucrados, incluida la población local, directa o indirectamente.

1. 2 Objetivos de la investigación

Este trabajo tiene como objetivo el análisis de la gestión de información dentro de las OT's de Cataluña, haciendo uso de las TIC's. Para lo cual se han determinado 4 objetivos específicos descritos a continuación:

- Identificar los agentes involucrados y las herramientas TIC's utilizadas en el proceso de intercambio de información del destino.
- Analizar los procesos de acceso, recopilación y manejo de información del destino dentro de las Oficinas de Turismo de Cataluña.
- Determinar el uso dado a la información de los visitantes de Cataluña, recogida a través de las herramientas digitales disponibles en las oficinas de turismo.

2. Descripción Metodológica

Este apartado explica el desarrollo metodológico de tipo exploratorio con enfoque cualitativo desarrollado a lo largo de esta investigación.

La entrevista de tipo semi-estructurada fue la técnica seleccionada con una pauta de preguntas guiando las entrevistas, abordando temáticas que permitiesen llegar al objetivo

principal de este trabajo: Analizar de la gestión de información dentro de las OT's de Cataluña, haciendo uso de las TIC's

Es de aclarar que no se desea contrastar una idea, teoría, modelo o supuesto determinado como explicación de la gestión del conocimiento y la información dentro de las oficinas turísticas. Se pretende analizar la situación objeto de este estudio. Esta metodología, permite acceder al conocimiento y la interacción de quienes trabajan allí, en cabeza de la persona que dirige la OT obteniendo datos en su propio lenguaje. "Lo que el entrevistador persigue con ella no es contrastar una idea, creencia o supuestos, sino acercarse a las ideas, creencias y supuestos mantenidos por otros" (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996).

La investigación fue realizada por etapas, descritas a continuación:

2.1 Determinación de la muestra

Se realizaron dos reuniones iniciales y sesiones de trabajo con la monitora de esta investigación por parte de la Generalitat de Cataluña, quien además cuenta con más de 25 años de experiencia en oficinas turísticas de Cataluña, y con el director académico de este trabajo, para establecer el esquema de trabajo y las variables de selección de lugares susceptibles de análisis y se definió una primera lista de oficinas.

Para una segunda lista, se consultó y se discutió la determinación de la primera muestra seleccionada con el equipo de la consultoría contratada también por la Generalitat, para el estudio de "*Caracterización de les Oficines de Turisme de Catalunya*" (Casassayas, 2019). La investigadora fue colaboradora del mismo.

Del total de las OT's se seleccionó una muestra de 14 OT's en el territorio catalán, siguiendo tres criterios de selección convenidos por los expertos descritos a continuación:

2.1.1 Criterio de diversidad territorial

Se ubicaron geográficamente dentro del mapa del territorio los puntos seleccionados, según la diversidad de regiones, se realizó una distribución repartida en todo el territorio catalán teniendo en cuenta destinos urbanos (pueblo y/o ciudad), de interior, litoral y espacios naturales. En la imagen 1 se puede observar el mapa de Cataluña con la selección de OT's respectivas y la discusión con los expertos.

2.1.2 Criterio de gestión administrativa

Se aplicó el criterio de diversidad en cuanto a modelos de gestión administrativa, comarcal (Consell Comarcal), local (Ayuntamientos, Diputaciones), regional (Generalitat), a cada una de las posibles oficinas de la muestra, distribuidas geográficamente a lo largo del territorio. Adicionalmente, se seleccionaron según su naturaleza pública, privada o mixta, cómo es el caso de Patronatos o Asociaciones, lo cual aportó gran valor a la investigación. A continuación, se listan en la tabla 1 todas las oficinas seleccionadas para este estudio. Se ha prometido confidencialidad de la información recolectada y por lo tanto en el texto no serán citados los nombres ni de las oficinas, ni de las personas entrevistadas. La confidencialidad se ha mantenido en todos los casos, excepto cuando no se involucran puntos de vista personales, como cuando se identifican los modelos de gestión administrativa.

Tabla 1

Información detallada de las oficinas seleccionadas.

OFICINA DE TURISMO	DIVERSIDAD TERRITORIAL	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
Girona Ciudad	Interior – Ciudad	Ayuntamiento-Generalitat
Girona Punt de Benvinguda	Interior-Ciudad	Consell Comarcal
Girona Aeropuerto	Interior-Ciudad	Diputación de Girona-Patronato de Turismo
L'Escala	Litoral-pueblo	Ayuntamiento
San Carles de la Rapita	Litoral-ciudad	Asociación de empresarios-Ayuntamiento
Berguedá	Interior-comarca	Consell Comarcal-Empresas
Puigcerda	Interior-Pueblo	Ayuntamiento
Pobla de Segur	Interior-Pueblo	Ayuntamiento
Turisme Garrotxa	Espacio Natural	Asociación privada
Olot-Garrotxa	Interior-Comarca	Empresa privada
Barcelona Aeropuerto	Litoral-Ciudad	Generalitat
Turisme de Barcelona	Litoral-Ciudad	Consortio Público-Privado Ayuntamiento-Cámara de Comercio
Lloret de Mar* Visita sin entrevista	Litoral-ciudad	Ayuntamiento
Vall de Boi*	Interior-pueblo	Ayuntamiento

Salida de campo
UdG

2.1.3 Criterio de transformación digital

Este criterio fue utilizado para seleccionar la muestra, según la adopción o no, de herramientas tecnológicas de trabajo colaborativo e información turística propias de la Generalitat de Cataluña u otras externas. De esta manera la tabla 2 profundiza en las herramientas físicas o digitales que son usadas en la actualidad para la gestión de la información del día a día dentro de cada una de las OT's de la presente investigación, algunas de ellas relacionadas antes por Casassayas(2019).

Tabla 2

Información detallada de las herramientas usadas actualmente en las oficinas seleccionadas.

HERRAMIENTAS FÍSICAS O DIGITALES PARA GESTIÓN DE INFORMACIÓN DENTRO DE LAS OT

OFICINA DE TURISMO	CORREO ELECTRÓNICO	INTRANET	PAGINA WEB DEL DESTINO	REDES SOCIALES	GESTOR ESTADÍSTICO	CARPETAS EN EQUIPOS	CARPETAS EN LA NUBE	OTRAS
Girona Ciudad	SI	SI	SI*	Instagram / Twitter Facebook / Youtube Flickr / Issuu	Generalitat	SI	NO	Tax Free / Catalunya Experience / Whatsapp interno / Beroni
Girona Punt de Benvinguda	SI	SI	SI	Instagram / Twitter Facebook / Youtube	Generalitat	SI	NO	/
Girona Aeropuerto	SI	SI	SI	Instagram / Twitter Facebook / Youtube Flickr / Pinterest	Generalitat	SI	SI	Gestor de folletos / Cuaderno de notas rápidas / Beroni
L'Escala	SI	SI	SI	Instagram / Twitter Facebook / Youtube Flickr	Propio Software	SI	SI	Venta de tickets Sarfa / Portal de reservas externo / Whatsapp interno
San Carles de la Rapita	SI	SI	SI	Instagram/ Twitter/Facebook	Generalitat	SI	SI	Plataforma comercial propia
Berguedá	SI	SI	SI	Instagram / Twitter Facebook / Youtube	Generalitat	SI	NO	N/A
Puigcerda	SI	SI	SI*	Instagram / Twitter Facebook / Youtube	Generalitat	SI	NO	/

El uso de TIC's en los procesos de gestión de la información en oficinas de turismo.
Caso de estudio Cataluña

Pobla de Segur	SI	SI	<u>SI*</u>	Instagram / Twitter / Facebook	Generalitat	SI	NO	/
Lloret de Mar	SI	SI	<u>SI</u>	Instagram / Twitter Facebook / Youtube Flickr / Google+	Generalitat	SI	SI	Whatsapp de atención
Vall de Boi	SI	SI	<u>SI</u>	Instagram / Twitter Facebook / Youtube / Pinterest / Flickr	Generalitat	SI	SI	Whatsapp de atención
Olot-Garrotxa	SI	SI	<u>SI</u>	Youtube	Software Propio	SI	SI	/
Barcelona Aeropuerto	SI	SI	<u>NO</u>	/	Generalitat	SI	SI	Plataforma comercial Turisme de Barcelona / Mensaxe
Turisme de Barcelona	SI	SI	<u>SI</u>	Instagram / Twitter Facebook / Youtube / Pinterest	Software Propio	SI	SI	Plataforma comercial propia
Turisme Garrotxa	SI	SI	<u>SI</u>	Instagram / Twitter Facebook / Youtube / Tripadvisor	/	SI	SI	/

Existen otros criterios que no fueron seleccionados durante la clasificación de las oficinas de turismo para este estudio, como por ejemplo normativas vigentes, sellos y marcas o sistemas de categorización, profundizados por Casassayas (2019) en su apartado de Benchmarking, que hacen parte de la limitación de esta investigación. La selección de oficinas se basó únicamente en los 3 criterios anteriormente mencionados.

2.2 Recolección de la información

Una vez determinada la muestra, se comenzó a planificar el proceso de recogida de la información con una lista de chequeo: selección de oficinas, líneas de temas a tratar en las entrevistas, establecimiento de contacto para entrevista y solicitud de información adicional de soporte. Se instrumentalizó la entrevista con los-as directores-as de cada una de las oficinas seleccionadas. Se estableció un contacto inicial a través de correo electrónico y/o telefónico, se dio una breve contextualización del trabajo a realizar, se explicaron los objetivos de la investigación y la metodología a utilizar y se coordinó la agenda para hacer la entrevista de manera presencial o virtual según la disponibilidad del entrevistado.

La entrevista se diseñó en 2 partes, la primera parte abordó preguntas de tipo demográficas/biográficas, experiencia/conducta, sobre conocimiento y opinión/valor según la clasificación de Patton (1980) :

- Modelo de gestión administrativa de la OT seleccionada.
- Características del equipo de trabajo, requisitos de ingreso, procesos de formación interna o externa, habilidades deseadas.
- Procesos y formas de acceso, y recogida, manejo y aprovechamiento de la información del destino y del visitante.
- Necesidades específicas de información, actualizaciones y herramienta utilizadas para su gestión.
- Retos y perspectivas de futuro en el uso de la información y función de la OT.

Durante la segunda parte de la entrevista se profundizó sobre las herramientas físicas y digitales utilizadas para compartir conocimiento interno. Se pidió a los entrevistados mostrar el funcionamiento de estas herramientas en sus espacios de trabajo (ordenadores en el caso de las digitales). Se tomaron notas de campo a partir de la observación e interacción, lo cual permitió adquirir mayor información dentro de cada OT.

Se realizaron un total de 14 entrevistas durante el mes de julio de 2019 (mes de temporada turística alta) 8 presenciales acordadas con los directores, y 2 con observaciones. En la oficina de Lloret de Mar no fue posible coordinar una entrevista con su directora, pero se visitó para observar y conversar con la informadora. Así mismo ocurrió con la OT de Vall de Boí pero había sido visitada durante una salida de campo del máster, donde fue explicada la gestión de la OT. Las oficinas restantes, se realizaron así: 3 por medio de llamada telefónica y 1 por videollamada a través de hangouts (usando la opción de compartir pantalla durante la segunda fase de la entrevista). La duración de las entrevistas fue de 52 minutos en promedio, la más corta de 30 minutos, la más extensa de 2 horas. Las personas entrevistadas fueron 12 mujeres y 2 hombres, entre las edades de 34 a 56 años, procedentes de la región en donde trabajan.

Se complementó la recolección de datos con encuentros exploratorios en 3 de las oficinas seleccionadas, previa autorización del-a director-a, para realizar conversaciones informales de aproximadamente 20 minutos de duración en promedio, en total 9 informadores turísticos disponibles durante las visitas y/o videollamadas. Estas conversaciones se realizaron con el objetivo de abrir espacios de conocimiento y comprensión del uso de las herramientas digitales o manuales usadas por ellos y ampliar la información dada por los/as directores-as. Los informadores presentaron rangos de edad entre los 22 y los 60 años.

2.3 Interpretación y análisis metodológico de contenido

Para la interpretación de la información, se usó la técnica *Análisis de contenido* para la estructuración de los datos categorizados. Según los parámetros de Hernández y colaboradores, se identificaron categorías que son las conceptualizaciones analíticas para organizar los resultados (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.461).

Para la exploración de los datos, se escuchó nuevamente cada entrevista grabada y ello permitió generar 3 categorías para la codificación de la información:

- 1- Los modelos de gestión administrativa de las oficinas de turismo
- 2- El factor humano y la gestión del conocimiento para las oficinas de turismo
- 3- La gestión de la información y el uso de la tecnología

Una vez identificadas las categorías, se codificó la información recogida de los entrevistados. Se organizó y estructuró por conceptos y patrones de datos y estos se vincularon a la selección de categorías para la profundización de su análisis en el contexto estudiado.

Se siguió el enfoque procedimental de Rodríguez Gómez y Gómez Ruiz (2010) para la codificación de temas frecuentes durante el análisis de datos cualitativos, que aboga por que sea preciso pero flexible, partiendo de una selección de fases definidas.

- Las simples observaciones
- La construcción o aplicación de sistemas descriptivos (listas y tipologías)
- Las relaciones entre variables

3. Oficinas de turismo y Tecnologías de la Información y la Comunicación

La contextualización teórica de esta investigación se realiza dando un enfoque práctico hacia los dos componentes principales básicos objetos de estudio, en cual se enfocaron los resultados del análisis y la discusión.

3.1 Investigaciones previas sobre oficinas de turismo

Las oficinas de turismo nacen con el propósito de suplir determinadas deficiencias de información turística en poblaciones que se estaban convirtiendo en destinos de primer

orden (Capellà, 1995). Podrían definirse como entidades o dependencias creadas por una administración pública o en colaboración con otras entidades privadas o públicas con el objetivo de atender, informar y acoger al visitante, coordinar la gestión de servicios que forman el producto turístico de una zona o la promoción y comercialización de los mismos (Capellà, Donaire, & Fraguell i Sansbelló, Rosa Maria, 1998). Su importancia se aprecia en el contenido de diferentes planes de excelencia y dinamización turística y legislaciones turísticas estatales (Corchero, 2007). Desempeñan un papel fundamental en el establecimiento de las primeras impresiones críticas del nivel de hospitalidad y calidad del servicio del destino (Perdue, 1995) que, según (Capellà et al., 1998) para asegurar los objetivos mencionados anteriormente habrán de transformarse en empresa de servicios.

Estas, han sido estudiadas desde diferentes perspectivas y disciplinas. En el siguiente listado se presentan de forma no exhaustiva, algunas de las investigaciones realizadas los últimos 20 años interesantes en el marco de esta investigación que analiza la gestión de la información las OT's, a través del uso de las TIC's.

- A New Visitor Services Model for Alberta Engaging Visitors in an Era of Technology (*A New Visitor Services Model for Alberta Engaging Visitors in an Era of Technology*, 2017).
- Are the days of tourist information centers gone? Effects of the ubiquitous information environment (Lyu & Hwang, 2015).
- Visitor centre staffing: Involving volunteers (Smith & Holmes, 2012).
- Tourist information center staff as knowledge brokers: The Case of Macau (Wong & McKercher, 2011).
- The accessibility of Queensland visitor information centres' websites (Shi, 2006).
- Community involvement in tourism infrastructure-the case of the Strahan Visitor Centre, Tasmania (Fallon & Kriwoken, 2003).
- Evolución de la informatización de las oficinas de turismo de Cataluña (Majó & Galí, 2000).
- The implications of technological developments on Tourist Information Centres (Connell & Reynolds, 1999).
- Service quality in practice: customer service in Scotland's tourist information centres (Lemon & Mercer, 1994).
- The Functions and Planning of Visitor Centres in Regional Tourism (Pearce & L., s. f.).

Algunos autores han escrito sobre la influencia que tienen los encuentros personales sobre el comportamiento del viaje, la duración de la estadía y el gasto (Fesenmaier, 1994; Fesenmaier et al., 1993; Gitelson & Perdue, 1987; Perdue, 1986, 1995; Tierney, 1993).

También, Bansal y Eiselt (2004) sobre como la información obtenida puede modificar las elecciones iniciales de atracción realizadas antes de la visita y Tierney (1993) agrega que puede estimular la participación en eventos especiales. McKercher & Lau (2007) hablan sobre la supervivencia de muchas atracciones de orden inferior que depende de la información brindada durante las visitas a los centros de información turística y el hecho que, hasta tres cuartos de las visitas estén influenciadas por la información proporcionada en el destino. Y Jennings y Weiler (2006) han observado que los informadores tienen la libertad de usar su propio criterio para proporcionar asesoramiento, consejos que pueden estar coloreados por lo que personalmente perciben como los beneficios o costos de darles a los turistas acceso a una experiencia particular.

Wong & McKercher (2011) identifican en los modelos existentes de OT's, que el proveer información de calidad, precisa y relevante que cumpla con eficacia las necesidades de los turistas y la industria por parte del personal, es la clave para una experiencia satisfactoria. Pero a su vez reiteran que, la capacidad para dar esta información parece ser mitigada por una serie de factores relacionados con el estilo de servicio. Es decir, a las habilidades interpersonales propias del personal de las oficinas o también por el riesgo de hacer suposiciones falsas sobre las necesidades de la persona, basadas en señales no verbales, que hacen enviar información no deseada a los turistas debido a un desequilibrio de poder entre los actores, como lo demuestra su estudio. Aclaran también, que el impacto de tales habilidades interpersonales "blandas" en un intercambio satisfactorio, no se ha probado explícitamente en un contexto turístico, ni se ha incorporado en ningún modelo de intercambio de información en oficinas de turismo.

Fesenmaier (1994) plantea que el centro de información turística parece ser uno de los canales de comunicación más importantes para los viajeros sobre las atracciones de una región, y Wong & McKercher (2011) ponen al personal que allí trabaja como una fuente de información clave para los turistas. En la actualidad los canales de comunicación se han diversificado en las diferentes OT's alrededor del mundo, que además de la atención personal, asistida, telefónica, correo postal, email, o la mecánica (impresa o folletos), algunas ya han incorporado canales de comunicación alternativos que se ajustan a las necesidades de los visitantes actualmente como son: whatsapp, chatbot en websites, para prestar un mejor servicio a los usuarios de las OT's y visitantes del destino.

Según la Generalitat, "Las oficinas de turismo tienen un papel fundamental en la formación y el desarrollo del nuevo modelo turístico, y más aún en este momento de cambio del paradigma del modelo. Son la primera puerta de entrada y el primer contacto de las personas que piden información, los viajeros, los turistas que están en nuestro país y que

desean información, aclaraciones, orientaciones para satisfacer la voluntad de hacer un viaje o de aprovechar de forma más intensa su estancia entre nosotros. La actuación de las personas que atienden a las oficinas de turismo son la primera imagen que se lleva quien pide información”(Generalitat de Catalunya, 2011b). Casassayas (2019) identificó durante sus reflexiones las 6 funciones principales que actualmente ejercen las OT's de Cataluña:

1. Información turística.
2. Recogida de datos.
3. Elaboración de informes de las actividades de la oficina.
4. Mantenimiento de bases de datos.
5. Gestión del contenido online.
6. Colaboración en la organización de eventos.

De las cuales, durante este trabajo se profundizará solamente en aquellas que se relacionan al objeto de estudio.

3.2 Información, conocimiento, comunicación y tecnologías de la información en oficinas de turismo

Según la Real Academia Española (2018) la información, es la comunicación o adquisición de conocimientos, que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada. El propósito de la comunicación es, ayudar a una persona a lidiar con cierta información necesaria, comunicándose con alguien que tenga el conocimiento, según Solomon (1997). La actividad primaria básica de las OT'S es la acogida y atención a los visitantes, proporcionándoles información de todo aquello que necesitan para disfrutar su estadía en el destino (Capellà et al., 1998), que hoy día se comunica a través de diferentes canales, presenciales o no presenciales como se mencionó anteriormente y se representan en la Tabla 3.

Tabla 3

Detalle de canales actuales de atención de OT's. Elaboración propia.

NO PRESENCIALES/ VIRTUALES	PRESENCIALES
Teléfono	Oficina física
Correo electrónico	Punto de Atención de temporada
Correo postal	Stand eventos locales/congresos
WebChat / Whatsapp / Redes sociales	

El conocimiento, es la acción o el efecto de conocer, palabra que proviene del vocablo latino cognoscere, co del latín cum que significa com, y el verbo gnoscere, que expresa 'saber o

tener noción' (Conocer, s. f.). Rodríguez y Salmador (1999) clasifican el conocimiento en dos categorías: Conocimiento explícito, representado por un conocimiento codificado, sistemático y transferible a través del lenguaje formal y el conocimiento tácito, que expone un conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar, incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas.

En este orden de ideas, el conocimiento del destino proveerá de la información turística con la que ha de trabajar la OT, que procede del inventario y la documentación propia o que ha obtenido de organizaciones turísticas de ámbito superior, o también de otras OT's (Capellà et al., 1998). Y los puntos importantes a contemplar dentro del inventario de información turística serán: características geográficas, comunicaciones, referencias cívicas y sociales, actividades culturales, deportivas y recreativas, eventos y acontecimientos, lugares y centros de interés del destino y lugares cercanos como propone Cals (1997). Sobre lo cual se relacionan en la tabla 4 los aspectos de dicha información según Corchero (2007).

Tabla 4

Detalle de los aspectos básicos de la Información turística.

INFORMACION GENERAL	INFORMACION RECURSOS TURISTICOS	INFORMACIÓN EMPRESAS Y ACTIVIDADES TURISTICAS	INFORMACION ADMINISTRACION TURISTICA
<ul style="list-style-type: none">• Territorio• Topografía• Mapas• Planos• Servicios públicos	<ul style="list-style-type: none">• Patrimonio Natural• Patrimonio Cultural (Bienes inmuebles, muebles e intangibles)• Artificiales	<ul style="list-style-type: none">• Alojamientos• Operadores turísticos• Restauración	<ul style="list-style-type: none">• Organización administrativa• Servicios y competencias• Políticas turísticas

“El proceso de documentación del inventario turístico con soportes y niveles de elaboración diversos, se pone al servicio de la creación de productos y de la estrategia informativa y promocional” (Margarita Planells, 2014).

De tal forma que, el conocimiento referente al destino involucra todos los componentes anteriores que deberán traducirse en información. Autores como Majò & Galí (2000) plantean la complejidad de los flujos y el volumen de la información turística y la necesidad de utilizar tecnologías que permitan su clasificación y gestión.

Sabès & Verón (2008) afirman que para motivar e implicar a los colaboradores de cualquier proyecto que se impulse, es necesario definir y conocer a los públicos internos y externos, a quienes se quiere transmitir cada una de las informaciones, hay que hacerlos partícipes,

identificando canales por los que circule la información, las opiniones, sugerencias y propuestas para tener resultados. Especialmente en el caso de entidades públicas que están obligadas a comunicar verazmente las acciones de interés común desarrolladas, como exigencia propia de la sociedad democrática y como una forma de establecer relación con su entorno social.

Las tecnologías de la información y comunicación giran aisladas, interconectadas e interactivamente en torno a la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, consiguiendo nuevas realidades comunicativas Cabero (1998). Los desarrollos entorno a las TIC's son usados para la adquisición, proceso, almacenaje, recuperación, diseminación y aplicación de la información, según Poon (1993).

Actualmente, la cantidad de información sobre viajes disponible en dispositivos móviles sugiere que las organizaciones turísticas deben reconsiderar la operación actual de las OT's (Wallace, Walton & Crabtree, 2009) y que también con el desarrollo de las redes sociales los usuarios han adoptado una nueva posición en el proceso comunicativo, pasando de destinatarios pasivos de la información, a sujetos que actúan en la creación del flujo informativo mediante la generación de contenidos, según Vallespín y Molinillo (2014). Los turistas son cada vez más exigentes cada día por tener cada vez más información sobre los productos y servicios así como del propio destino turístico. (Valls, 1996).

De tal forma que, si para definir políticas turísticas como plantea Corchero (2007) hay que partir del conocimiento científico de la realidad y la evolución de la oferta y la demanda más allá de la información necesaria para el turista y además se requiere hacer un seguimiento permanente de la coyuntura turística y acceder a documentos para toma de decisiones en políticas concretas. El uso de un sistema de información turística, definido por Bigné (2000) como un proceso permanente y sistematizado para recopilar, tratar, ordenar y distribuir la información precisa, ayudará en los objetivos de planificación, de acción y de evaluación turística para todos los agentes turísticos públicos y empresariales de un destino. El detonante para una buena gestión de la información radicarán en la identificación rápida de las necesidades del consumidor y la facilidad en personalizar y actualizar dicha información (Buhalis, 1998). Recordando que como se ha mencionado previamente la eficacia con que las TIC's satisfacen las necesidades tanto de los turistas como de la industria depende de la calidad, precisión y relevancia de la información proporcionada por su personal (Wong & McKercher, 2011). Las tecnologías de la información ofrecen una nueva gestión y oportunidades de negocio que pueden ser aplicadas estratégicamente Buhalis (1998) utilizadas para facilitar y administrar globalmente la drástica expansión de empresas turísticas y de destinos Buhalis (2003, p. 95).

Las TIC's se convierten en un elemento transversal en los contextos de información turística, conocimiento y comunicación, que a la vez funciona como instrumento facilitador en el desarrollo de cualquier proyecto innovador que se pretenda implementar. Según Casassayas (2019) la gestión de la información es uno de los principales retos de las OT's porque un alto porcentaje de ellas no posee sistemas de información, ni bases de datos unificadas además la información se encuentra en formatos diferentes y a menudo desactualizada y lo más importante es que actualmente la información no se explota para convertirla en conocimiento ni es compartida con otras administraciones.

Según el informe de (SEGITTUR, 2015) se entiende como destino turístico inteligente (DTI), aquel destino que utiliza las TIC's de forma intensiva, con el fin de mejorar la experiencia turística del visitante. «La innovación turística es la introducción de un componente nuevo o perfeccionado que aporte ventajas materiales e inmateriales a los agentes del turismo y a la comunidad local, que mejore el valor de la experiencia turística y las competencias clave del sector turístico y que potencie, por lo tanto, la competitividad turística y/o la sostenibilidad (Organización Mundial de Turismo, 2019). Dentro del PETC 2018 –2022 de Cataluña se tiene estipulado el eje de mejora de las condiciones competitivas la activación de un programa de innovación y tecnología.

4. Análisis del uso de TIC's para la conversión de la información en conocimiento dentro de oficinas de turismo. Caso Cataluña

Quienes cumplen las funciones de prestar los servicios de información y atención turística de Cataluña son las OT's, de tal manera que se convierten en un agente estratégico para apoyar el escenario planteado en el PETC 2018-2022, que plantea en uno de sus objetivos, gestionar de manera inteligente el crecimiento progresivo y sostenido de turistas que alcanzaría un volumen de 21 millones para el 2022 en un contexto que proyecta 35,6 millones de turistas internacionales que recibiría Cataluña hacia el 2030. De tal manera que apoyarse en la función de las OT's será más que necesario.

Los resultados obtenidos, basados principalmente en la información recogida durante el trabajo de campo y las entrevistas, intentan detallar las historias y realidades de las OT's del territorio catalán a través de esta selección para cumplir con los objetivos planteados. Y están vinculados a las 3 categorías principales establecidas metodológicamente, desarrolladas bajo los diferentes conceptos y patrones codificados en la organización y estructuración de los datos como se representa en la tabla 5. Estos siguieron el enfoque

procedimental propuesto, de observaciones, límites y tipologías y las relaciones entre las variables que será más detallado en los siguientes apartados.

Tabla 5

Estructura de conceptos y patrones codificados bajo las categorías seleccionadas metodológicamente.

CATEGORIAS PRINCIPALES	Modelos de gestión administrativa	Factor humano y la gestión del conocimiento	Gestión de información y uso de tecnología
CONCEPTOS Y PATRONES CODIFICADOS	<i>Modelo / Función / Stakeholders involucrados / Comunicación</i>	<i>Requisitos de ingreso / Perfiles / Formación continua / Habilidades requeridas / Rotación / Conocimiento del territorio</i>	<i>Tipo de Información / Herramientas y transformación digital / Aprovechamiento y uso de datos / Futuro de OT's</i>

4.1 La relación del modelo de gestión administrativa y la función de las oficinas de turismo en el manejo de la información de los destinos.

Como se ha mencionado anteriormente, en los casos que corresponde será mencionada la OT por su nombre por tratarse de información pública.

Como los resultados de esta investigación lo demuestran, la forma de acceso, recopilación, manejo y uso de la información dentro de las OT's está directamente relacionada al modelo de gestión administrativa de cada una y su función.

En la tabla 6 se ubican las OT's seleccionadas en cada uno de los modelos identificados. De los cuales, 7 OT's de gestión pública, 4 gestionadas bajo consorcio público-privado, 1 gestionada por asociación mixta, 1 por asociación privada y 1 gestionada por empresa privada. Cada uno de estos modelos cuenta con sus propias características. Desde políticas de contratación y selección de personal, formación, protocolos de comunicación, hasta el tipo de herramientas utilizadas internamente tecnológicas o no tecnológicas, que influyen de una u otra forma en los procesos de gestión de la información como se describirá a continuación:

Tabla 6

Información detallada sobre los modelos de gestión administrativa actuales de las oficinas seleccionadas.

GESTIÓN PÚBLICA	GESTIÓN POR CONSORCIO PÚBLICO-PRIVADO	GESTIÓN POR ASOCIACIÓN MIXTA	GESTIÓN POR ASOCIACIÓN PRIVADA	GESTIÓN POR EMPRESA PRIVADA
*Girona Rambla *Girona Punt de Benvinguda *Poblà de Segur *Puigcerdà *Lloret de mar *Vall de boi *L'Escala	*Girona Aeropuerto *Turisme de Barcelona * OT's Aeropuerto *Berguedà	*San Carles de la Rapita	*Turismo Garrotxa	*OT Olot-Garrotxa

Las oficinas de Poblà de Segur, Puigcerdà, Lloret de mar, Vall de Boí y L'Escala son gestionadas por sus respectivos ayuntamientos. La oficina de Girona Rambla está gestionada por Ayuntamiento y Generalitat. Y la oficina Punt de Benvinguda por Consell Comarcal. Siendo todas, modelos de gestión pública 100% con las funciones standard de información de una OT según la Generalitat de, orientación, apoyo, información, relacionadas con el alojamiento, el transporte, los servicios, los espectáculos y demás actividades relacionadas con la cultura y el ocio (Generalitat de Catalunya, 2011a). Y de estas solamente algunas de ellas, cumplen funciones adicionales de reservas, comercialización o procesos de taxfree return como se puede observar en el apartado de TIC's.

Para las siguientes oficinas con modelos público-privados se detallarán un poco más las características específicas de cada una, por que son éstas que permiten entender mejor las conclusiones del estudio.

El aeropuerto de Barcelona y el de Girona, son el punto de entrada para visitantes nacionales y el grueso de visitantes internacionales para el caso de Barcelona vía aérea. Sus OT's, son el primer contacto y la primera cara que ven los visitantes durante su estadía.

La OT del aeropuerto de Girona, esta gestionado bajo un consorcio público- privado entre el Patronato de Turismo de Costa Brava y la Generalitat de Cataluña, el personal y el material de información es coordinado por el Patronato y lo financia la Generalitat. Ejerce una función de promoción del territorio que representa. Trabajan 3 personas fijas y 4 practicantes distribuidas por turnos. El tipo de información que más piden los usuarios es marcada por dos de las temporadas. En Invierno, entre noviembre y marzo, cuando disminuyen los vuelos piden más información de Barcelona y en Verano entre Julio, Agosto

y Septiembre 70% Costa Brava 30% Barcelona. Están certificados con Q de calidad y por este motivo tienen todos sus procesos documentados. Además de dar información también comercializan:

“En esta oficina, la gente necesita inmediatez así que comercializamos los mapas de Cataluña, tarjetas “Hola Barcelona” de transporte metropolitano, por cuestión de espacio no hay merchandising y bueno, las experiencias disponibles a la venta en Catalunya Experience, no son adecuadas para vender desde aquí, porque la gran mayoría comienzan en Barcelona” (03/07/2019).

La OT de Aeropuerto El Prat, aunque este a cargo de la DGT de la Generalitat de Cataluña desde antes de los juegos olímpicos en los 90's, tienen un convenio de colaboración con Turisme de Barcelona, con diferentes aportaciones por las partes. Turisme de Barcelona aporta personal humano y la OT comercializa bajo la plataforma de Turisme de Barcelona. Actualmente, existen 2 puntos de atención en cada una de las terminales del aeropuerto de Barcelona T1 y T2. De estas 2 oficinas, que están ubicadas en las estaciones de las líneas de metro tienen un convenio también con la empresa de transportes de Barcelona, por que generalmente, al contrario de las demás oficinas ubicadas en pueblos o ciudades, sus usuarios piden información muy precisa. El tipo de información más solicitada en este caso en particular, es mayoritariamente sobre ubicación en la ciudad o de Cataluña en general.

“El tipo de usuario mayoritariamente, es la persona que baja del avión y lo que quiere es llegar al hotel. Entonces la función que tenemos aquí es de bienvenida y primer contacto con la ciudad. Lo típico es que pregunten cual es la mejor manera de llegar al lugar donde se alojan y cual es el tipo de billete que más les conviene. Luego si tienen más tiempo y no estan muy cansados preguntan más cosas y entonces es cuando la labor del informador turístico gana en valor añadido hablando más sobre el territorio en general” (Entrevista 25/07/2019).

Resulta interesante esta alianza con la empresa de transportes, si se mira como una gran oportunidad para mejorar la forma en que se brinda la información sobre el transporte para el visitante, desde su llegada, pero también para el proceso de recogida. Porque permite la posibilidad de empezar a recoger información para perfilar al cliente sin que este lo note. Teniendo presente que al comercializar las tarjetas de transporte y también usar la plataforma de Turisme de Barcelona para comercializar otros productos, ya se pueden incluir preguntas presentes actualmente en el gestor estadístico como lo hace Turisme de Barcelona que no usa el gestor de la generalitat pero tiene su propio método de recoger información para sus estadísticas, y esto lo hacen durante el proceso de compra del visitante.

Turisme de Barcelona, es un consorcio público-privado desde 1993 compuesto por, el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, y la Fundación para la Promoción de Barcelona (Turisme de Barcelona, s. f.). Es una entidad oficial de promoción y dinamización de la oferta turística, cultural y comercial de la ciudad de Barcelona y su entorno. Actualmente tiene 19 puntos de información turística ubicados estratégicamente por toda la ciudad, incluidos los 4 puntos del aeropuerto que se gestionan conjunto con la DGT como se mencionó previamente, pero teniendo personal de ambos entes, 50% de personal de la Generalitat y el otro 50% de Turisme de Barcelona, que, de cara al usuario, el visitante no sabe ni percibe quién trabaja para cada administración. Por las características del destino tiene mejores horarios de atención, abiertos 364 días del año, menos el día de navidad, una plantilla fija de 78 personas todo el año, más las personas contratadas por temporadas de alta afluencia de público, personal en prácticas y colaboraciones con planes ocupacionales de Barcelona Activa, la organización responsable de impulsar la política económica y el desarrollo local para promover la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.(Ayuntamiento de Barcelona, s. f.)

San Carles de la Rapità, convirtió su modelo de gestión pública, a un sistema de colaboración público privada desde el año 2009 con un modelo de asociación privada sin ánimo de lucro, entre el ayuntamiento y la estación náutica, asociación de empresarios turísticos, para trabajar en conjunto la gestión de la OT. Donde aparte de ofrecer información turística standard, manejan una plataforma especial de comercialización y servicios turísticos. Y al igual que en el caso de Turisme Garrotxa, como podrá verse más adelante, se comparte el espacio donde trabajan personas de distintas administraciones conjuntamente, optimizando recursos. Son 4 personas de ayuntamiento entre coordinación e informadores y 4 personas de la estación náutica.

En el caso de la OT de Olot-Garrotxa, aunque su gestión esté externalizada a una empresa privada desde el 2016, sigue funcionando bajo todos los lineamientos y directrices de Turisme Garrotxa, solamente se externalizó la administración del punto de atención de la OT para solucionar el tema de recurso humano con el que no contaban. Es una alianza estratégica, como puede deducirse de lo expresado por su directora:

“En nuestro caso por ser de interior y estar dentro de un espacio natural, el municipio de Olot, ha visto favorablemente este tipo de trabajo porque, aunque tengan servicios, patrimonio y naturaleza, la comarca es muy importante, porque el territorio natural está alrededor y los visitantes a nivel nacional van a *La Garrotxa*, ya a nivel internacional los visitantes llegan a la Costa Brava, Catalunya o España. Y esto lo tenemos muy claro en la

parte de promoción, en donde incidimos y donde llega el Patronato de turismo de Costa Brava, donde la Agencia Catalana y donde Turespaña” (Entrevista 30/07/2019).

En Turisme Garrotxa como objeto de estudio, por tener características territoriales de espacio natural, no se habla solo de una ciudad o pueblo si no de una región en general. De tal manera, se encuentra un modelo de asociación privada desde el año 1996, que cuenta con una asamblea y gran representatividad de actores en ella 50/50: públicos (representantes de los municipios de la comarca de la Garrotxa, el Consell comarcal, el consorcio de la alta Garrotxa, y el parque natural de la zona volcánica) y privados de 240 empresas turísticas (representantes de los gremios de turismo y las empresas privadas que no tienen gremio). Además de una junta ejecutiva de gobierno que también la forman 50/50, representantes de los sector público y privado.

Técnicamente, en turismo Garrotxa trabajan 3 personas de la asociación y 1 persona del ayuntamiento de Olot, quien supervisa la OT de Olot como ya se menciono anteriormente. Se resaltan dos observaciones importantes hechas durante la visita: Es un equipo pequeño pero compacto que lleva trabajando junto por más de 10 años, por lo tanto la comunicación es fluida y todos están físicamente en el mismo lugar y trabajan conjuntamente los proyectos:

“El lograr que estemos todos juntos bajo el mismo techo nos permite que no se duplique trabajo, ni información. Además el empresario está mucho más contento porque le llega un solo mensaje. La cuestión del éxito, es que sector público y privado estén juntos, y cuando se tomen decisiones, se tomen conjuntamente” (Entrevista 30/07/2019).

A nivel de comarca la zona de la Garrotxa cuenta con un plan estratégico que cada 5 años que es replanteado siempre en consenso con el sector privado y los 21 municipios, guiados por la carta europea de turismo sostenible, de la federación Europarc, que según expresa la entrevistada:

“Tiene unos principios para los espacios protegidos, tales como trabajar en red y con colaboración, valorización de patrimonio natural y cultural, tenemos que informar y educar sobre el territorio a la población local y extranjera. En este principio por ejemplo las OT's tienen un papel importantísimo, sobre este principio en especial. Aquí la información es fundamental” (Entrevista 30/07/2019).

Esto marca toda su estrategia turística, que bajo el contexto de pretender alinear esta investigación a los objetivos que apunten a la desestacionalización y a la descentralización, donde se busca incrementar hasta el 10% los turistas alojados en los destinos de interior, resulta interesante que desde la DGT y la ACT se trabaje más de la mano, porque tienen muy organizado el trabajo en red dentro de toda su zona de actuación y han desarrollado

proyectos exitosos en el territorio como Itinerannia o el observatorio económico, donde hace más de 5 años tienen y analizan datos, entre ellos la información turística.

Con casos de éxito como La Garrotxa, otras regiones de interior por sus propias características, han ido cambiando, transformado o innovado con sus modelos de gestión a lo largo de los años por la misma necesidad de ejercer un rol más dinamizador del territorio. Este es el caso de Berguedà, que desde el año 2013 esta gestionando el territorio a través de la Agencia de Desarrollo de Berguedà, el organismo que dirige la promoción económica, dentro de la cual está turismo y cuyo modelo de gestión es a través del consorcio público-privado. Antiguamente, la gestión fue solamente pública, por el Consell Comarcal y ahora además de estar involucrados los ayuntamientos de los 31 municipios, también participan las empresas privadas interesadas, comisiones obreras, asociaciones de empresarios, entre otros lo cual permite tener un papel más activo para identificar e impulsar la creación de producto y mejores experiencias turísticas.

Una vez identificados todos los modelos, se encuentra que, aunque el 100% de los-as entrevistado-as reafirma que para poder mantener actualizada la información del destino, es indispensable lograr mejorar la comunicación con todos sus stakeholders. Al día de hoy, son las OT's con modelos de gestión mixtos, de tipo consorcio o asociación público-privada o solo privada que tienden a integrar en mayor medida a sus stakeholders para hacer una gestión más ágil de la información:

“La comunicación con los miembros es muy fluida, no hay tanto tema burocrático, hay más agilidad. Usamos el correo y la intranet de la empresa, que también se publican noticias, para comunicar información, en caso de afectaciones o cualquier información importante además de pasar mail se usa el teléfono, que, aunque podría parecer obvio en muchos casos se olvida y esto hace que la información no circule con la rapidez que se espera” (Entrevista 25/07/2019).

Esto resulta aún más difícil, especialmente para las OT's de gestión pública, porque no son vistas como un aliado estratégico, por no ser un canal para comercializar sus productos, por no percibir el valor que la OT brinda al destino o simplemente porque no conocen las verdaderas funciones de las OT's que van más allá de la repartición de folletos:

“La comunicación entre los agentes falla, hay eventos que no se comunican, ni se encuentran publicados, porque además de nuestra OT, existe también un área de promoción económica de la ciudad por parte del ayuntamiento, muchas veces no conocemos previamente información importante o decisiones tomadas, porque no nos comunican, por ejemplo, hubo un problema de autobuses hace unas semanas y nos enteramos por la prensa, si no te enteras previamente pues no podemos ayudar a gestionar ante los visitantes, no podemos adelantarnos a una problemática que puede causar caos y malas experiencias en el destino” (Entrevista 01/07/2019).

También coinciden en que, ante cualquier actividad de socialización de la información con los diversos agentes, no es muy común recibir feedback saber sus opiniones, percepciones o ideas para mejorar la comunicación.

“Desde el consell comarcal se convoca todos los años una exposición turística a técnicos de turismo y propietarios de empresas privadas relacionadas con el sector para hacer el análisis de información de la temporada. Siempre participan menos de los que se esperan. generalmente hay mayores probabilidades con aquellas empresas que son más activas en redes sociales” (Entrevista 03/07/2019).

La fragmentación de la comunicación y por lo tanto de información, también se nota en lugares con más de una OT gestionada por diferentes entes, donde muchas veces no comparten información y trabajan doble desaprovechando los recursos:

“En el fondo somos dos oficinas de turismo, pero somos de la misma destinación, de manera que hay muchas cosas que tendríamos que plantearnos de forma conjunta, como por ejemplo la información. Porque los recursos de cada una pueden ser diferentes, pero si se juntan, seremos más grandes y eficientes” (Entrevista 03/07/2019).

Tener más de 1 punto de atención gestionado por distintas administraciones sin definir estrategias claras de comunicación para compartir información genera confusión al usuario y por tanto una mala experiencia en el destino. Este tipo de inconvenientes con más de 2 oficinas gestionadas por administraciones diferentes en un mismo espacio, puede ser solucionado a través de la creación del convenio de colaboración entre las partes como lo hicieron DGT y Turisme de Barcelona, hace 18 años cuando Turisme de Barcelona también quería abrir un punto de información turística en el aeropuerto. Es un modelo que vale la pena analizar, que pueden llegar a ser interesantes para otros destinos con esta misma disyuntiva, como por ejemplo la ciudad de Girona que tiene 3 OT's con administraciones distintas.

Las OT's de Cataluña han transformado su función, hace 30 años se daba información de todo el Estado español o incluso de otros países:

“Ahora no tiene razón de ser, la información se gestiona muy distinto por la existencia del internet y ahora solo ofrecemos información de la región. Debemos ser especialistas de nuestro territorio. Además no solo nos visitan extranjeros o nacionales, también la gente local, cuando tiene visita de amigos y familiares o cuando quiere saber que actividades tenemos en la agenda cultural de la ciudad” (Entrevista 06/07/2019).

Este estudio demuestra que la función de comercializar productos en las OT's, conlleva a tener mejores prácticas de comunicación para la gestión de la información que deben dar al visitante. Al respecto, uno de los tratos en los acuerdos público-privados es que los funcionarios de la entidad pública estén dispuestos a vender los productos turísticos del destino:

“Esto supuso un reto muy importante hace más de 15 años, porque como trabajadores públicos la función no es comercializar productos de terceras empresas, pero hoy día ya se da por sentado” (Entrevista 25/07/2019).

Por último pero no menos importante, otro de los factores que se relaciona a la información partiendo del aspecto del modelo administrativo y la función son los canales de comunicación. Que se convierten en una limitación para prestar un mejor servicio y por tanto darle una mejor experiencia al visitante.

De todas las OT's analizadas, solamente una de ellas, de gestión público-privada, por su misma estructura organizativa y su función, tiene además de los informadores turísticos de los puntos de información, un call center de atención, que cumple otras funciones ya que al no estar de cara al público:

“Este equipo de personas, además de atender consultas por teléfono, estás cada día menos, atiende las solicitudes de información que nos llegan por correo electrónico, que la gente usa más pero también son de gran apoyo para soportar temas logísticos, atender temas de incidencias o gestionar y centralizar información para pasar a todos los demás” (25/07/2019).

Práctica que es más difícil para las OT's que no cuentan los recursos humanos para hacer algo similar:

“En esta OT el 70% es atención al cliente, el mail es importante y se ha de responder, pero un mail puede esperar y responderse después, así como el arreglo de los folletos, hay que darle prioridad a la atención del cliente que se tiene en frente. Yo creo que no es sano que el visitante te vea contestando correos porque él no sabe que estás haciendo. La vida está hecha de pequeños detalles” (Entrevista 04/07/2019).

De esta manera se pasa al siguiente elemento, considerado importante para lograr una gestión efectiva de la información en esta investigación. El recurso humano.

4.2 El papel del factor humano, la comunicación y la gestión del conocimiento de las oficinas de turismo para el destino como estrategia de servicio

Podría deducirse que el modelo de gestión administrativa y la función que ejercen en el territorio, se encuentran relacionados a la importancia que dan a la selección y formación del personal, que influirá en la calidad de la información y por tanto del servicio prestado al visitante. Sobre este aspecto se profundizará en este apartado.

“Fíjate que aquí viene mucha gente con su tablet y con su móvil, que en muchos casos se han informado previamente, pero si con esto hubiera suficiente, aquí no haríamos falta. Pero ¿que busca la gente? Aquello que no le da internet con toda la información que allí puedes encontrar, quieren hablar con una persona, que le expliques y le cuentes, cosas para tener presentes, mejores formas de tomar transportes, un horario, una apreciación, consejos sobre del destino. No que les des un mapa que pueden encontrar en internet” (Entrevista 02/07/2019).

Las personas de la OT deben tener la capacidad de observar, de comprender la necesidad de los visitantes, detectar los intereses, para ofrecer más información de la que encontraría en internet, según lo que puede identificar. Porque el visitante no conoce los valores del territorio que si conoce el informador turístico que puede hacer que cambie la experiencia en el destino.

El 100 % de las OT's estudiadas cuentan con directores expertos en turismo. La composición de sus equipos varía según las características territoriales. A excepción de las oficinas de Barcelona, Turisme de Barcelona y la OT principal de Girona que son oficinas con gran cantidad de visitas, la mayoría de oficinas de ciudad, litoral y espacio natural cuentan con 1 máximo 2 informadores dentro de sus OT's, más el personal de apoyo de temporada alta que varia en cada una, y 1 de los casos de pueblo de interior generalmente la persona que coordina es también informadora. Algunas apreciaciones de diferentes aspectos sobre el recurso humano.

“En una OT deberíamos tener a los informadores, pero también a los gestores del destino que pudieran gestionar la información. Es fundamental también que el director esté en las OT's este en las oficinas, para ver el día a día” (Entrevista 01/07/2019).

“Cada año nos renuevan la gente, las de aeropuerto las mandan a otras oficinas, porque tienen una política de rotación anual, no quieren que el informador se quede muchos años en el mismo punto, para evitar que la persona se acomode, para que conozca mejor.

Nosotros no tenemos esa política porque ni tenemos tanto personal ni tantas oficinas. Y en verano y vacaciones traen más gente nueva para cubrir” (Entrevista 25/07/2019)

“Cuando tienen una plaza fija, llegan sabiendo que es para siempre, entonces ya no se esfuerzan, y es por esto que en las OT's de gestión privada este tema de personal funciona mucho mejor” (Entrevista 01/07/2019).

Se identifica por estas afirmaciones que las formas de selección del personal de las OT's varían según el modelo de su gestión administrativa. En el caso de OT's de gestión pública, los requisitos exigidos para ingresar varían para cada administración. En la Generalitat se hace por concurso en las oposiciones a través de un examen de conocimientos, donde además de tener la diplomatura o Grado en Turismo, deben manejar el catalán y el castellano que son obligatorios por ley para empleados públicos y esto mismo cuando contratan personal de refuerzo o sustituto, bajas por maternidad, etc. En el caso de los perfiles del personal en el aeropuerto de Barcelona, los de Generalitat pertenecen a un cuerpo especial creado específicamente, cuerpo de intérpretes e informadores turísticos. Para el caso de ayuntamientos, sobre los requisitos y sobre la forma de selección de personal afirma una de las directoras de OT de gestión pública en ciudad:

“Esto de exámenes es muy común en las administraciones públicas y esto tendría que cambiar en todo el territorio, porque igual de nada sirve pasar un examen o tener un currículo con muchos cursos, si a la hora de atender público no tienes las habilidades necesarias. Esto yo creo que no funciona en turismo, porque turismo es una actividad que puede cambiar cada momento, es muy dinámica. Una persona puede estudiar y saber mucho pero después no ser eficaz. En turismo tiene que gustarle el trabajo para que por iniciativa propia le interese formarse y aprender más cada día” (Entrevista 01/07/2019).

En el modelo de Turisme de Barcelona, han priorizado que hablen muchos idiomas con fluidez y cuentan con gente de diferentes perfiles, desde historiadores del arte, traductores, así como gente que no tiene nada que ver con turismo.

Adicional a los requisitos de cada organismo, para el caso de las OT's de Turisme de Barcelona, Lloret de Mar y Aeropuerto de Girona, una entrevista personal es fundamental para conocer los intereses y las inquietudes de la persona, las ganas de aprender, que son súper importantes en este sector tan dinámico así puede conocer el perfil de la persona que estará de cara al público, transmitiendo la información.

Uno de los temas que puede generar un impacto indirecto para el recurso humano, pero que repercute directamente en el servicio al visitante del destino, es la mejora de los canales internos de comunicación, ya mencionado en el apartado anterior, para lograr una correcta gestión de la información entre todos los agentes, sin olvidar que uno de los agentes es la OT como responsable de los servicios de información al visitante:

“A veces incluso, desde la misma área de la Generalitat o del ayuntamiento la información se fragmenta, quedándose en los mandos intermedios, cómo estamos tan abajo de la pirámide, se olvidan que somos los primeros que estamos de cara a público y creen que solo estamos aquí para dar folletos. Si somos curiosos o tenemos necesidad nos enteramos o encontramos la información de lo que pasa, para poder orientar al visitante, pero si no, no” (Entrevista 01/07/2019).

Esta situación no pasa en las OT's con gestión mixta o privada, que en la mayoría de los casos ya tienen más interiorizado el papel del informador de las oficinas, como lo expresa un-a de las-os representantes de OT de gestión mixta con función comercial:

“Ellos son los embajadores, son quienes saben lo que pide y lo que quiere el cliente, ellos son quienes lo conocen. Para nosotros la información que nos dan los informadores es muy importante” (Entrevista 25/07/2019).

Las fallas en la comunicación repercuten hasta en la programación de actividades de formación, que en unos casos muchas OT's o no se enteran o no pueden participar:

“Nosotros siempre reclamamos más formación, a nivel de idiomas e incluso de logística, al igual hay alguna herramienta que ya existe y no sabemos de ello, también para interactuar un poco con el sector, con otras oficinas, por eso nosotros intentamos tener al menos 1-2 formaciones al año” (Entrevista 03/07/2019).

Y Sobre la promoción y participación en las actividades de formación organizadas por la ACT:

"A veces intentamos participar, pero como tiene un coste, el ayuntamiento no nos deja y de otro lado en mi equipo siempre son pocos quienes manifiestan su interés en participar, por eso tan importante el tema de la actitud” (Entrevista 01/07/2019).

Es muy importante establecer formas o estrategias innovadoras que incentiven y hagan seguimiento de la formación en un modelo de mejora continua de procesos. Para el caso de oficinas de ciudad de litoral, como el caso de Barcelona, resulta más fácil porque pueden

acceder fácilmente a la oferta formativa semestral del departamento de Empresa y Coneixement.

En el uso de las herramientas durante el servicio de atención, es interesante ver que cada uno de los informadores, le pone un sello personal a su servicio y que este varía según sus propios conocimientos, habilidades, intereses, características propias y cualidades:

“Aunque dentro de la OT todos los que trabajamos conozcamos los horarios de las OT's, de los monumentos, de los sitios de visita, hay informadores que les gusta dar esta información, quizá para otros no sea importante, no tenga interés o está pendiente de otras cosas. Y aunque debamos explicar lo mismo, serán diferentes personas. Es la primera vez para esa nueva persona, que no sabe que estamos aquí hace 5 o 10 años. Tampoco tienes que explicarlo todo como un lorito, se tiene que sentir, que intentar transmitir, para que cada uno de ellos vean la ciudad. Yo no lo explico igual a cada uno, depende si veo familia o no, si veo interés en la persona, según también como comienzas explicando. Yo solamente explico 3 o 4 cosas importantes del plano básico y a veces la forma en que lo explico despierta el interés del visitante y va a preguntar más. A mí no me importa explicarlo todo y poder dar información con valor añadido” (Entrevista 02/07/2019).

Esto demuestra que la gestión de la información del destino será el informador con su formación, sus habilidades y su personalidad quien sea capaz de transmitir la información que se desea vender al visitante de su destino.

Según los entrevistados el conocimiento del recurso turístico es la mezcla de diferentes variables, en primer lugar, del mismo perfil del informador turístico que generalmente proviene de la zona y conoce el territorio, en segundo lugar en su habilidad para buscar información y mantenerse actualizado sobre la información del territorio y en tercer lugar el conocimiento del material con el que se cuenta. Al analizar territorios de interior, para el caso de pueblos de las comarcas de la región de Lleida por ejemplo, no solo se brinda formación a las OT's, también ofrece a los distintos agentes del destino, que de una u otra forma actúan como puntos de información, empresas privadas, museos o equipamientos turísticos que atienden turistas y visitantes. Éstas son organizadas anualmente a través de sondeos de necesidades de formación o intereses del sector, por el Patronato de turismo de Lleida o los mismos consells comarcalls. Se brindan de forma presencial u online como manifiesta una de las entrevistadas de la región:

"Las que son online son mejor aceptadas porque no tenemos que desplazarnos a Lleida y cerrar la oficina para participar, en nuestro caso" (Entrevista 05/07/2019).

Formación, que se convierta más fácilmente en conocimiento y por lo tanto se pueda transmitir la información de una mejor manera al visitante:

“La formación interna de como adquirimos información del territorio como nosotros comercializamos, cada vez que hay algo nuevo, productos, un monumento abierto al público que organiza la visita guiada, nos mandan un email, se nos informa por parte de la AGT o nos encontramos que cada vez que una administración quiere promocionar un territorio nos invita a visitarlo, nos organiza excursiones o famtrips, sobre todo los geográficamente más cercanos al área de influencia del aeropuerto en nuestro caso y en la oficina de Palau Robert también llegan ofertas de otros lados. Por ejemplo, al lado del aeropuerto, tenemos la fábrica de cervezas de estrella Damm y recientemente han querido abrir la fábrica moderna de cerveza Estrella Damm al público, contactaron con nosotros para hacernos una visita guiada. A esto van unos cuantos informadores, los que puedan por que la OT debe mantenerse abierta” (Entrevista 25/07/2019).

“Al trabajar de la mano con el patronato y estar en sus clubes de producto, nos gusta que la gente participe del programa de formación 360 grados que organiza el patronato de turismo” (Entrevista 06/07/2019).

A su vez al profundizar sobre la frecuencia con que los equipos de las OT's cuentan con formación para conocer mejor su propio destino o los cercanos, así como novedades, actividades, peculiaridades también varía mucho según el tipo de gestión administrativa. Para aquellas con funciones comerciales o de promoción es fundamental, la formación es clave para dar una buena información:

“Hay una política de formación continua, por un lado los cursos específicos que organiza y ofrece la empresa y por otro lado la subvencionada a los trabajadores que por iniciativa propia quieren hacer algún curso relacionado con su trabajo, ya sea mejorar un idioma o de servicio” (Entrevista 25/07/2019).

Durante el año se programan para personal fijo entre febrero y marzo por cuestión de disponibilidad. Para los estudiantes intentan hacer las de mayor demandas habituales en la OT y para que conozcan el sector un poco, una de alojamiento.

“Un ejemplo es que 4 estudiantes que tenemos hicieron visitas de prospección por iniciativa propia, fueron a Banyoles a conocer el parque neolítico de la Draga, para empaparse un poco y también transmitir, muestra que también deben tener interés en conocer y en salir” (Entrevista 03/07/2019)

“Cuando la gente lleva mucho tiempo trabajando continuamente, debes hacer formación por temas de motivación, de empatía que con el tiempo y sobre todo cuando hay un volumen muy grande de trabajo, va bien refrescar este tipo de cosas. Se hacen cursos de formación, de conocimientos de la ciudad, de equipamientos, también como buscar la información, nosotros usamos mucho el portal del ayuntamiento de Barcelona, para nosotros es muy importante la parte de comercialización todo el tema de plataformas, que la gente joven ya lo domina mucho, pero vamos formando en cómo atender al cliente en este caso y también, la formación que abre la ACT se comparte con todo el personal, hemos tenido informadores nuestros que han ido de becarios a las oficinas en el exterior de la ACT, que es muy buena formación” (Entrevista 25/07/2019).

Todos los entrevistados coinciden en la necesidad de habilidades de los informadores turísticos que necesitan transmitir información como son: la empatía, buena comunicación, flexibilidad, psicología, vocación de servicio, paciencia para dedicarse a este trabajo porque las preguntas y peticiones normalmente son las mismas. Alguna de ellas habla también sobre la importancia de saber contar historias para atraer a las personas, resaltando el storytelling como otra de las habilidades valoradas en una OT actual.

“La actitud cuando estás de cara al público es primordial, que te guste la atención al visitante y sobre todo que seas un apasionado de tu ciudad y del territorio, porque si no crees en lo que estas ofreciendo no lo transmitirás como tienes que transmitirlo” (Entrevista 11/07/2019)

Pero en el manejo de información también están las personas a quienes o no le gusta o no tiene muchas habilidades con atención al público, esas personas podrían perfectamente trabajar en el back office, investigando, organizando o analizando información.

Para concluir este apartado, una de las necesidades identificadas ya más encaminada a las TIC's, es la habilidad por parte de los líderes de equipos para identificar perfiles complementarios que a través de sus conocimientos, vivencias, puntos de vista y habilidades, se junten para generar información del destino, acompañado de una buena estrategia de comunicación. La fusión de personal con experiencia y conocimiento en diferentes aspectos del territorio con personal joven que tiene mayores habilidades digitales, aportaría mucho valor al servicio de información de las OT's de cualquier territorio.

4.3 El camino a la transformación digital de las OT's para la mejora de experiencias turísticas: De la información del destino y sus visitantes a la apropiación de las TIC's para su gestión.

Según el decreto 127/2010 mencionado en el apartado 3, las OT's tienen que reunir las condiciones necesarias para poder construir una experiencia turística a partir del conocimiento de su oferta, en este caso los recursos turísticos y de la demanda, es decir sus visitantes ya sean locales o foráneos. Pero gran parte de las OT de Cataluña aún no cumplen dichas condiciones, según las reflexiones expuestas por Casassayas, (2019) previamente.

Y al considerar que, la cantidad de información y el fácil acceso a la misma que ofrecen las TIC's a los visitantes de un destino hoy día o los nuevos procesos comunicativos con el desarrollo de las redes sociales, donde el usuario ejerce un papel activo en la creación del flujo informativo como expresa Vallespín y al. (2014), está transformando el rol y la operación actual de las OT, como sugería Wallace y al.(2009).

Se deben reconocer los diferentes actores en el intercambio de información turística: Quienes la generan, quienes la instrumentalizan o la usan y quienes se benefician de ella directa o indirectamente. Cada uno de ellos con sus propias herramientas, en algunos casos compartidas.

Porque no existe tal transformación digital, si no existe un equipo de personas capacitado y comprometido en hacer que las cosas pasen, porque las máquinas por si solas, no lograrán lo que puede lograr el trabajo articulado de cientos de personas que intervienen en estos procesos tecnológicos.

De tal forma comenzar a identificar el tipo de información que se maneja en una OT, de dónde sale, cómo es el contacto entre los diferentes proveedores de información, la frecuencia de actualizaciones y las herramientas utilizadas, como también quién se responsabiliza de actualizar la información y el uso de herramientas de trabajo colaborativo al interior de las OT's, ha sido de gran valor para poder comprender todo el trabajo y los retos que hay detrás de la gestión de la información turística.

1. Información de salida: Destino

Toda aquella relacionada previamente por Cals (1997) y Corchero (2007) y comprobada por los-as entrevistados-as que varía según el tipo de especificidades territoriales y que expone o por lo menos debería, toda la oferta existente en el ámbito territorial. Generada por

diversos actores, siendo esta la materia prima o el elemento base para el cumplimiento de la función inicial de la OT de informar. En un contexto evolucionado de OT, que aquella información que sea generada como información de entrada se retorne a los mismos agentes, para generar conocimiento y valor en el destino.

Al respecto uno de los-as entrevistados-as afirma sobre la coordinación de la entrega de la información lo siguiente:

“Es un tema de educación, establecer desde un inicio con claridad durante las reuniones, la forma en que se requiere la información, por ejemplo durante estos 4 años que llevamos la gestión de este punto, nosotros siempre hemos recalcado que nos avisen, cuanto antes mejor, sobre todo en aquellos casos en que hay programación de actividades, cambios de horarios, cierres temporales, y de ser posible nos sea enviado por correo electrónico para tener soporte escrito y de esta manera dejarlo claro en nuestros cambios de turno o compartirlo a la asociación de guías por ejemplo, que no siempre los tienen en cuenta” (Entrevista 03/07/2019)

Oficinas de aeropuertos actualizan periódicamente su información, porque esta relacionada con transportes, y como su trabajo va en función de los vuelos, cuando no hay vuelos, actualizan la información.

También a la pregunta sobre que información consideran que sería importante y no cuentan con ella, otro-a de los-as entrevistados-as expresa:

“La agenda común de toda Cataluña de todas las actividades que organizan en muchos ayuntamientos y tenerlo actualizado constantemente nos cuesta mucho. Quizá si existiera una carpeta común de todas las oficinas que pertenecen a la red de OT's sería mucho más fácil de comunicar” (Entrevista 25/07/2019).

Con esta afirmación se plantea también que existe la necesidad de trabajar en la interoperabilidad entre entidades públicas como principales emisores de información para poder mantener la información que se requiere actualizada.

2. Información de entrada: Visitante

Refiriéndose a aquella información recogida y recopilada durante el contacto con el visitante, aquella a la que solamente se tiene acceso si se tuvo contacto a través de cualquiera de los canales de comunicación ya mencionados, presenciales o virtuales.

Información que al final del ejercicio será quien de las pautas de las necesidades de los visitantes. Retroalimentación que además de mejorar la calidad de la información que se genera, mejorará las experiencias de los visitantes. Convirtiéndose en la más valiosa para todos los agentes del destino, que permita conocer el mercado y la demanda, recopilando a través de las herramientas TIC's para ser gestionada correctamente y de una forma más ágil.

Los tipos de usuario de cada oficina son diferentes, así mismo la información solicitada que como se ha dicho varía según el tipo de oficina. Y por este motivo es importante conocer las necesidades de cada territorio para saber en qué medida para un destino dependiendo si es de ciudad, pueblo, interior, litoral u otros, tiene relevancia la información que se pide.

Para visualizar la importancia dada a la información de entrada, cabe resaltar una iniciativa muy interesante, que parte de una estrategia de incentivos a la retroalimentación de los informadores de una oficina de ciudad con gestión público-privada que dentro de su intranet, hace 5 años, cuenta con una Community, donde cualquier informador puede proponer ideas y estas son recompensadas, como lo expresa su representante:

“Todas las ideas se analizan y si vemos que es una buena idea que puede ayudarnos se premia al informador. Por ejemplo: Estamos notando mucho que los argentinos piden por Besalú”.

Si todos los agentes vieran a la OT como un aliado para poder acceder a este tipo de información el trabajo de las mismas sería mucho más valorado, por ser ellas quienes tienen cara a cara al visitante del destino:

“Yo creo que la recogida de información es una herramienta super importante para la planificación, lo que pasa es que los departamentos no lo utilizan porque van a la suya, pero no saben por ejemplo que nuestra información tiene más de 80.000 encuestas. Que a la hora de planificar sería interesante tenerla en cuenta. Cuando se diseñó el plan estratégico de la ciudad, de turismo nos pidieron poca cosa. Se desaprovecha porque puedes saber por ejemplo cuántas familias han venido con niños, etc y así puedes saber si no hay productos para familias. Solo se acuerdan de nosotros, cuando hay una rueda de prensa que nos llaman el día antes, para preparar la información”

4.3.1 La generación de información del destino.

Al respecto se encontró que, tradicionalmente durante años, es común para todas las OT's entrevistadas recibir la información turística oficial del destino, generada por los mismos organismos públicos de todos los niveles, Generalitat, DGT, diputaciones, ayuntamientos,

consells comarcals, en algunos casos patronatos o las empresas privadas locales del sector que buscan comercializar sus productos o servicios a través de medios impresos, correos electrónicos o newsletters. Además están las revistas especializadas y actualmente se genera mucha información en redes sociales y blogs de viajes.

En uno de los casos fue mencionado que la DGT tiene el servicio de publicaciones, como parte de las funciones como responsable del servicio de información y difusión turística como se mencionado inicialmente y que es reiterado por uno de los entrevistados de OT de ciudad de gestión pública:

“Por un lado el servicio de información somos nosotros los informadores turísticos y por otro los de difusión, son un equipo que tiene del departamento, de diseñadores gráficos, correctores o a menudo también se encarga la redacción de algunos textos a gente externa, se contratan periodistas, empresas de publicaciones, se hacen concursos públicos para poder renovar todo el catálogo editorial de la DGT y se contrata una parte fuera y una parte dentro” (Entrevista 25/07/2019).

En el caso de OT de interior de gestión público-privado a nivel comarcal, donde la información es generada por el área de turismo de la agencia y agentes del Territorio: Públicos y Privados, Museos, Recursos turísticos, etc. Esta es transmitida a través de correo electrónico. Para generarla se reúnen grupos temáticos concretos y se invitan a los interesados (Senderismo, Cultura, gastronomía) donde también se definen acciones de promoción. Esta información la comparten en web, redes sociales, publicaciones en papel para asistir a ferias/eventos. Para actualizaciones realizan envío de correos solicitando información y resaltan que es muy importante la combinación de medios de medios de comunicación para hacer el seguimiento vía telefónica o si hace falta reunión, programarla.

En el caso de una de las OT's de espacio natural, al estar acreditada por la carta europea la entrevistada manifiesta al respecto:

“Para nosotros ya la carta europea de turismo nos exige una acción, que es coordinar las oficinas de turismo y la información. Así que, para la generación de información, se hace el material de información y promoción general en forma de una guía, que se edita anualmente donde se recoge todo lo que tiene la Garrotxa en catalán, castellano, francés e inglés” (Entrevista 30/07/2019)

Para el caso de una de las OT's de gestión mixta, además de apoyarse mucho en la página del ayuntamiento de su ciudad, tiene sus propias fuentes de información en un sistema y un equipo de personas que se dedican a enviar circulares por email con todas las novedades

cada semana a todos sus puntos de atención. También están inscritos en listas de distribución entonces reciben información sobre productos nuevos, servicios que se han cancelado, modificaciones, alteraciones de transporte o lugares de visita por cualquier evento (por ejemplo eventos deportivos, que alteran las línea del bus que modifica su recorrido), o si se ha abierto por primera vez alguna atacción los invitan a visitarla para luego poder hablar de ella:

“Tenemos muchísimas entradas de información de diversa índole, empresas privadas o iniciativas públicas que quieren que les conozcamos, todos con el objetivo que les ayudemos a hacer difusión” (Entrevista 25/07/2019)

Esto puede asociarse a que esta oficina cumple funciones comerciales y la información manejada por ésta OT principalmente se genera desde el sector privado, al estar conformado por miembros de todo el sector turístico que hacen parte de alguno de los programas: Gastronomía, de deportes, premium, convention bureau y muchos están dentro de Barcelona Tickets y hay un acuerdo de colaboración. Para manejar la información cuentan con la web propia de turisme y la web tickets barcelona, que se actualizan permanente cada día:

“Ante cualquier novedad nos informan en el momento, por ejemplo, el riesgo de incendios recientemente, Montserrat estuvo cerrado el teleférico y el parque, de inmediato nos comunicaron o si hay alguna manifestación, la guardia urbana nos lo informa o a través del bus turístico también nos enteramos para manifestar a los clientes” (Entrevista 25/07/2019)

O en el caso de las OT de aeropuerto que son un tipo de oficina con características de usuarios que requieren atención más rápida y dinámica, se hacen actualizaciones periódicas del material que más se usa como lo afirmó el responsable:

“Tenemos una serie de documentos en el escritorio de los equipos, le llamamos la chuleta, es una serie de información básica que tienen que conocer, información muy práctica relativa a las preguntas más habituales que hacen los turistas”. (Entrevista 25/07/2019)

La calidad de la información está ligada a la frecuencia de las actualizaciones y en la mayoría de OT's de gestión pública es una falencia:

“La periodicidad de la actualización es poca y con una frecuencia baja, porque la información que se da en nuestras publicaciones es meramente institucional, en estas guías nuestras no encontrarás información de precios u horarios de apertura porque por presupuesto no estamos en capacidad de estar actualizando estás guías que de hecho se

imprimen mayoritariamente en papel, incluso el mismo año pueden cambiar muchas informaciones de una misma empresa o de una atracción turística y esto supondría un gasto enorme en imprentas, cómo administración pública no publicamos este tipo de información por qué no podríamos, en cambio combinamos la información en papel que es más estática con toda la información que nos va llegando por email, por teléfono, nos vamos enterando y no lo vamos compartiendo entre oficinas también, esa información que queda en un formato más digital y que vamos gestionándola a medida que no la van pidiendo los usuarios". (Entrevista 25/07/2019)

Uno de los resultados que podría parecer obvio en esta época, es que, cada vez es más frecuente que los informadores usen buscadores en internet y páginas oficiales para la acceder a la información requerida por los visitantes o simplemente para adquirir conocimiento del destino. Gran parte de los entrevistados aseguran que el personal busca en las webs novedades, o están suscritos a publicaciones, y los más jóvenes siguen cuentas de interés particular en redes sociales. Pero aunque parezca obvio aún parece que no se ha interiorizado en algunas entidades públicas o privadas, y esto puede notarse al encontrar páginas web de ayuntamientos con información desactualizada, poca usabilidad o sin líderes de proyectos y equipos de atención virtual para que puedan ser herramientas ágiles que den soporte y faciliten el servicio de las OT's.

También surgen elementos importantes como el hecho que compartan información entre OT's de ciudades/pueblos cercanos:

"Nosotros entendemos que para dar un servicio de calidad al cliente que nos visita se tiene que dar una información correcta y cada vez más cerrar el círculo, es decir ofrecemos otros lugares diferentes a Barcelona, como por ejemplo excursiones a Girona, Figueres. De la Provincia tenemos información más amplia, de Cataluña tenemos información, pero si quieren profundizar más los enviamos a la gente a Palau Robert, por ejemplo podemos hacer una reserva para ir a Girona o al museo Dalí con tour del Cataluña bus, no le damos el folleto de Girona, pero si le damos la opción de esa visita"

"Nosotros somos información de lo que es el territorio Barcelona, Provincia y Ciudad, dentro del territorio Cataluña hay muchas cosas atadas a Barcelona que nosotros comercializamos caso museo Dalí, PorAventura, Montserrat, el sky en la Molina en Pirineus. Lo que es información más específica de la cual nosotros no tengamos producto, ya enviamos a la gente a Palau Robert que es más especialista en Cataluña" (Entrevista 25/07/2019)

“Tenemos información de los destinos que pueden acceder más fácilmente los visitantes que vienen aquí, ya sea en bus o coche, entonces en función de los horarios y las posibilidades que tienen de visitar según las preferencias. O para diversificar y distribuir flujos, se colaboran entre entidades, turisme de Barcelona y la ACT, por ejemplo: participan con el producto de Catalunya Bus Turistic para enviar la gente a otras provincias y que el turista que viene a Barcelona conozca también distintos sitios del territorio”. (Entrevista 25/07/2019)

Entre otras cosas, respecto no solo a la información de destinos cercanos, también la propia coinciden los-as entrevistado-as en que la mayoría del material recibido es impreso, y que en muchas ocasiones mantiene almacenado en sus bodegas, como lo expresan a continuación:

“No se trata de tener folletos de todas partes que ya ni se usan y porque la gente quiere cada vez menos folletos y ese tipo de información caduca rápidamente, además de ser un gasto excesivo de dinero que en la mayoría de los casos es dinero público”.

“Cada oficina recibe un montón de documentos en papel por vía postal de información turística de cosas que muchas veces no nos hacen falta, en el aeropuerto recibimos información turística de todo tipo, fiestas mayores de pueblos que no va a ir nadie que venga a Barcelona en avión, o empresas privadas que mandan cajas con folletos de un museo o unas bodegas de vino que están en el pirineu de Lleid y ni siquiera llaman para consultar si tenemos este perfil de cliente que le puede interesar ir a Lleida a ver el vino, no preguntan, cogen y envían y pierden dinero en envío, impresión que muchas veces se va al reciclaje todo ese material, un sistema en la nube nos ahorraría mucho dinero” (Entrevista 25/07/2019).

Otro-a habla sobre los mapas gratuitos que pueden generar una problemática:

“Si te das cuenta que sales de la OT y notas que la basura del frente está llena de mapas. Deberíamos ser las oficinas que plantearemos por ejemplo un mapa por pareja, un mapa por familia, incluso de pago simbólico y ofrecer gratuitamente el mapa interactivo sin datos, etc” (Entrevistada 11/07/2019)

Por concluir esta reflexión, en las OT's hay toneladas de papel que poco a poco, sobre todo las nuevas generaciones más habituadas a la información digital, hace que no sea necesario que se siga editando ni imprimiendo la misma cantidad que antes, como expresa una de los-as entrevistados-as

“Porque aún a la gente le gusta el papel así sea a modo de recuerdo, pero también en el caso de gente que antiguamente le gustaba pedir material impreso de rutas en bici o caminar a pie ahora dice: Dame una web, dame algo que yo me pueda descargar el track o algo así” (Entrevistada 03/07/2019)

Esto reduciría en gran medida los costes no solo de las administraciones públicas, también de empresas privadas que aún imprimen, además de contribuir a la sostenibilidad y a la practicidad de los visitantes. La idea de replantear hasta qué punto es necesario o no que las OT den un paso al frente para intentar cambiar esas costumbres tradicionales, hoy día no tan necesarias en el sector del turismo.

Resulta interesante para el estudio, en el contexto de mejorar la experiencia, que la gran mayoría de los entrevistados habló sobre la necesidad de poder tener información personalizada con base a las preguntas de los visitantes o usuarios de las OT's, para poder ofrecer información que realmente sea de interés y valor para quien la recibe como asegura una de los-as directores-as de OT de ciudad de interior con gestión pública:

“Tenemos los folletos típicos, toda esta información que se puede encontrar en internet, pero a veces nosotros mismos nos fabricamos nuestros propios folletos, generamos información en función del tipo de demanda. Por ejemplo, de Juego de tronos que no había nada. Cosas sencillas, aunque muchas veces nos faltan las herramientas (programas) para hacer nuestros propios folletos, aunque los ordenadores no están adaptados a las necesidades actuales” (Entrevistada 01/07/2019).

Bajo este contexto, la información debe estar en constante actualización, horarios actualizados de transportes y en este aspecto no se está aprovechando por ejemplo la información de las OT's de aeropuertos que mantiene actualizada, podría ser reutilizada por algunas otras oficinas. Se deben establecer buenas prácticas en el manejo de la información, establecer formación para organización de la información pero sobre todo canales de comunicación fluida, con los gestores de los diferentes recursos para avisar sobre novedades, cambios de horarios, actividades especiales, etc.

Todo lo anteriormente dicho, en un contexto donde la información es la materia prima para la OT, todos-as los-as entrevistados-as coinciden que es fundamental para su labor diaria que la información cumpla criterios de disponibilidad, oportunidad y veracidad para que logre incidir de manera positiva en la experiencia de los visitantes del destino. Lo cual requiere acciones concretas para que el flujo y el volumen de la información que se genera día a día por todos los agentes involucrados pueda ser gestionado de una mejor manera por cada OT según las necesidades y especificidades de cada territorio.

4.3.2 TIC's utilizadas en la gestión de la información de las oficinas de turismo.

Diferentes tecnologías de la información y la comunicación son utilizadas actualmente para gestionar información en las OT de Cataluña. Desde las básicas como son teléfono, correo electrónico, intranet, página web, hasta las más modernas: redes sociales, archivos digitales en servidores físicos o en la nube y diferentes tipos de software especializados.

En la tabla 2 de este documento se muestran qué herramientas tienen en cada una de las OT's objeto de estudio. Se ha podido comprobar que éstas varían también en cada oficina con los lineamientos, recursividad o creatividad de quien la dirige.

Se encontró que, para almacenar toda la información y todos los archivos, que se han generado y se siguen generando, ha coincidido en que las OT's de aeropuerto usan la nube de OneDrive o Google Drive, mientras que otras usan servidores internos o simplemente los escritorios de sus equipos u ordenadores. Por ejemplo, una de las oficinas de ciudad de interior de gestión pública para manejar información de los agentes, lo hace a través de carpetas y subcarpetas, según lo cuenta la entrevistada, esto puede llegar a complicar el manejo de la información.

En otra oficina manejan toda la información del destino a través de carpetas en sus ordenadores como expresa la entrevistada:

“Tenemos en un excel, un clasificador que va por orden alfabético y tenemos todos los productos que no los encuentras en papel, porque te puede venir gente a preguntar información que no manejes con frecuencia, desde lugares para hacer la manicura, o un masaje o alquiler de sillas eléctricas o cualquier cosa. Que tendría que actualizarse con más frecuencia, pero la gente es muy reacia a actualizar, entonces en invierno que es cuando están los becarios o tenemos gente de prácticas, ellos actualizan bastante, aunque sería mejor actualizar periódicamente cada mes” (Entrevistada 01/07/2019).

El correo electrónico es usado por el 100% de OT's entrevistadas, se usa generalizadamente tanto para comunicaciones internas de la oficina como para comunicaciones externas. Y para asegurar la entrega de la información una de las representantes de OT de gestión público-privada aclara:

“Se envía la información sobre la formación disponible, o cualquier tema muy importante tanto a los correos del personal como también al correo de cada oficina donde trabajan para que su coordinador refuerce la comunicación con su equipo” (Entrevistada 25/07/2019).

Otra de las entrevistadas señala sobre este canal que:

"Se podría aprovechar los mails ya que recibimos casi 300 mails al mes, para poder fidelizar, ya que nos contactan a través de la página web del ayuntamiento o el apartado de contacto. Si quieren recibir información de lo más importante 3 veces al año, en lugar del newsletter cada mes que cansa, para tener una relación con los clientes" (Entrevistada 01/07/2019).

En algunas se usan los grupos de whatsapp, aunque no es muy bien aceptado y una de las afirmaciones coincide con otras escuchadas:

"Los mensajes de whatsapp en fines de semana deben manejarse mejor, porque hay gente que tiene descansos, a no ser que sea una urgencia" (Entrevistada 04/07/2019).

De las OT's entrevistadas 4 de ellas utilizan softwares especializados de reservas, de estadísticas y de comercialización.

La Generalitat cuenta con diferentes tipos de software para gestionar información, entre los cuales existen:

1. Programa para gestionar el inventario de folletos

Solamente es usado por una de las oficinas entrevistadas en aeropuerto de ciudad de interior, porque quien gestiona administrativamente es también quien genera la información y de esta forma puede llevar el control del material y saber lo que se necesita.

2. Gestor Estadístico Generalitat de Catalunya

Se evidencia que se parte de la limitación que, los datos estadísticos obtenidos sólo permiten analizar la información de los visitantes que se dirigen a las oficinas de turismo. Y que existen otras opciones diferentes al gestor que les permiten recoger información a las OT's que no usan el de la Generalitat por motivos de funcionalidad y practicidad, pese a los esfuerzos realizados por la Generalitat en mejorarlo.

"El gestor estadístico de las oficinas de turismo, herramienta para mejorar la inteligencia sobre el comportamiento de los mercados turísticos" (Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya, s. f.-b) que pretende tener conocimiento genérico de las motivaciones y comportamientos de una demanda muy específica en relación con una oferta muy detallada del destino local.(Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya, s. f.-b)

Según la información presentada en la página web, “el gestor es una herramienta cooperativa de prospección de los mercados turísticos a partir de la explotación estadística de la información de encuestas llevadas a cabo en oficinas de turismo y extensible a otros puntos de información vinculados a recursos con potencial turístico (de ámbito cultural, natural, comercial u otros). La encuesta gestionada por el sistema relaciona las motivaciones de los diversos mercados emisores turísticos (locales, interiores, extranjeros) y su tipología (edad, género, agrupación en el viaje, etc.) con el detalle de la oferta de los diferentes destinos, también detallada localmente o agrupada por segmentos de la oferta”.

Pero el tipo de información recogida del visitante varía en cada OT, según el tipo de visitante, no es lo mismo una persona que visita una OT de aeropuerto que una que visita una de espacio natural. Sus características e incluso su disposición ante la información, es diferente. Por ejemplo la directora de una OT de ciudad expresa:

“Queremos saber si viajan solos, en familia, en pareja, medio de transporte utilizado, si han alquilado coche, si pernoctan, donde pernoctan, franja de edad. La franja de edades que más visita las oficinas. Por eso te decía esto de los jóvenes, es interesante saber el tanto por ciento de los jóvenes que nos visitan, o si vienen en tren desde Barcelona por ejemplo de un día, normalmente vienen en tren, si vienen en coche propio, otros, bicicleta por que hay quienes hacen cicloturismo que hacen un recorrido por toda Europa” (Entrevistada 01/07/2019).

Al contrario de una oficina de aeropuerto que frente al uso del gestor manifiesta:

“La verdad es que durante años, hemos tenido problemas para tener un perfil de usuario de esta oficina, en las OT's del aeropuerto es tal el volumen de gente que tenemos, que es imposible dedicar 30 segundos o 1 minuto después de cada consulta a rellenar aquel formulario porque era muy largo, extenso y a veces se preguntaban cosas innecesarias, en fin era difícil de gestionar. Durante años no ha habido manera, entonces al final se ha decidido que, en vez de hacer una encuesta censal, es decir que a todos los usuarios se les pregunte el cuestionario entero, hemos creado un sistema muestral, de manera que solo hay que hacer la encuesta a una de cada X número de consultas y a partir de una regresión estadística se determinan los perfiles, ahora con el cambio sí que nos ha permitido hacerlo de una manera más relajada, esto ha generado un cambio positivo en la actitud del personal y se muestran mucho más dispuestos a rellenar la encuesta una vez cada 15 personas que no las 300 de antes” (Entrevistada 25/07/2019).

La representante de una de las oficinas que más información recoge a través de la herramienta opina que:

“Podemos hacer encuestas o visitas, a nosotros nos interesa hacer la encuesta porque tienes mucha información y tú puedes modificarla según las necesidades de tu OT, por ejemplo, en nuestro caso, durante Temps de fleurs o si hay un evento por ejemplo temporada alta, teatro, música, de septiembre a diciembre se registra la gente que viene para ese preciso evento” (Entrevistada 01/07/2019)..

Resulta de igual manera interesante ver la acogida que tiene la herramienta por parte de las personas mayores, si se ha realizado una buena sensibilización previa por parte de los líderes de equipos sobre el uso de la herramienta, que se ha asegurado que todos tengan claro el porque es importante el uso de la herramienta para su respectiva apropiación. De esta manera podrían disminuirse las dudas de los informadores frente a la utilidad de la herramienta como las expresadas por una de las informadoras:

“No me llevo bien con el gestor estadístico, la verdad es que primero, tiene muchas preguntas y segundo, no es para nada práctico. Además me pregunto... ¿Tantas preguntas realmente son usadas? ¿A partir de estos datos se elaboran cosas? ¿Qué se hace con estos datos? Son para el político de turno”. (Entrevistada 11/07/2019).

En el caso de Turisme de Barcelona, el sistema es diferente. Se tiene un formulario con recogida de información para estadísticas muy similar a la de la Generalitat con la diferencia que el informador puede adquirir la información más tranquilamente durante todo el proceso de venta pareciendo que hace parte del proceso de la compra, sin presión de tiempo y sin que el visitante se sienta invadido al contestar preguntas solo por acercarse a preguntar algo, para el caso de las oficinas que no comercializan.

Si la información que se desea recoger depende más de las necesidades y características del territorio, cada OT como conocedora propia del mismo y según los lineamientos de los gestores del destino en este sentido seleccionaría la información a recoger según sus intereses. Y desde la Generalitat, podrían ser establecido un número X de datos principales realmente que aporten información de valor a la DGT y la ACT para la orientación de sus estrategias.

3. *e-Catalunya: Intranet-Intraxarxa*

Este es el punto de encuentro virtual para las comunidades formadas por personal de la administración pública autonómica catalana y otros profesionales que tienen necesidad de comunicarse y trabajar en red. Es una iniciativa de la Generalitat de Cataluña para mejorar

la eficiencia en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía. Tiene herramientas de colaboración de la Internet social, pueden participar, intercambiar conocimientos, potenciar el aprendizaje y colaborar. Sirve para que cada una de estas comunidades interactúe en un portal propio, que puede ser de acceso público o privado (sólo para miembros registrados) y mediante herramientas de participación como blogs, foros, contenedores de documentos, wikis, calendarios, etc. Los portales cuentan, además, con utilidades (lista de correo, RSS, alertas automáticas de novedades, etc.) para facilitar la comunicación entre los miembros del grupo. Los miembros de un portal pueden hacer aportaciones a las herramientas, responder y comentar las aportaciones de otros, adjuntar y descargar archivos, editar documentos comunes, enviar mensajes de correo simultáneos a toda la comunidad, etc. Cada portal cuenta con personal de administración y de moderación imprescindible para motivar la participación y organizar el conocimiento generado.

Dentro de e-catalunya se encuentra la intranet y dentro de ella la intraxarxa de turismo, una plataforma que fue una iniciativa de la Dirección General de Turismo hacia el 2010, con el objetivo de compartir conocimiento e información de unos a otros. En este punto se resalta que fue a partir de los foros realizados en ella, que se crearon iniciativas como, la creación del Programa de Gestión del Conocimiento de las Oficinas de Turismo (OTs) de Cataluña donde se facilitó la creación de grupos de trabajo, denominados: Comunidades de práctica (CoP), que ponía en contacto diferentes OTs con experiencia o buenas prácticas en determinada materia para ser compartidas con el resto de miembros del grupo. Una forma de crear conocimiento colectivo y generar como resultado un "Producto de Conocimiento" .(Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya, s. f.-a). pero que no ha tenido mucho éxito porque se necesita una persona que lidere el proyecto como lo afirma uno de los entrevistados:

“Porque si tienes una red, si no hay quien lidere, de que sirve la red. Por ejemplo una plataforma para discutir temas, compartir buenas prácticas de las OT's o actividades de turismo de interés general, por ejemplo actividades que hacen en Barcelona que muchas veces no nos enteramos”

En este tema, se hace especial hincapié por estar relacionado con los procesos de la gestión de la información dentro de las OT, para entender porque iniciativas como éstas no progresan si son iniciativas que van directamente a incidir en la mejora de las OT's. Por ejemplo, se ha encontrado que en el primer CoP de 2016 se trabajó el tema de “Comercialización de productos y servicios turísticos en las OT's” como uno de los grandes retos de las OTs, para poder comercializar productos y servicios turísticos, adaptando su

oferta de servicios a la demanda actual, donde participaron 10 personas de 9 OT's. Como resultado de producto de conocimiento se diseñaron 3 fichas en formato PDF de modelos de comercialización: Sociedad Limitada, Ley de contratación pública y Asociación de empresas (Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya, s. f.). Ello es interesante de resaltar en este contexto donde se está buscando una solución para innovar en los modelos de gestión administrativa y donde se puede recuperar este conocimiento previamente adquirido que si es priorizado que beneficiaría directamente, los procesos de gestión de la información del destino.

En el segundo CoP de 2016, se trabajo la *“Estandardització de processos d'atenció al públic i gestió de les Oficines de Turisme”* como propuesta de solución al elevado coste de las auditorías y su difícil cumplimiento en OT's pequeñas o con recursos limitados para tener certificaciones de calidad (Q, ISO, Sicted, etc.), contar con diferentes manuales de calidad para aportar un valor añadido al servicio. Participaron 10 personas de 10 OT's. Como resultado de producto de conocimiento se crearon 7 fichas en formato PDF de manuales de gestión de la calidad que le permite a cualquier OT cumplir el requisito de certificación de calidad que exige el Decreto 66/2014.

Dos de las fichas relacionan directamente un protocolo para el registro de la documentación y la gestión del material informativo, que bajo esta investigación se hace relevante saber que existen para la implementación de TIC's.

Y así en el 2017 se trabajaron 3 CoP's fundamentales actualmente descritos a continuación donde ya el número de asistentes disminuyo:

CoP sobre gestió i selecció de Recursos Humans a les Oficines de Turisme
CoP d'estudi del Gestor Estadístic de les Oficines de Turisme
CoP del Programa d'Intercanvi d'Oficines de Turisme

Es interesante encontrar que si se usan las TIC's de forma activa pueden surgir iniciativas de gran valor como son los CoP's realizados.

4. Catalunya Experience

La plataforma de comercialización de la Generalitat que usan muy pocas oficinas por no tener una amplia oferta de productos o ser generalmente producto vinculado a Barcelona.

5. *Gestor de colas*

Esta herramienta, aunque ha sido solicitada por algunas de las OT's de gestión pública, actualmente solo la tiene el aeropuerto de Barcelona.

“Este gestor de colas que estamos instalando ahora en 2019, lo solicite en 2016, la administración es extremadamente lenta, hace tres años que lo pedimos 3 años después yo conozco muchas otras novedades” (Entrevistada 25/07/2019).

En oficinas donde cada vez el volumen de visitantes es creciente al igual que el volumen de pasajeros como el caso de la del aeropuerto de Barcelona su director expresa:

“Nos encontramos con una alta saturación en algunas horas punta de la terminal, de manera que nos ayuda a poner orden y organizar un poco el público que acostumbra a amontonarse aquí de una manera desordenada y también podemos saber cuánto tiempo pasa desde que el usuario pide el turno hasta que es atendido, cuánto tiempo se le dedica a cada consulta, podemos cruzar muchos datos por ejemplo que perfil de visitantes invierte más o menos tiempo para recibir información justo con las encuestas que hagamos. Quise determinar la procedencia, pero la empresa tecnológica tenía problema para incluir la lista de países por dificultar la obtención del ticket, vimos la posibilidad que los usuarios no pidieran el turno y se fueran, así que decidimos obviar esa parte porque con la información de pasajeros que mensualmente publica Aena podríamos obtener esos datos sin tener que molestar al visitante” (Entrevistada 25/07/2019).

6. *Otros*

Existen distintos software que manejan las OT tanto pública como público-privado. Estas Herramientas varían según las necesidades específicas de cada una, algunas cuentan con software de mensajería web, reservas, otras de comercialización o estadísticos así como el uso de diferentes plataformas, que puede relacionarse también a lo expuesto previamente sobre las necesidades de recurso humano, como lo manifestó una de las entrevistadas de una OT de ciudad de gestión mixta:

“Como para nosotros es muy importante la parte de comercialización, también lo es todo el tema de plataformas, y por esto encuentran tan importante que el personal se lleve bien con las herramientas tecnológicas y sepa como buscar la información” (Entrevistada 25/07/2019).

“Como no podemos vender desde la oficina, tenemos un convenio con una empresa privada y a través de su herramienta hacemos reservas, también tenemos un convenio con Sarfa para vender los billetes de bus y como somos parte del ayuntamiento y trabajamos juntos, tenemos un gestor de actividades para coordinar junto las actividades y evitar que se crucen donde estamos cultura, biblioteca, nosotros la OT y deportes” (Entrevista 06/07/2019)

Iniciativas planteadas y puestas en marcha bajo proyectos pilot como el almacén virtual, en el caso de la oficina del aeropuerto como cuenta su director:

“Se puso en marcha hace poco tiempo porque antes lo teníamos todo en carpetas físicas, se hacían fotocopias muy a la vieja usanza, pero claro al tener 4 puntos de información repartidos en el aeropuerto y otros puntos de información en el país pensamos, los subimos a la nube, ahorramos papel y se imprime a demanda, de manera que cada vez que necesitamos imprimir o dar ese listado podemos tener 5 copias y no 25, simplemente cuando un visitante la pide, se le imprime. Así como la lista de hoteles, se desea tener diferentes documentos que se van actualizando periódicamente por las diferentes OT's y se cuelgan en esta nube centralizada que ahora mismo está en fase experimental en las de Aeropuerto, Palau Robert y un poco Tarragona, no hemos conseguido que todos los trabajadores de las demás oficinas, con esas listas, documentos que tienen, tomen el hábito de colgarlo en la nube para que nosotros también tengamos eso” (Entrevistada 25/07/2019).

4.3.3 Uso y aprovechamiento de la información de las oficinas de turismo.

El análisis de la información varía según el tipo de gestión administrativa también de las OT's, algunas lo hacen de forma trimestral, otras semestral y otras anual, generalmente en la temporada de fin de año:

“El uso que esta OT da a la información es para coordinar las OT's de toda la comarca porque se hace 1 reunión al trimestre, mínimo 4 al año, a veces más, si hay novedades. Para analizar se toman los resultados de los visitantes, los intereses, ocupación hotelera con el gestor estadístico de la generalitat que ahora están adoptando. La generalitat ha venido muchas veces para ver que se adapte bien, les hemos dado nuestro feedback para hacer mejoras al sistema en recogida” (Entrevistada 19/07/2019).

“Nosotros registramos cada mes y hacemos una memoria y cada año hacemos una memoria y un plan de acciones que expongo en Barcelona a la DGT, y además se envía al ayuntamiento y a la diputación. Pero si por ejemplo, un día puntual necesitamos saber, por ejemplo, cuántos franceses han pernoctado en hotel o apartamento en la ciudad, del mismo gestor puedo sacar. Hay una cosa que son los informes y otra la exportación, entonces en la exportación, se pueden cruzar datos y filtrar” (Entrevistada 01/07/2019).

“La información del gestor estadístico no la enviamos a la Generalitat porque ellos ya la tienen, así que no es necesario presentar estadísticas a nadie a final de año. Pero si la usamos para comparar con año anterior, la evolución de visitantes, perfiles, procedencias, valoración de acciones de promoción en ferias para planear nuestras estrategias” (Entrevistada 19/07/2019).

Se indagó un poco sobre a donde llega la información para comprobar que llega y que se hace con ellas. Se encontró que en la DGT hay un departamento del CTTI (*Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació*), la empresa pública que integra todos los servicios informáticos y de telecomunicaciones de la Generalitat de Cataluña, sus objetivos son diseñar, construir, coordinar y desplegar proyectos tecnológicos, fomentando e incorporando la innovación y la transformación digital. Actualmente los Servicios TIC se desarrollan con un ecosistema de 4.500 personas (de las cuales 270 son personal CTTI) (Generalitat de Catalunya, s. f.) se quiso saber un poco más pero como expresa las limitaciones por temporada de vacaciones de verano no fue posible entrevistar a nadie de allí.

El principal hallazgo a mencionar aquí se relacionará con una de las herramientas que arroja mayor información de la demanda para el destino y los agentes, que es el gestor estadístico o la herramienta equivalente para sacar estadísticas en cada oficina. Que se desarrolló con la pregunta ¿Para qué sirve la información del gestor?

Donde se identifica que, aunque los-as directores-as de todas las OT's tienen muy claro para que sirve el gestor estadístico o su programa de estadísticas como puede notarse en algunas de las respuestas que no difiere de todas las demás:

“A través de las estadísticas del gestor estadístico, analizamos los mercados que visitan más en verano, en otoño o en primavera. Vamos viendo un poco el perfil, que demanda tenemos y de esta manera hacer especificaciones de material, por ejemplo, anteriormente teníamos lo típico material en inglés, castellano y francés, y resulta que en verano y en específico muy interesado en senderismo, cicloturismo, hay mucho holándes e incluso alemán y en este sentido ya hemos desarrollado material de comarca donde, en vez de poner mucho texto, usamos QR para usar el wikilok con la información básica para este tipo de turismo” (Entrevistada 03/07/2019)..

Una de las mejores prácticas encontradas es lo que sería el ideal del destino de la información que se fuera al observatorio turístico como sucede en la oficina de Garrotxa según lo expresado por su directora:

“La información que se recoge, sirve para el observatorio donde tenemos datos y podemos analizarlos, hace mucho tiempo que trabajamos responsabilidad social, turismo sostenible y al incorporar los ODS's pues todos trabajaremos hacia ellos” (Entrevistada 30/07/2019).

En el caso de Turisme de Barcelona se pasa una encuesta a todos los informadores basados en la información que arroja su programa de estadísticas como lo expresa su directora:

“Para nosotros la información que nos dan los informadores es muy importante, ellos son los embajadores, son quienes saben lo que pide y lo que quiere el cliente, ellos son quienes lo conocen” (Entrevistada 25/07/2019).

“Observamos como han evolucionado los visitantes en la OT, los perfiles y las procedencias. Por ejemplo, para valorar un poco si hacemos una promoción en una feria. por ejemplo en Alemania y así ver durante el verano si vino mucha más gente que el año anterior donde no se hizo la acción. Así valoramos si lo que hacemos en promoción funciona o no funciona”

Adicionalmente al gestor estadístico una de las oficinas de pueblo de interior, aplica encuestas en alianza con la diputación para llegar a más visitantes, porque por ser un destino de interior que gestiona la comarca completa puede perder mucha información y como expresa su directora:

"Con las encuestas de la diputación tenemos el contacto directo con el turista. Cada vez hay más gente que busca información por internet, por redes sociales, blogs, por lo cual si la OT no está bien ubicado en el espacio como es nuestro caso no es tan importante" (Entrevistada 19/07/2019).

De otro lado, los equipos de trabajo, los informadores, no lo ven tan claro como se pudo comprobar con las conversaciones informales aquí resaltadas:

“Para gestionar el personal de las oficinas, según el número de encuestas realizadas, con el número de personas que trabajan, para saber si sobra o falta personal. O también para saber que material necesitaremos en mostrador, correo electrónico, correo postal, para otras OT's o congresos” (Entrevistada 11/07/2019).

Y esto podría asociarse a la falta de una estrategia clara de comunicación y de apropiación tecnológica.

A continuación, algunas perspectivas de futuro relacionadas con la gestión de la información manifestadas:

“Para mí la OT del futuro, hay varias líneas estratégicas a seguir, una de ellas debe ser, lo suficientemente inteligente para recabar información de turistas sin que estos tengan que molestarse en dar la información y sin que los informadores turísticos tengan que invertir tiempo de valor en cuestiones que no suponen un valor añadido en el servicio que se le da al visitante” (Entrevistada 25/07/2019).

Una de las OT que hace parte de las comarcas de la diputación de Barcelona expresa que a través de ellos se les facilitan muchas herramientas para intentar tener más información, ya que el gestor estadístico para el caso de OT comarcal da muy poca información, al valorar solamente la gente que va a la OT pero no toda la gente que va a la comarca. Para contrarrestar esto, una información muy parcial y pequeña la entrevistada afirma:

“La diputación nos envía bajo un marco general que se llama DETUR, donde se diseñan encuestas en conjunto según las necesidades, encuestadores 2 veces al año, en verano y en otoño a hacer encuestas en los mismos recursos y servicios turísticos. Alojamientos, museos, etc. Esta es una encuesta mucho más calificativa por tener contacto directo y se valora mucho más que piensa la gente, consumo, donde se aloja, como llego, que info tenía, expectativas, como valora la acogida. Una encuesta más cualitativa. Así hacemos una valoración a final de año” (Entrevista 19/07/19).

En este caso, la Diputación ha propuesto el TDS (TOURIST DATA SYSTEM) para lograr por ejemplo, que las empresas de alojamiento den la información de ocupación y procedencia del visitante en su establecimiento. Es para privados y es voluntario. Para poder tener más información cuantitativa.

El análisis y la interpretación de estos resultados pretende aportar información valiosa para afrontar la situación estudiada y sugiere acciones que ayuden en la mejora de los procesos internos dentro de las OT's para la mejor gestión de la información que allí se maneja.

5. Discusión

Este trabajo se ha realizado en el marco del actual PETC que busca situar a Cataluña como uno de los mejores destinos del Mediterráneo, y el PMTC que lo complementa, estableciendo las bases de la promoción y el soporte a la comercialización de la oferta turística catalana, para alcanzar al año 2022 objetivos comunes, tales como:

- ✓ Incrementar el gasto diario por turista.
- ✓ Llegar al 37% de turistas que nos visitan los meses de marzo, abril, mayo y octubre.

- ✓ Incrementar hasta el 10% los turistas alojados en los destinos de interior.
- ✓ Gestionar de manera inteligente el crecimiento hasta alcanzar los 21 millones de turistas internacionales.

El trabajo en red con los diferentes agentes será fundamental, de tal manera que al introducir los elementos de discusión y reflexión, se quieren retomar algunas de las ideas planteadas por la academia con los autores Fesenmaier (1994), Perdue (1995), Capellà (1998) y Wong & Mckercher (2011) que a través de diversos estudios, han establecido que las OT's y los informadores turísticos cumplen un papel fundamental, que incide a nivel de hospitalidad, calidad del servicio, en el gasto, la duración del viaje o el comportamiento de los visitantes de un destino.

Entendiendo que cada OT tiene sus propias necesidades según las características del territorio que representa, tanto en información, como en personal y evidentemente en TIC's se considera necesario y fundamental el papel del director para liderar proyectos que encaminen a la mejora continua que permita poder gestionar la información de manera eficiente.

La discusión gira entorno al valor que se les ha dado o se le esta dando a las OT en Cataluña, sobre la función que verdaderamente cumplen algunas de ellas y deberían cumplir las demás, dentro de sus territorios, como agentes responsables de las funciones de los servicios de información y atención turística a través de una red de 189 OT's y 34 puntos de atención turística. Porque, al ser la gestión de la información en las OT's el tema de estudio donde se concentró éste análisis, esta valorización de la que se habla, como lo ha reflexionado (Casassayas 2019) estas no disfrutaban del reconocimiento, de acuerdo con su importancia, bajo este contexto cobra relevancia, porque es uno de los motivos que en algunos lugares las OT's sean olvidadas durante los procesos de información que se generan cada día en los destinos.

Se mantiene la idea planteada inicialmente que, los resultados de este trabajo sean incorporados y articulados a cada eje de los planes turísticos en curso como elemento de soporte y ayuda al cumplimiento de los objetivos comunes anteriormente descritos. Se requiere socializar con todos los agentes los planes estratégicos y comunicar más a los ayuntamientos, diputaciones y empresas privadas, sobre el trabajo que hacen las OT's se genere más información sobre el papel que cumplen en el territorio, por darle mayor importancia y valor al trabajo de la OT.

Se trata de llevar a la práctica lo expuesto por Capellà y al. (1998) sobre los objetivos por los cuales fueron creadas las OT's, los de atender, informar y acoger a los visitantes, coordinando la gestión de servicios que forman el producto turístico de una zona o la promoción y comercialización de estos, y de esta forma dejar de percibir a la oficina de turismo solamente como el lugar donde se entregan mapas y folletos, para comenzar a verlas como aliados estratégicos, tanto para el sector público como para la empresa privada, dentro de la gestión y la dinamización del destino.

Convertir la información del destino y/o el visitante en conocimiento, depende de 3 factores según los criterios de análisis: el modelo de gestión administrativa, la capacidad del recurso humano y el uso o apropiación de TIC's. De tal forma que, en este orden de ideas, como el estudio lo demostró, las OT's con modelos de gestión mixta tienen algunas ventajas sobre los modelos de gestión pública que son poco flexibles. Los modelos de gestión mixta pueden tener más autonomía, y, en el contexto del turismo, un sector y una actividad tan dinámica, ello es clave el poder tomar decisiones rápidas. Al respecto se resaltan, la forma de contratar el recurso humano, pasando por requisitos adecuados a la función que ejercen, la formación extra que se brinda para generar más conocimiento, y que este conocimiento de la misma manera ayude a mejorar la calidad del servicio que prestan, como los distintos hábitos de comunicación usados en el proceso de recogida y transmisión de información, hasta las TIC's utilizadas.

La OMT (2019) es reiterativa con la necesidad de innovar en el sector turismo a todos los niveles, y como se ha visto por los resultados de esta investigación, las OT's que han convertido sus modelos de gestión administrativa, son aquellas que trabajan en mayor colaboración con los demás agentes del destino, donde es fundamental la comunicación fluida, que el sector público lamentablemente no permite por la burocracia que existe.

¿Podría plantearse el hecho que la falta de innovación en las OT y la tecnología en manos del usuario podría acabar substituyendo una parte de la función de las OT's? Al decir que la tecnología en manos de los visitantes esta contribuyendo a convertir en conocimiento a partir de la información que genera.

Es un hecho que, aquellas OT's que realizan funciones de dinamización turística o comerciales tienen la necesidad de ser mucho más activas y por esto de comunicarse mejor. De aquí que resulte interesante comenzar a pensar más estratégicamente, innovando tanto en los modelos de gestión para las actuales OT netamente públicas, como en la selección y contratación del recurso humano que allí trabaja para que la adopción de TIC's sea más eficiente en el manejo de la información.

La información de calidad es el elemento base o materia para que la OT pueda desarrollar su trabajo de manera exitosa. Se ha clasificado en 2 tipos, la información de entrada que debería ser la más valorada a la hora de considerar la OT como aliado estratégico por ser una información recogida durante la prestación del servicio a un visitante por cualquiera de los canales presenciales o no presenciales y la de salida, sobre el destino donde la influencia de las personas que la transmiten es fundamental, de allí la importancia que se da al recurso humano de las OT's, que según la idea de Wong y McKercher (2011) son un factor clave para mejorar o inhibir la experiencia general de los visitantes. No podrá existir la evolución de las OT's dentro de los destinos, desperdiciando el recurso humano, con profesionales cumpliendo funciones que no les retan en sus labores diarias.

Además, se debe tener presente que la comunicación es un elemento fundamental en el proceso de la transmisión de información entre agentes, y que el trabajo en red debe involucrar a las OT's, para identificar oportunidades de mercado. Es una misión de la DGT articular las estrategias de promoción de la ACT con el trabajo de las OT's, para que así se maneje el mismo discurso, que desenvolverá ese carácter multidimensional deseado, dedicando los esfuerzos de todos en aumentar, diversificar y mejorar el índice de desconcentración territorial. Por los resultados obtenidos en el análisis de las herramientas actuales, se percibió que aunque han existido iniciativas interesantes por parte de la Generalitat durante los últimos años, como pudo ser visto con las de las comunidades de prácticas CoP's que pretendían dar herramientas para ayudar a mejorar diferentes aspectos planteados en este estudio, éstas no han tenido continuidad.

Éste estudio confirma la idea de Sabès y al. (2008) sobre la necesidad de hacer partícipes a los colaboradores de cualquier proyecto que se quiera impulsar en la empresa con el uso de herramientas TIC's, que han sido adoptadas de manera parcial por diversas razones, una de ellas porque los usuarios no tienen clara la importancia tanto de la herramienta como el uso que se le da a la información recogida, y otra porque la usabilidad de las mismas no es buena.

Lo anterior, lleva a reflexionar sobre la necesidad de conocer las herramientas con las que se cuenta, antes de buscar herramientas nuevas, para empezar por sacar el mejor provecho de las que se tienen actualmente, empoderando a todo el personal a través de la apropiación de las mismas. Para ello, es imprescindible que entiendan la razón de ser de las herramientas tecnológicas y el papel que cumplen para mejorar el trabajo de cada uno. Ninguna herramienta que desarrollen o implementen será útil si no se cuenta con la complicidad de todos quienes conforman los equipos de la gestión administrativa.

Para lograr incrementar el gasto diario del visitante, desestacionalizar e incrementar las pernoctaciones es indispensable que el equipo de informadores tenga el mayor

conocimiento de los atributos del destino, los elementos característicos, diferenciadores, los recursos naturales, autóctonos y así soportar la estrategia del Plan Estratégico para aumentar, diversificar y desestacionalizar el turismo del destino.

Son muchos los retos a afrontar para llegar a ofrecer la experiencia turística excepcional deseada. Porque, aunque, como asegura la OMT, crezca la movilización de turistas internacionales, crecen de igual forma la competencia, los cambios sociodemográficos, las nuevas tecnologías, la innovación y el volumen de la información, que a su vez genera conocimiento o desconocimiento. Los retos más importantes son aquellos en la forma de afrontar desde la gobernanza del sector público, los impactos generados por el turismo en la población local, positivos o negativos según sea la gestión. Los efectos derivados del turismo son fundamentales en el contexto actual y desde el buen manejo de la información se puedan trabajar. Sin olvidar que, en el ámbito del turismo, el sector público y privado dependen uno del otro, y es fundamental el trabajo articulado entre los diferentes agentes del destino, tal y como lo afirman los resultados de esta investigación, que solo fue centrada en el análisis de uno de ellos: Las OT's.

6. Conclusiones

Esta investigación nació de una propuesta personal de la investigadora, después de estudiar y analizar el PETC y el PMTC 2018-2022, y encontrar un vacío donde poder contribuir y aportar valor con su experiencia académica, profesional y personal. Se financió por una beca de la Generalitat de Cataluña para facilitar la integración de profesionales del turismo en proyectos para desarrollar el propio territorio.

Con el objetivo principal de **Analizar la gestión de información dentro de las OT's: Caso Cataluña**. Para lograr el objetivo se establecieron 3 objetivos específicos. El primero, identificar los agentes involucrados y las herramientas TIC's utilizadas en el proceso de intercambio de información del destino. El segundo, analizar los procesos de acceso, recopilación y manejo de la información. El tercero, determinar el uso dado a la información de los visitantes de Cataluña, recogida a través de las herramientas digitales disponibles en las oficinas de turismo.

Para contextualizar la investigación se realizó una **revisión literaria** sobre los 2 aspectos que guían la investigación, las **oficinas de turismo y la información, conocimiento y conocimiento con TIC's**. De los autores consultado en este marco teórico se concluye que:

- ✓ Las OT's desempeñan un papel fundamental en las primeras impresiones a nivel de hospitalidad y calidad del servicio del destino.

- ✓ Los encuentros personales tienen influencia en el comportamiento del viaje, la duración de estadía y el gasto.
- ✓ Proveer información de calidad, precisa y relevante que cumpla con las necesidades de los visitantes y la industria, es la clave para una experiencia satisfactoria.
- ✓ Los informadores turísticos son considerados una fuente de información importante para los visitantes de las OT's.
- ✓ La complejidad de los flujos y el volumen de la información turística necesita el uso de tecnologías que permitan su clasificación y gestión.
- ✓ Para motivar e implicar a los colaboradores de cualquier proyecto que se impulse, es necesario definir y conocer a los públicos internos y externos, a quienes se quiere transmitir cada una de las informaciones.
- ✓ La cantidad de información sobre viajes disponible en dispositivos móviles sugiere que las organizaciones turísticas deben reconsiderar la operación actual de las OT.

Metodológicamente se realizó una selección de 14 OT's determinado por 3 criterios: Diversidad territorial, tipo de gestión administrativa y transformación digital refiriéndose al uso y apropiación de tecnologías de la información y la comunicación.

El análisis se basa principalmente en la información recogida durante el trabajo de campo y las entrevistas en las oficinas definidas metodológicamente. Intentando detallar las historias y realidades de las OT's del territorio catalán a través de esta selección para cumplir con los objetivos planteados. Por medio de entrevistas a los-as directores-as o coordinadores-as fue recogida la información que posteriormente fue analizada en 3 categorías:

1. Modelo de gestión administrativo
2. El factor humano y la gestión de conocimiento
3. La gestión de la información y el uso de tecnología

Sobre los modelos de gestión administrativa de las OT's, se identificaron 5 modelos dentro de la muestra:

1. Gestión pública
2. Gestión por consorcio público-privado
3. Gestión por asociación privada con convenio de colaboración pública
4. Gestión por asociación privada
5. Gestión por empresa privada

Cada uno de los modelos de gestión administrativa cuenta con políticas propias al respecto de los otros dos criterios seleccionados, recurso humano y gestión de información/uso de

TIC's, que interfieren directa e indirectamente en los procesos de la gestión de la información.

Los exámenes de ingreso de las administraciones públicas son obsoletos en los procesos de selección de informadores turísticos, si lo que se busca es que la persona atienda público, transmita información y además lleven procesos de recogida de información, se requiere evaluar las habilidades que no pueden evaluarse por escrito, por este motivo las entrevistas personales son definitivas en los procesos de selección de personal. Además del conocimiento, la formación o los idiomas las habilidades fundamentales para los informadores de las OT's son la empatía, buena comunicación, flexibilidad, psicología, vocación de servicio, paciencia. Las capacidades de liderazgo de los-as directores-as para evitar que los miembros de los equipos se sientan excluidos ante actividades de formación son importantes, como también lo es que la actitud de los informadores sea activa, propositiva y participativa de aquí la importancia de la entrevista personal en la selección.

Lo anterior teniendo en cuenta que para que la información se convierta en conocimiento, no basta con la última tecnología, el componente humano es fundamental y es como vemos lo que habitualmente falla y es donde hay que enfocar esfuerzos. Siendo este uno de los agentes que interfiere en el intercambio de información.

Cada OT tiene realidades diferentes, por las características específicas de su propio territorio, también según el perfil del visitante que recibe. Es determinante el espacio que ocupa, si es un espacio natural, un destino de litoral o una ciudad o pueblo de interior para establecer las necesidades de información. Las OT's que dan mayor uso a la información son aquellas con funciones de promoción, comerciales o de dinamización porque sacan mayor provecho a la hora de planear estrategias dirigidas a mejorar su función. También trabajan más de la mano con sus aliados y agentes en el territorio que aquellas que solo informan. El gestor estadístico, es una herramienta que tiene que adecuarse a las necesidades del cliente interno para ser implementada en el territorio, y esto requiere voluntad política, colaboración institucional y la mejora constante de los contenidos, por eso la necesidad que la herramienta cuente con un líder de proyecto.

Si la gestión de la OT es llevada por diferentes organismos, el establecer políticas y procesos de comunicación y de información entre las partes es fundamental para no duplicar el trabajo y malgastar recursos. La comunicación corre el riesgo de fragmentarse, es fundamental mejorar los procesos de comunicación para no tener fallas en la prestación del servicio y evitar dañar las expectativas del viaje. La información es clave para mejorar la experiencia y tener soporte a la hora de tomar decisiones, para ofrecer opciones de los visitantes. Aquellas OT que trabajan de la mano con otros agentes del destino, pueden desempeñar mejor su trabajo si mantienen una comunicación fluida, se necesita más

trabajo colaborativo entre OT's para compartir buenas prácticas entre ellas. Por ejemplo: En el caso de L'Escala con Sarfa, o el Aeropuerto de Barcelona con la empresa de transporte. Plantear proyectos similares en los destinos de cada OT para poder crear sistemas de información en conjunto que mejoren las experiencias de los visitantes .

Además de los agentes públicos que tradicionalmente han generado la información del destino, las redes sociales, han aparecido como nuevos actores en el flujo de la información y la generación de conocimiento y la OT para no ser reemplazada en una de sus funciones, por esto tan importante que la información generada y transmitida sea de valor para los visitantes.

El recurso humano requerido actualmente en las OT's necesita además del conocimiento del destino explícito, relativo a la formación o habilidades adquiridas, o implícito relativo a las propias experiencias, valores o emociones, una alta dosis de habilidades sociales que le permitan prestar un mejor servicio en el proceso de transmisión de la información para que ayude a mejorar la experiencia del visitante y a su vez estar en la capacidad de recoger información de los visitantes para retornarla a los agentes interesados, siendo conscientes de la importancia de su servicio y de la información que se recoge.

Los canales de atención utilizados actualmente para prestar el servicio de información del destino son: Teléfono, correo electrónico, correo postal, redes sociales, webchat, whatsapp, y la oficina física fija o temporal. Así que, contar con equipo de front-office y back-office que pueda soportar temas logísticos, atender incidencias, gestionar o centralizar información para pasar a todos los demás o responder correos electrónicos o atender consultas por teléfono facilitaría la gestión de la información con el equipo de trabajo y con los visitantes.

Algunas OT's de gestión pública, no son vistas como un aliado estratégico, por no ser un canal para comercializar sus productos, no se percibe el valor que la OT brinda al destino o no se conocen las verdaderas funciones de las OT's, que van más allá de la repartición de folletos. La información se fragmenta, quedándose en los mandos intermedios, porque se olvidan que quienes son los que están de cara a público. A pesar de estas dificultades, muchas OTs han encontrado soluciones formales y / o jurídicas que las permiten comercializar productos y servicios adaptados a sus necesidades.

Para poder llegar a brindar información de calidad, la fluidez en la comunicación aparece como una necesidad reiterativa para cada todas las oficinas del estudio pero para esto se requiere mucho trabajo de equipo. Aunque la estructura política que hay montada sea una está bien que se unan entre todos a la hora de generar información. Publicaciones que

ayudan mucho como por ejemplo el camino de ronda del empordá, es una publicación conjunta entre consells comarcalls de alto y el valle ampurda. La voluntad política incide directamente en el proceso de generación y uso de la información.

Las oficinas del aeropuerto de Barcelona y el de Girona, son el punto de entrada para visitantes nacionales y el grueso de visitantes internacionales vía aérea. Sus OT's, son el primer contacto y la primera cara que ven los visitantes durante su estadía. Y podrían llegar a ser un emisor de información que diversifique el territorio.

Barcelona aunque sea ciudad receptora por donde ingresan el grueso de visitantes a Cataluña y cuente con un mercado más seguro y gran variedad de producto turístico para ofrecer a sus visitantes, tiene un problema de gentrificación y necesita mejorar y repartir los flujos de visitantes por todo el territorio, para mejorar la experiencia de sus visitantes. Este inconveniente puede solucionarse con alianzas territoriales con zonas cercanas que generen

7. Limitaciones, recomendaciones y futuras líneas de investigación

Como ya fue mencionado anteriormente existen otros criterios que podrían haberse tenido en cuenta para la clasificación de las OT's de este estudio, como por ejemplo normativas vigentes, sellos y marcas o sistemas de categorización que Casassayas, (2019) usó, estos hacen parte de la limitación de esta investigación basada únicamente en los 3 criterios previamente descritos en la metodología, que reflejan mejor la realidad de las oficinas existentes para el objetivo de esta investigación.

Otra de las limitaciones de esta investigación, debido al tiempo y la temporada de vacaciones del estudio, es la falta de entrevistas a las personas encargadas directamente desde Generalitat, ayuntamientos, diputaciones o consells comarcalls, que coordinan las estrategias de las OT's, herramientas de sistemas de información internas o gestión de conocimiento, para ver qué tan alineadas se encuentran y si tienen el mismo entendimiento de la función y visión de las OT's.

La transformación tecnológica ha generado grandes cambios en todos los campos, incluido el turismo, donde gran parte de la información de un destino es encontrada de manera digital, de esta manera una de las recomendaciones es, trabajar en dar mayor visualización a la información oficial del destino, aprovechando el posicionamiento CEO que tienen las páginas oficiales. Donde tanto para los funcionarios, empresas privadas o visitantes, sea fácil poder encontrar información de calidad de los recursos, actividades y novedades del

destino actualizada, así como toda la información que genere valor para todos los agentes del territorio y lograr ofrecer un mejor servicio y una mejor experiencia al visitante, además de aportar a la gestión del mismo destino.

Es fundamental hacer difusión interna y externa del valor de los datos y de la información con todos los equipos, para generar valor a la información desde su tabulación, interpretación y el debido tratamiento. Los sistemas de información permitirán extraer diferentes tipos de datos de gran valor para según que agente del destino, la generación de buenas estrategias de apropiación con todo el recurso humano será fundamentales para tener éxito en su implementación. Una vez funcione el trabajo en red de las oficinas de turismo para compartir la información, se puede llegar a trasladar a la red de todos los agentes del destino, lo cual mejoraría la competitividad del territorio.

Cómo ya se ha hablado anteriormente la clasificación de las oficinas de turismo en tres categorías para determinar según sus características el nivel de servicios que asumen y garantizan no se adecua a las necesidades de los territorios, no es igual comparar una oficina de ciudad con una de espacio natural y esto dificulta las labores de la OT y desestimula al personal de la misma.

Para futuras líneas de investigación, el papel que juega el recurso humano de las OT's para ayudar a dinamizar los destinos, el desperdicio en los folletos impresos, análisis de la red de los agentes del destino, gestión del uso de datos generados en las OT's, sobre la transmisión de conocimiento, análisis de la red de redes entre destinos, análisis de apropiación de herramientas digitales, análisis de las páginas web del destino, análisis de las redes sociales, análisis de comentarios sobre el destino.

Referencias Bibliogràfiques

- Capellà, J., Donaire, J. A., & Fraguell i Sansbelló, Rosa Maria, C. (1998). *Turisme sostenible a la mediterrània*. Girona: Brau.
- Casassayas, J. (2019). *La Xarxa d'Oficines de Turisme de Catalunya i el rol de les seves oficines de turisme: Obtenció de dades per a la caracterització de les oficines de turisme de Catalunya: Informe preliminar [Manuscrito inédito]*. Generalitat de Catalunya. Direcció General de Turisme.
- Connell, J., & Reynolds, P. (1999). The implications of technological developments on Tourist Information Centres. *Tourism Management*, 20(4), 501-509.
[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00007-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00007-2)
- Conocer, S. de. (s. f.). Significados.
- Corchero, M. (2007). *Las oficinas de turismo*. (S. Editorial Aranzadi, Ed.). Pamplona.
- Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.). CoP de Comercialització de productes i serveis turístics a les Oficines de Turisme. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/comunitats/2016/comercialitzacio/
- Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.-a). Comunitats de pràctica. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/comunitats/
- Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.-b). El gestor estadístic de les oficines de turisme, eina per millorar la intel·ligència sobre el comportament dels mercats turístics. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/coneixement_planificacio/emo_informes/fullturisme/emo_fullturisme_noticies/emo_numero13/emo_1_3_gestor_estadistic/
- Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.-a). Fitxa de procés: Atenció telefònica. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/oficines_de_turisme/documents/arxius/FCoP_Est_AtencioTelefonica.pdf
- Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.-b). Fitxa de procés: Gestió d'objectes perduts. Recuperado de

http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/oficines_de_turisme/documents/arxius/FCoP_Est_ObjectesPerduts.pdf

Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.-c). Fitxa de Procès: Gestió de reclamacions de Consum. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/oficines_de_turisme/documents/arxius/FCoP_Est_GestioReclamacions.pdf

Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.-d). Fitxa de procés: Gestió del material promocional i informatiu del magatzem. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/oficines_de_turisme/documents/arxius/FCoP_Est_GestioEstocMagatzem.pdf

Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.-e). Fitxa de procés: Registre de la documentació. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/oficines_de_turisme/documents/arxius/FCoP_Est_RegistreDocumentacio.pdf

Departament d'Empresa i Coneixement. Generalitat de Catalunya. (s. f.-f). Fitxa de procés: Servei d'informació exterior 24 hores. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/oficines_de_turisme/documents/arxius/FCoP_Est_ServeiInfoExterior24h.pdf

Departamento de Empresa y Conocimiento. Generalitat de Catalunya. (s. f.). Nuevo Decreto de regulación de los Servicios de Información, Difusión y Atención Turística de Cataluña. Recuperado 3 de agosto de 2019, de http://empresa.gencat.cat/es/treb_ambits_actuacio/turisme/coneixement_planificacio/emo_informes/fullturisme/emo_fullturisme_noticies/emo_numero19/emo_1_2_decret_regulacio_si/

Fesenmaier, D. R. (1994). Traveler Use of Visitor Information Centers: Implications for Development in Illinois. Journal of Travel Research, 33(1), 44–50.

Generalitat de Catalunya. (2011a). Oficines de Turisme, La nostra misió.

Generalitat de Catalunya, D. d'Empresa i C. (2011b). Les oficines de turisme: nova estratègia. Recuperado de http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/coneixement_planificacio/emo_informes/fullturisme/emo_fullturisme_noticies/emo_num7/emo_article3/

Generalitat de Catalunya Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda.

- (2018). *Trets de l'economia catalana*. Recuperado de <http://economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/economia-catalana/trets/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación Mc Graw-Hill. México DF.
- Jennings, G., & Weiler, B. (2006). Mediating meaning: Perspectives on brokering quality tourist experiences. In G. Jennings & N. Nickerson (Eds.), *Quality tourism experiences* (pp. 57–78). Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lemon, J. J., & Mercer, A. T. (1994). Service quality in practice: customer service in Scotland's tourist information centres. *Int. J. Hospitality Management*, 13(2), 129-141.
- Ley 13/2002 de 21 de Junio. (2002).
- Majó, J., & Galí, N. (2000). *Evolución de la informatización de las oficinas de turismo de cataluña* (Vol. 146).
- Margarita Planells, M. C. (2014). *Sistemas y Servicios de información turística* (Vol. 10). Editorial Síntesis. <https://doi.org/10.1076/epri.10.10.36.6816>
- McKercher, B., & Lau, G. (2007). Understanding the movements of tourists in a destination: Testing the importance of markers in the tourist attraction system. *Asian Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 39–53.
- Patton, M.Q. (1980) *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage
- Pearce, & L., P. (s. f.). The Functions and Planning of Visitor Centres in Regional Tourism. *Journal of Tourism Studies*, 15(1).
- Perdue, R. R. (1995). Traveler Preferences for Information Center Attributes and Services. *Journal of Travel Research*, 33(4), 2-7. <https://doi.org/10.1177/004728759503300401>
- Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española. Recuperado 24 de agosto de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=LXrOqrN>
- Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Sabès, F., & Verón, J. (2008). *La gestión de la información en la administración local*. Sevilla: Comunicación Social.

- Solomon, P. (1997). Conversation in information-seeking contexts: A test of an analytical framework. *Library and Information Science Research*, 19(3).
- Tierney, P. T. (1993). The influence of state traveler information centres on tourist length of stay and expenditures. *Journal of Travel Research*, 31(1), 28–32.
- Vallespín, m. y Molinillo, s. (2014): «El futuro de la intermediación en el sector turístico». *Revista de Análisis Turístico*, vol. 17, nº 1, pp. 13-25.
- Wong, C. U. I., & McKercher, B. (2011). Tourist information center staff as knowledge brokers: The Case of Macau. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 481-498.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.10.003>