

**RG-T3660**  
**Borrador TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**Programa Turismo Futuro:**

**Transformación digital para la Reactivación del Turismo en el Contexto del Covid-19**  
**CONSULTORÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS SOBRE EL NIVEL DE**  
**PREPARACIÓN TECNOLÓGICA DE DESTINOS TURÍSTICOS Y ELABORACIÓN DE**  
**PLANES DE PRE-INVERSIÓN**

**Enlace al documento TC:**

**1. Antecedentes y Justificación**

- 1.1. Antes de la llegada del Covid-19, el turismo de ALC estaba experimentado un crecimiento notable en los últimos años, convirtiéndose en un importante motor de crecimiento y diversificación económica. Las estimaciones del *World Travel and Tourism Council* (WTTC) apuntan a que, en 2019, el turismo representó el 8,1% del total del PIB latinoamericano y el 13,8% del PIB caribeño<sup>1</sup>. El turismo fue además responsable del 7,9% del empleo total en Latinoamérica y del 13,5% en el Caribe. **Pre-Covid19**, las **estimaciones<sup>2</sup> hasta 2028** apuntaban a un crecimiento de la contribución del turismo a la economía latinoamericana del 3,2% (hasta alcanzar el 9,1% del PIB total) y del 3,6% en el caso del Caribe (17,8% del PIB total). Sin embargo, el WTTC alerta de que **la contracción de la demanda turística internacional y doméstica ocasionada por el Covid-19 puede ser responsable de la potencial pérdida de 4,7 millones de empleos turísticos y USD 83,8 mil millones de PIB en Latinoamérica, así como 1,2 millones de empleos y USD 26,4 mil millones de PIB en el Caribe.**
- 1.2. Es por tanto **urgente establecer estrategias de reactivación del sector turístico que consideren, no sólo el impacto actual de la pandemia sobre decisiones actuales de viaje, sino también sobre las decisiones futuras.** Y ello porque se están ocasionando cambios estructurales en los patrones de consumo turístico, donde predomina la necesidad de recuperar y mantener la confianza del visitante en relación con las condiciones sanitarias y de seguridad de los destinos. En este contexto, **es fundamental considerar el papel que las tecnologías digitales y emergentes pueden jugar para acelerar la reactivación del sector y garantizar su rentabilidad futura.** Antes del Covid-19, el sector turístico ya se encontraba inmerso en una revolución digital, con un efecto disruptivo en todos los procesos productivos y de consumo del sector turístico. Las reservas *online* ya representaban el 50% del total de reservas de viajes a nivel mundial y venían creciendo dos veces más rápido que el mercado turístico en su conjunto<sup>3</sup>. Asimismo, el sector se encontraba sumido en una revolución digital de la movilidad, con un incremento exponencial de los servicios turísticos

<sup>1</sup> Incluyendo efectos indirectos e inducidos

<sup>2</sup> World Travel and Tourism Council

<sup>3</sup> <https://www.statista.com/outlook/262/100/traveltourism>  
<https://www.statista.com/topics/2704/online-travel-market/>

Phocus Wright, 2019, *Global Online Travel Overview*

prestados desde dispositivos móviles. La cuota de mercado de reservas de viajes *online* desde dispositivos móviles pasó del 9% en 2015 al 35% en 2017, un crecimiento del 288% en apenas dos años. Al mismo tiempo, el 83% de los viajeros a nivel global ya viajaban con su dispositivo móvil, convirtiéndolo en una pieza esencial en todas las etapas del viaje. Por tanto, resulta de vital importancia incorporar, en la fase de reactivación de la actividad turística, tecnologías que permitan el desarrollo de una experiencia turística física y digital sin fisuras, que se complementen.

- 1.3. Por otro lado, se constata una convergencia acelerada de tecnologías emergentes (como inteligencia artificial y aprendizaje automático, realidad virtual y aumentada, comunicaciones 5G, tecnología de cadena de bloques e Internet de las cosas) que pueden convertirse en importantes aliadas para gestionar los cambios profundos en la configuración del mercado turístico post-Covid19. Estas tecnologías pueden abrir oportunidades para gestionar adecuadamente la fase de reactivación del turismo, **reforzando no sólo los conceptos de seguridad sanitaria, sino también los de sostenibilidad ambiental y social en los destinos**, para no regresar a ciertos modelos de desarrollo turístico masivo, previos a la pandemia y depredadores con el entorno y las sociedades locales. Por ejemplo, las tecnologías digitales son fundamentales para consolidar sistemas de inteligencia turística que ayuden a gestionar en tiempo real datos epidemiológicos y de mercado; la **inteligencia artificial** facilita la realización de campañas micro segmentadas para reactivar los mercados con mayor potencial; los asistentes virtuales permiten responder preguntas masivas sobre coronavirus u otros tipos de crisis; los sensores y el internet de las cosas permiten monitorear flujos turísticos y cambios en las condiciones medioambientales del entorno; la robótica y la biometría permiten eliminar puntos de contacto innecesarios del visitante con el entorno; la geolocalización y las apps permiten identificar los recorridos más seguros y menos masificados para prevenir contagios, entre muchas otras opciones posibles de aplicaciones tecnológicas al contexto de recuperación y generación de rentabilidad post-Covid-19. Por tanto, si ya de forma previa a la pandemia la mayor complejidad de la cadena productiva impactada por las tecnologías digitales exigía a las empresas turísticas la adaptación tecnológica para ser competitivas, el contexto generado por el Covid-19 agudiza dicha necesidad.
- 1.4. **Desafíos.** Sin embargo, **no todas las empresas están preparadas para aprovechar las oportunidades de la digitalización**, especialmente en el sector turístico de ALC en el que predominan las micro/pequeñas/ medianas empresas (MiPymes)<sup>4</sup>: el 99% de las empresas del subsector hotelero y de restauración en ALC son micro o pequeños emprendimientos. En general, el desempeño de las MiPymes de la región presenta debilidades que han venido persistiendo durante décadas: se suelen situar fuera de los mercados más dinámicos y sus procesos de producción e innovación se basan en tecnología obsoleta o apenas productiva. Ello se refleja en una importante brecha de productividad laboral respecto a las grandes empresas<sup>5</sup>. Un informe de la OCDE<sup>6</sup> ratifica el rol positivo de la transformación digital para mejorar el desempeño y dinamismo empresariales, alertando sobre la ampliación de las brechas de productividad entre los sectores con mayor y con menor intensidad digital. El informe muestra cómo la asimilación desigual de las tecnologías digitales es una fuente importante de desaceleración de la productividad. Lamentablemente, la preparación

---

<sup>4</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018, *MiPymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*.

<sup>5</sup> CEPAL, 2018, *MiPymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*.

<sup>6</sup> OECD (2019), "Productivity Growth in the Digital Age", *Going Digital Policy Note*, Paris. [www.oecd.org/going-digital/productivity-growth-in-the-digital-age.pdf](http://www.oecd.org/going-digital/productivity-growth-in-the-digital-age.pdf)

tecnológica del sector turístico de ALC está muy por detrás de regiones competidoras mundiales, tal y como muestra el índice de competitividad turística del *World Economic Forum* del 2019<sup>7</sup>, en el que ALC sólo supera al África subsahariana en términos de intensidad digital.

- 1.5. Es por tanto fundamental **apoyar la digitalización del sector turístico de ALC para reforzar su competitividad, sostenibilidad y resiliencia ante crisis como la del Covid-19**. Sin embargo, la velocidad y la escala de la transformación digital dependen tanto de condiciones globales como locales<sup>8</sup>. Los diferentes subsectores turísticos están sujetos a desafíos y oportunidades muy heterogéneos en lo que respecta a su digitalización, al existir contrastes significativos en las capacidades de sus respectivos recursos humanos, en la posibilidad de acceso a recursos e información de mercado, así como en sus niveles de asociatividad para generar economías de escala. También existen diferentes retos y oportunidades en función del entorno geográfico en el que se inserten las empresas turísticas, ya que las ubicadas en ciudades pueden beneficiarse de un acceso más fácil a infraestructura digital y cuentan con mayores oportunidades de asociación empresarial que las localizadas en áreas rurales/naturales o remotas. El esfuerzo de impulsar la difusión y asimilación tecnológica en el sector turístico conlleva necesariamente la consideración de las diferencias sub-sectoriales y geográficas existentes<sup>9</sup>.

## 2. **Objetivo de la consultoría**

- 2.1. Para atender los desafíos mencionados en la sección de Antecedentes, esta Cooperación Técnica (CT) **tiene como objetivo aplicar instrumentos de diagnóstico tecnológico y elaborar planes de pre-inversión** que: (i) aceleren la transferencia de tecnologías digitales y emergentes hacia la resolución de los desafíos de resiliencia/seguridad sanitaria, competitividad y sostenibilidad socioambiental de los destinos turísticos de ALC; y (ii) estimulen una coordinación en red de los actores del ecosistema turístico en torno a planes compartidos de inversión tecnológica para afrontar la crisis del Covid-19 y garantizar la rentabilidad futura del sector turístico de ALC. En definitiva, se trata de proporcionar un marco metodológico homogéneo y los mecanismos de decisión adecuados para facilitar la rápida incorporación de innovaciones en los destinos turísticos de ALC respondiendo a sus especificidades sectoriales y geográficas, a través de tecnologías digitales y emergentes que fomenten un desarrollo turístico competitivo, resiliente y sostenible (en las tres vertientes económica, social y ambiental).

## 3. **Alcance de los Servicios**

- 3.1 Esta asistencia técnica es una pieza esencial para avanzar hacia el establecimiento de una red de destinos turísticos inteligentes (DTI) en ALC, bajo un marco metodológico integrador común, pero también capaz de atender especificidades propias de los diferentes tipos de destinos. A efectos de esta asistencia técnica se ha tomado la definición de DTI de la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur) en España: *Un DTI es un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura*

---

<sup>7</sup> En el marco del índice de competitividad turística del WEF, se evalúa el subíndice de preparación tecnológica de las seis regiones mundiales analizadas, integrado por varios indicadores como penetración de banda ancha, cobertura de telefonía móvil, uso de tecnologías de la información para las transacciones entre empresas y con consumidores. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)

<sup>8</sup> Aalborg University, 2018, *Digitalization in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities*, Denmark.

<sup>9</sup> Aalborg University, 2018, *Digitalization in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities*, Denmark.

*tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida de los residentes.* Entre los principales objetivos que persigue la metodología DTI se pueden destacar los siguientes: (1) Mejorar la gobernanza de los destinos turísticos; (2) Fomentar la sostenibilidad económica, cultural, social y medioambiental del turismo; (3) Favorecer la transformación digital de empresas y destinos turísticos; y, finalmente, (4) Promover un turismo accesible para todos. En este sentido, esta asistencia técnica deberá analizar el nivel de desarrollo tecnológico de una batería de destinos de ALC para poder dotarles de los mejores instrumentos para enfrentar los respectivos desafíos existentes en términos de competitividad, sostenibilidad y resiliencia (incluyendo la crisis del COVID-19).

3.2 De forma previa a esta consultoría, el BID habrá lanzado una convocatoria para seleccionar 10 destinos en ALC que serán beneficiarios de esta asistencia técnica. Entre los criterios que serán utilizados para la selección de los destinos beneficiarios se encuentran los siguientes:

- a) Convenio de colaboración entre autoridades y empresas turísticas del destino para trabajar hacia la conversión del destino en DTI, con identificación de límites geográficos del destino, descripción de ventajas competitivas, peso actual o potencial del turismo en la economía local del destino frente a otras actividades económicas (para mostrar relevancia del sector en el destino de referencia)
- b) Designación de un equipo de trabajo público-privado para acompañar esta asistencia técnica y ejecución del plan de acción después de la misma.
- c) Elaboración de propuesta técnica inicial sobre principales necesidades/retos del destino y qué beneficios se buscan con la configuración del DTI. La mera adquisición y aplicación de tecnologías no convierte a un destino en inteligente, por lo que es esencial que la propuesta técnica inicial identifique el proceso de cambio que se pretende conseguir con un mayor desarrollo tecnológico (en términos de estrategia turística, cultura empresarial, capacidad de absorción de la innovación, generación de nuevos modelos de negocio, adaptación al cambio climático, resiliencia ante la crisis del Covid-19 u otras amenazas sanitarias, etc.). Se trata de revolucionar la gestión turística del destino de acuerdo con las nuevas posibilidades tecnológicas existentes y en función de la capacidad de actuación local.

3.3 La firma consultora que sea seleccionada deberá realizar todas las tareas relacionadas con el objeto de la contratación, agrupadas en dos bloques temáticos diferenciados: (i) Elaboración de diagnósticos sobre el estatus de preparación tecnológica de los destinos seleccionados en la convocatoria previa del BID; y (ii) Elaboración de planes de acción y pre-inversión en función de principales brechas/oportunidades tecnológicas detectadas.

#### **4. Actividades Clave**

4.1 El trabajo que deberá ser realizado por los consultores incluirá, al menos, las siguientes actividades:

- a. Elaboración detallada del **plan de trabajo y cronograma** de la asistencia técnica. El plan de trabajo estará destinado al control, seguimiento y evaluación de los pasos intermedios necesarios para la entrega de los productos, por lo que deberá ser detallado. El plan de trabajo y cronograma vendrán acompañados de un listado de entidades públicas y privadas, relevantes a nivel internacional y regional por su implicación actual en el desarrollo de destinos inteligentes y soluciones tecnológicas orientados responder a retos

estructurales y a los desafíos creados por el Covid-19 en el sector turístico. Estas soluciones deberán ser consideradas tanto en la elaboración de diagnósticos como en los planes de pre-inversión previstos en esta asistencia técnica.

- b. **Elaboración de diagnósticos sobre el nivel de preparación tecnológica de los destinos seleccionados en la convocatoria previa realizada por el BID.** Se espera que los consultores realicen un diagnóstico profundo de cada uno de los destinos seleccionados, en función de sus principales retos respectivos, abarcando el uso actual versus potencial de tecnología como elemento transversal en los diferentes ejes de planificación y gestión turística. Los retos enfrentados por los destinos no son sólo de naturaleza digital y tecnológica, sino también derivados de la situación generada por el Covid-19 y otros estructurales como la estacionalidad, la redistribución de flujos turísticos, el deterioro del medio ambiente, el cambio climático, la seguridad, las limitaciones de conectividad, la gestión de los residuos, los nuevos modelos de participación ciudadana, la productividad laboral, etc. Por ello, el diagnóstico deberá priorizar los retos del destino analizado estableciendo objetivos concretos de mejora y, en función de estos, examinar la dotación o la falta de **infraestructuras y elementos tecnológicos** necesarios para lograrlos. Se trata impulsar destinos competitivos, sostenibles, seguros y resilientes, considerando la tecnología como un medio para lograr esas condiciones, no como un fin en sí mismo. Para ello, el diagnóstico deberá incluir tanto las brechas como las oportunidades de mejora tecnológica para lograr cada uno de los retos priorizados, en función de los ejes de planificación y gestión turística relacionados como, por ejemplo:

- Posicionamiento y puesta en valor de recursos turísticos;
- Modelos de negocio turístico (competitividad, productividad laboral, internacionalización, estímulo a la capacidad creativa y creadora, capacitación y habilidades tecnológicas, acceso a financiamiento, etc.);
- Sistemas de inteligencia y comercialización;
- Accesibilidad y conectividad;
- Servicios básicos y seguridad (incluyendo la sanitaria);
- Sostenibilidad socioambiental del territorio;
- Capacidad de adaptación al cambio climático;
- Gobernanza turística.

Se espera que los consultores propongan un marco homogéneo de diagnóstico, atendiendo a las especificidades de los retos de cada uno de los destinos seleccionados, pero generando una metodología común de análisis para cada uno de los ejes de planificación y gestión turística implicados en cada caso. Los consultores podrán inspirarse en diagnósticos previos realizados tanto en la región de ALC como en otros entornos geográficos, pero deberán culminar con una metodología común para los destinos de ALC. La tecnología será un elemento de análisis transversal en todos y cada uno de los ejes de planificación y gestión turística finalmente abordados en el diagnóstico, en aras a la superación de los retos específicos de cada destino.

Por ello, se espera que los consultores realicen tanto actividades de recogida de información primaria como secundaria a la hora de realizar los diagnósticos. Será importante respaldar toda esta recogida de información con bases de datos/cuadros de mando de cada destino fácilmente inteligibles para los diferentes tipos de actores públicos, privados y de la sociedad civil afectados por el diagnóstico.

La aplicación actual vs. potencial de tecnologías en cada uno de los ejes de planificación y gestión turística analizados en los diagnósticos, en función de los principales retos de cada uno de los destinos, incluirá tanto las brechas y oportunidades de uso de tecnologías digitales como emergentes, valorando tanto la dotación o falta de infraestructuras como de elementos tecnológicos específicos. Algunos ejemplos de tipos de tecnologías que podrían ser valoradas en los diagnósticos, para superar retos de competitividad/sostenibilidad/seguridad y resiliencia, serían: la intensidad de uso de Internet en el destino y opciones tecnológicas de conectividad (alámbricas, inalámbricas); la penetración de dispositivos móviles y *wearables*; la existencia o no de una infraestructura basada en protocolos de comunicación standard e interoperables donde elementos físicos y virtuales se integran en una red de información (Internet de las Cosas) para mejorar la eficiencia energética, la gestión de los recursos hídricos, el tratamiento de residuos en los destinos; el acceso a sistemas de almacenaje de información en la nube y servicios asociados (Big Data, Open Data) para optimizar inteligencia turística del destino; tecnología para la gestión de riesgos de desastres y la adaptación al cambio climático, como sistemas de alarma temprana en tiempo real, arquitectura bioclimática, edificios inteligentes capaces de medir emisiones; tecnología para la movilidad como sistemas de gestión del tráfico en tiempo real e información actualizada de rutas óptimas; puesta en valor de recursos turísticos a través de guías digitales con recursos georreferenciados, códigos QR, realidad aumentada, video-mapping u otras; pagos vía móvil, monedas virtuales; sistemas de comercialización (B2B, B2C) y de gestión de reservas (CRS); tecnologías *contactless* para evitar puntos de contacto innecesarios con el entorno; etc.

- c. **Elaboración de planes de pre-inversión tecnológica en los destinos:** en función de los resultados alcanzados en cada diagnóstico, los consultores elaborarán un plan de pre-inversión detallado para cada destino que identifique las inversiones tecnológicas prioritarias en cada eje de planificación y gestión turística evaluados en función de los retos a superar. Estos planes deberán incluir objetivos medibles y concretos y la descripción detallada de cada inversión tecnológica necesaria, acompañada de la identificación de responsables, cronograma y presupuesto detallado. El plan deberá estar basado en la identificación de mecanismos innovadores, pero realistas dado el contexto actual, de financiación público-privada en el contexto de cada destino. Por ello, cada plan deberá considerar el marco normativo, los modelos de inversión y herramientas y lecciones aprendidas existentes en el entorno de cada destino con respecto al financiamiento de proyectos público-privados, personalizando las soluciones propuestas en cada caso. Los planes priorizarán inversiones tendentes a la construcción de activos con los que se presten servicios de naturaleza pública, así como la facilitación del acceso por parte del tejido empresarial a tecnologías básicas para su supervivencia/competitividad/sostenibilidad.

## **5. Resultados y Productos Esperados**

- a. **Plan y cronograma detallado de trabajo,** con objetivos a alcanzar y públicos meta de cada una de las principales acciones a implementar, cronograma, hitos y mecanismos de coordinación propuestos para la CT, listado de instituciones consultivas, países en los que es necesario realizar acciones en terreno.
- b. **Documentos de diagnóstico** (uno por destino) sobre principales elementos estructurales y operativos tecnológicos que deben ser considerados en los 10 destinos seleccionados para superar sus principales retos, en función de ejes específicos de planificación y gestión turística. Tras revisar las propuestas técnicas iniciales sobre principales necesidades/retos

y beneficios buscados con la configuración del DTI preparadas por los propios destinos seleccionados para participar en la convocatoria realizada por el BID, será importante que los consultores realicen una propuesta de marco metodológico para la realización de los diagnósticos, antes de su inicio. Dicho marco metodológico deberá atender a las especificidades de los retos de cada uno de los destinos seleccionados, pero proveer al mismo tiempo una metodología común de análisis para cada uno de los ejes de planificación y gestión turística relacionados con cada reto. Este marco metodológico deberá impulsar la transparencia de la información utilizada y generada, permitiendo así iniciar un proceso de mejora continua, en función de datos e indicadores smart, que servirán para orientar la actividad posterior de elaboración de planes de pre-inversión y toma de decisiones. Los diagnósticos deberán incluir una fotografía clara de la situación actual de desarrollo tecnológico de cada destino y de las oportunidades existentes para mejorar dicha situación, en función de desafíos y ejes de planificación y gestión específicos. Será importante encontrar *benchmarks* y evidencia empírica que ayuden a justificar dichas oportunidades.

- c. Planes de pre-inversión para cada uno de los destinos seleccionados que incluyan las inversiones tecnológicas requeridas en cada destino, en función del alcance descrito en el apartado 4c de estos términos de referencia.

## **6. Calendario del Proyecto**

- 6.1 Se estima la duración total de este contrato en 12 meses, desde su adjudicación.

## **7. Requisitos y criterios de aceptación de los Informes**

- 7.1 La firma consultora deberá entregar los informes en formato digital. La firma presentará los avances parciales y el resultado final al equipo técnico del BID, para poder recibir retroalimentación e incorporar los comentarios recibidos. Será importante contar con el consenso del sector público-privado para la aprobación de los diagnósticos y planes respectivos en cada destino, por lo que los consultores deberán habilitar cauces permanentes de comunicación con los representantes sectoriales en los destinos. En el caso de los diagnósticos, será necesaria la aprobación previa del marco metodológico de análisis propuesto por los consultores por parte del equipo del Banco, antes poder proceder a la realización de los diagnósticos en cada uno de los destinos seleccionados.

## **8. Otros Requisitos**

- 8.1 **Cualificaciones mínimas** requeridas en el equipo del oferente: (i) Director de proyecto con más de 8 años de experiencia en coordinación de proyectos tecnológicos en el sector turístico; (ii) Un experto en ciencia y tecnología con más de 6 años de experiencia en proyectos de desarrollo tecnológico en el sector turístico; (iii) Un ingeniero en telecomunicaciones con más de 6 años de experiencia en desarrollo de tecnologías para el ámbito turístico; (iv) Un ingeniero en informática o experto con más de 6 años de experiencia en desarrollo de software y productos digitales; (v) Un ingeniero en telecomunicaciones con más de 6 años de experiencia en desarrollo de tecnologías para el ámbito turístico; (vi) Un experto con más de 6 años de experiencia en planificación y gestión turística de destinos; (vii) Un experto medioambiental con más de 6 años de experiencia en evaluaciones ambientales de destinos turísticos; (viii) Un experto con más de 6 años de experiencia en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados; (ix) Un

experto con más de 6 años de experiencia en marketing digital y difusión de contenidos en canales digitales; (x) Un economista con más de 6 años de experiencia en financiamiento y evaluación de proyectos público-privados (con foco en análisis costo-beneficio); (xi) Un abogado con más de 6 años de experiencia en regulación de tecnologías digitales en la región de ALC. Se deberán incluir expertos regionales en este equipo para poder atender, en tiempo y forma, el avance de la consultoría en 10 destinos al mismo tiempo.

## **9. Supervisión e Informes**

9.1 El trabajo será realizado en español, en inglés o portugués, en función de la lengua hablada en los destinos seleccionados, desde el lugar de residencia de la firma consultora. El marco metodológico común para el diagnóstico de los destinos deberá ser producido en español, inglés y portugués. Se mantendrán videoconferencias, audioconferencias y otros contactos telemáticos con el Banco y representantes de los destinos y otras instituciones asesoras, como Segittur, para alinear objetivos, esfuerzos y expectativas.

9.2 La supervisión directa de esta consultoría estará a cargo de especialistas en turismo del Banco, Adela Moreda ([adelam@iadb.org](mailto:adelam@iadb.org)) y Adrián Risso ([wistonri@iadb.org](mailto:wistonri@iadb.org)), así como del especialista en ciencia y tecnología del Banco Matteo Grazzi ([matteog@iadb.org](mailto:matteog@iadb.org)).

## **10. Calendario de Pagos**

10.1 Consultoría externa bajo la modalidad de suma alzada. Se estima el costo total máximo de esta consultoría en USD 750.000. El pago se realizará de la siguiente forma:

- Un 10% a la aprobación del plan de trabajo y cronograma
- Un 10% a la aprobación del marco metodológico para la realización de los diagnósticos
- Un 40% a la aprobación de los diagnósticos para cada uno de los destinos seleccionados
- Un 40% a la aprobación de los planes de pre-inversión tecnológica en cada uno de los destinos seleccionados.



**RG-T3660**  
**Borrador TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**Programa Turismo Futuro:**

**Transformación digital para la Reactivación del Turismo en el Contexto del Covid-19**  
**CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE VIABILIDAD Y DISEÑO TÉCNICO DE**  
**PROYECTOS TECNOLÓGICOS PILOTO**

**Enlace al documento TC:**

**1. Antecedentes y Justificación**

- 1.1. Antes de la llegada del Covid-19, el turismo de ALC estaba experimentando un crecimiento notable en los últimos años, convirtiéndose en un importante motor de crecimiento y diversificación económica. Las estimaciones del World Travel and Tourism Council (WTTC) apuntan a que, en 2019, el turismo representó el 8,1% del total del PIB latinoamericano y el 13,8% del PIB caribeño. El turismo fue además responsable del 7,9% del empleo total en Latinoamérica y del 13,5% en el Caribe. Pre-Covid19, las estimaciones hasta 2028 apuntaban a un crecimiento de la contribución del turismo a la economía latinoamericana del 3,2% (hasta alcanzar el 9,1% del PIB total) y del 3,6% en el caso del Caribe (17,8% del PIB total). Sin embargo, el WTTC alerta de que la contracción de la demanda turística internacional y doméstica ocasionada por el Covid-19 puede ser responsable de la potencial pérdida de 4,7 millones de empleos turísticos y USD 83,8 mil millones de PIB en Latinoamérica, así como 1,2 millones de empleos y USD 26,4 mil millones de PIB en el Caribe.
- 1.2. Es por tanto urgente establecer estrategias de reactivación del sector turístico que consideren, no sólo el impacto actual de la pandemia sobre decisiones actuales de viaje, sino también sobre las decisiones futuras. Y ello porque se están ocasionando cambios estructurales en los patrones de consumo turístico, donde predomina la necesidad de recuperar y mantener la confianza del visitante en relación con las condiciones sanitarias y de seguridad de los destinos. En este contexto, es fundamental considerar el papel que las tecnologías digitales y emergentes pueden jugar para acelerar la reactivación del sector y garantizar su rentabilidad futura. Antes del Covid-19, el sector turístico ya se encontraba inmerso en una revolución digital, con un efecto disruptivo en todos los procesos productivos y de consumo del sector turístico. Las reservas online ya representaban el 50% del total de reservas de viajes a nivel mundial y venían creciendo dos veces más rápido que el mercado turístico en su conjunto. Asimismo, el sector se encontraba sumido en una revolución digital de la movilidad, con un incremento exponencial de los servicios turísticos prestados desde dispositivos móviles. La cuota de mercado de reservas de viajes online desde dispositivos móviles pasó del 9% en 2015 al 35% en 2017, un crecimiento del 288% en apenas dos años. Al mismo tiempo, el 83% de los viajeros a nivel global ya viajaban con su dispositivo móvil, convirtiéndolo en una pieza esencial en todas las etapas del viaje. Por tanto, resulta de vital importancia incorporar, en la fase de reactivación de la actividad turística, tecnologías que permitan el desarrollo de una experiencia turística física y digital sin

fisuras, que se complementen.

- 1.3. Por otro lado, se constata una convergencia acelerada de tecnologías emergentes (como inteligencia artificial y aprendizaje automático, realidad virtual y aumentada, comunicaciones 5G, tecnología de cadena de bloques e Internet de las cosas) que pueden convertirse en importantes aliadas para gestionar los cambios profundos en la configuración del mercado turístico post-Covid19. Estas tecnologías pueden abrir oportunidades para gestionar adecuadamente la fase de reactivación del turismo, reforzando no sólo los conceptos de seguridad sanitaria, sino también los de sostenibilidad ambiental y social en los destinos, para no regresar a ciertos modelos de desarrollo turístico masivo, previos a la pandemia y depredadores con el entorno y las sociedades locales. Por ejemplo, las tecnologías digitales son fundamentales para consolidar sistemas de inteligencia turística que ayuden a gestionar en tiempo real datos epidemiológicos y de mercado; la inteligencia artificial facilita la realización de campañas micro segmentadas para reactivar los mercados con mayor potencial; los asistentes virtuales permiten responder preguntas masivas sobre coronavirus u otros tipos de crisis; los sensores y el internet de las cosas permiten monitorear flujos turísticos y cambios en las condiciones medioambientales del entorno; la robótica y la biometría permiten eliminar puntos de contacto innecesarios del visitante con el entorno; la geolocalización y las apps permiten identificar los recorridos más seguros y menos masificados para prevenir contagios, entre muchas otras opciones posibles de aplicaciones tecnológicas al contexto de recuperación y generación de rentabilidad post-Covid-19. Por tanto, si ya de forma previa a la pandemia la mayor complejidad de la cadena productiva impactada por las tecnologías digitales exigía a las empresas turísticas la adaptación tecnológica para ser competitivas, el contexto generado por el Covid-19 agudiza dicha necesidad.
- 1.4. Desafíos. Sin embargo, no todas las empresas están preparadas para aprovechar las oportunidades de la digitalización, especialmente en el sector turístico de ALC en el que predominan las micro/pequeñas/ medianas empresas (MiPymes): el 99% de las empresas del subsector hotelero y de restauración en ALC son micro o pequeños emprendimientos. En general, el desempeño de las MiPymes de la región presenta debilidades que han venido persistiendo durante décadas: se suelen situar fuera de los mercados más dinámicos y sus procesos de producción e innovación se basan en tecnología obsoleta o apenas productiva. Ello se refleja en una importante brecha de productividad laboral respecto a las grandes empresas. Un informe de la OCDE ratifica el rol positivo de la transformación digital para mejorar el desempeño y dinamismo empresariales, alertando sobre la ampliación de las brechas de productividad entre los sectores con mayor y con menor intensidad digital. El informe muestra cómo la asimilación desigual de las tecnologías digitales es una fuente importante de desaceleración de la productividad. Lamentablemente, la preparación tecnológica del sector turístico de ALC está muy por detrás de regiones competidoras mundiales, tal y como muestra el índice de competitividad turística del World Economic Forum del 2019, en el que ALC sólo supera al África subsahariana en términos de intensidad digital.
- 1.5. Es por tanto fundamental apoyar la digitalización del sector turístico de ALC para reforzar su competitividad, sostenibilidad y resiliencia ante crisis como la del Covid-19. Sin embargo, la velocidad y la escala de la transformación digital dependen tanto de condiciones globales como locales. Los diferentes subsectores turísticos están sujetos a desafíos y oportunidades muy heterogéneos en lo que respecta a su digitalización, al existir contrastes significativos en las capacidades de sus respectivos recursos humanos, en la posibilidad de acceso a recursos e información de mercado, así como

en sus niveles de asociatividad para generar economías de escala. También existen diferentes retos y oportunidades en función del entorno geográfico en el que se inserten las empresas turísticas, ya que las ubicadas en ciudades pueden beneficiarse de un acceso más fácil a infraestructura digital y cuentan con mayores oportunidades de asociación empresarial que las localizadas en áreas rurales/naturales o remotas. El esfuerzo de impulsar la difusión y asimilación tecnológica en el sector turístico conlleva necesariamente la consideración de las diferencias sub-sectoriales y geográficas existentes.

## **2. Objetivo de la consultoría**

- 2.1 Esta asistencia técnica tiene como objetivo diseñar una batería de proyectos tecnológicos piloto, con alto efecto demostrativo y grado de innovación, capaces de atender directamente los desafíos enfrentados por el sector turístico ante el nuevo contexto generado por el Covid-19 y otros estructurales ya existentes previamente (en términos de competitividad/productividad, sostenibilidad socioambiental, adaptación cambio climático, entre otros).

## **3. Alcance de los servicios**

- 3.1 Se dará prioridad al diseño de aquellos proyectos identificados como prioritarios en los planes de pre-inversión tecnológica para Destinos Turísticos Inteligentes, a través de una asistencia técnica previa en el marco del Programa Turismo Futuro (RG-T3660). Asimismo, en la selección de proyectos a desarrollar se dará prioridad a aquellos cuya repercusión en el conjunto del destino de referencia sea estratégicamente relevante tanto por el número de usuarios a los que se beneficia, como por el ahorro y eficiencia en la gestión de los recursos. En particular, se priorizarán aquellos que favorezcan una transformación integral del destino atendiendo a todas sus dimensiones y logrando la implicación de todos sus agentes públicos y privados mediante el impulso del intercambio de información entre ellos. Por ello, todos los proyectos seleccionados para su diseño en esta asistencia técnica deberán probar, de forma clara, cómo van a venir a resolver desafíos socioambientales, de rentabilidad y/o sanitarios del sector turístico asociados al Covid-19 y ya identificados en los respectivos planes de pre-inversión. Dependiendo de la tipología de proyectos priorizados, este componente buscará alianzas externas para apalancar conocimiento y recursos adicionales para la fase posterior de ejecución.
- 3.2 En definitiva, esta asistencia técnica apoyará el diseño de los proyectos que respondan a una estrategia integrada y sostenible del destino de referencia y actúen transversalmente sobre una diversidad de objetivos temáticos, entre los que se encuentra el fomento de aquellas tecnologías de la información y la comunicación (incluida su accesibilidad para todos los visitantes y residentes) que ayuden a optimizar la gestión de las actividades y servicios del destino y su interconexión, dirigidas hacia el concepto de DTI. Esta asistencia técnica ayudará a visibilizar el potencial del uso de las tecnologías digitales y emergentes para transformar radicalmente el nivel de competitividad y resiliencia de los destinos de ALC.
- 3.3 El Banco realizará una convocatoria entre los destinos que cuentan con un plan de pre-inversión tecnológica realizado en una asistencia técnica previa, para que seleccionen entre las inversiones prioritarias de sus planes, los proyectos con los que quieran beneficiarse de esta nueva asistencia técnica. Dichos proyectos deberán venir respaldados por una solicitud conjunta por parte del sector público y privado del destino, en la que se identifiquen compromisos y mecanismos financieros concretos para la ejecución conjunta posterior de los proyectos, en caso de ser seleccionados. Se espera la selección de cinco proyectos tecnológicos piloto, con alto efecto demostrativo y nivel

de innovación.

#### **4. Actividades clave**

4.1 El trabajo que deberá ser realizado por los consultores incluirá las siguientes actividades para lograr el diseño de, al menos, cinco proyectos tecnológicos en diferentes destinos de ALC:

- a. **Elaboración detallada del plan de trabajo y cronograma de la asistencia técnica.**  
El plan de trabajo estará destinado al control, seguimiento y evaluación de los pasos intermedios necesarios para la entrega de los productos, por lo que deberá ser detallado. El plan de trabajo y cronograma vendrán acompañados de un listado de entidades públicas y privadas, relevantes a nivel internacional, regional y en los destinos beneficiarios de esta asistencia técnica, por su implicación actual en el desarrollo de destinos inteligentes y/o en el desarrollo de soluciones tecnológicas orientadas a responder a retos estructurales y a los desafíos creados por el Covid-19 en el sector turístico.
- b. Para cada proyecto tecnológico, **fase de ratificación del problema o necesidad que el proyecto viene a resolver:** Para el éxito del proyecto, resulta de gran importancia la correcta detección del problema a resolver y de sus condicionantes, ya que sólo de esta manera se podrán idear soluciones adecuadas para superarlo. Un problema mal identificado dará lugar a soluciones inadecuadas o parciales. Además, en esta fase se deberán estudiar otros problemas similares ya resueltos en el destino de referencia o en otros, para obtener información útil que ayude a orientar el diseño. En este sentido, se espera la ratificación del problema a resolver con los principales actores públicos y privados afectados en el destino de referencia. Esta interacción con los afectados es esencial para delimitar el ámbito del proyecto. Han de establecerse de antemano qué cuestiones han de resolverse durante el diseño del proyecto y cuáles se dejarán fuera. Tan importante es determinar los aspectos abarcados por el proyecto como fijar aquéllos que no serán incluidos. Estos últimos han de indicarse explícitamente. Si es necesario, se especificará todo aquello que se posponga hasta una versión posterior.
- c. Para cada proyecto tecnológico, **fase de diseño preliminar:** Identificación de alternativas en términos de soluciones tecnológicas y diseños utilizando medios visuales, modelos, maquetas, informes, bosquejos, croquis, o los medios más adecuados para el tipo de proyecto planteado. Se seleccionará la alternativa más factible en función de las relaciones entre las alternativas de diseño, los resultados buscados y las brechas y las oportunidades tecnológicas del destino. Se propondrá un marco de organización inicial en el que se detallen las tareas a realizar, la secuencia, el tiempo estimado para su realización, el equipo humano necesario para su implementación y gestión posterior, la inversión inicial, los costes operativos y mecanismos de recuperación. El diseño preliminar será compartido y consensuado con los actores afectados en el destino de referencia, para obtener el *feedback* necesario de los interesados.
- d. Para cada proyecto tecnológico, **evaluación de viabilidad técnica, económica y ambiental (en su caso).** Con la información proporcionada en el diseño preliminar, será necesario determinar si el proyecto es económica, técnica y legalmente viable. Será importante evaluar también su viabilidad ambiental en caso de que la legislación del país de referencia o salvaguardas del Banco así lo exijan, por la tipología del

proyecto. En términos de viabilidad técnica habrá que evaluar los principios técnicos de la solución tecnológica, su rendimiento esperado, fiabilidad, características de mantenimiento y productividad. En términos de viabilidad económica, deberá realizarse un análisis costo – beneficio, identificando los costes y beneficios que se obtendrán en la comercialización y utilidad del producto o sistema tecnológico esperados. Será importante también identificar "riesgos" que pueden afectar negativamente la progresión del proyecto, identificando las medidas de mitigación necesarias.

- e. Para cada proyecto tecnológico, **fase diseño final**. Una vez realizados los estudios de viabilidad pertinentes y junto con el *feedback* provisto por los actores locales del destino, se procederá al diseño final de la solución/proyecto tecnológico, realizándose los ajustes y modificaciones requeridos. En esta fase, se elaborará un marco definitivo de programación/ejecución del proyecto y se preverán mecanismos de evaluación y perfeccionamiento posteriores. Además, se determinarán las posibles fuentes de financiamiento público-privadas existentes para la ejecución de cada proyecto.

## **5. Resultados y Productos Esperados**

- a. **Plan y cronograma detallado de trabajo** de la asistencia técnica, con objetivos a alcanzar y públicos meta de cada una de las principales acciones a implementar, cronograma, hitos y mecanismos de coordinación propuestos, listado de instituciones consultivas, países en los que es necesario realizar acciones en terreno.
- b. Como resultado de la delimitación del ámbito de cada proyecto, **cinco documentos breves**, en los que se describa el problema que cada proyecto pretende resolver. Estos documentos, **denominados mission statements o project charters** recogerán la descripción de la funcionalidad de cada proyecto, sus características principales y objetivos clave.
- c. **Cinco dossiers de diseños preliminares y evaluaciones de viabilidad** (uno para cada uno de los proyectos tecnológicos seleccionados), con el alcance descrito en apartados 4.b, c. y d. de estos términos de referencia.
- d. **Cinco dossiers de diseños finales** (uno para cada uno de los proyectos tecnológicos seleccionados), con el alcance descrito en apartado 4.e de estos términos de referencia.

## **6. Calendario del Proyecto**

6.1 Se estima la duración total de este contrato en 12 meses, desde su adjudicación.

## **7. Requisitos y criterios de aceptación de los Informes**

- 7.1 La firma consultora deberá entregar los informes en formato digital. La firma presentará los avances parciales y el resultado final al equipo técnico del BID, para poder recibir retroalimentación e incorporar los comentarios recibidos. Será importante contar con el consenso del sector público-privado para la aprobación de los diseños preliminares y definitivos de los proyectos, por lo que los consultores deberán habilitar cauces permanentes de comunicación con los representantes sectoriales y civiles pertinentes en los destinos beneficiarios de esta asistencia técnica.

## **8. Otros Requisitos**

- 8.1 **Cualificaciones mínimas** requeridas en el equipo del oferente: (i) Director de proyecto con más de 8 años de experiencia en coordinación de proyectos tecnológicos en el sector turístico; (ii) Un experto en ciencia y tecnología con más de 6 años de experiencia en proyectos de desarrollo tecnológico en el sector turístico; (iii) Un ingeniero en telecomunicaciones con más de 6 años de experiencia en desarrollo de tecnologías para el ámbito turístico; (iv) Un ingeniero en informática o experto con más de 6 años de experiencia en desarrollo de software y productos digitales; (v) Un ingeniero en telecomunicaciones con más de 6 años de experiencia en desarrollo de tecnologías para el ámbito turístico; (vi) Un experto con más de 6 años de experiencia en planificación y gestión turística de destinos; (vii) Un experto medioambiental con más de 6 años de experiencia en evaluaciones ambientales de destinos turísticos; (viii) Un experto con más de 6 años de experiencia en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados; (ix) Un experto con más de 6 años de experiencia en marketing digital y difusión de contenidos en canales digitales; (x) Un economista con más de 6 años de experiencia en financiamiento y evaluación de proyectos público-privados (con foco en análisis costo-beneficio); (xi) Un abogado con más de 6 años de experiencia en regulación de tecnologías digitales en la región de ALC. Se deberán incluir expertos regionales en este equipo para poder atender, en tiempo y forma, el avance de la consultoría en 10 destinos al mismo tiempo.

## **9. Supervisión e Informes**

- 9.1 El trabajo será realizado en español, en inglés o portugués, en función de la lengua hablada en los destinos beneficiarios, desde el lugar de residencia de la firma consultora. Se mantendrán videoconferencias, audioconferencias y otros contactos telemáticos con el Banco y representantes de los destinos y otras instituciones asesoras, como Segittur, para alinear objetivos, esfuerzos y expectativas.
- 9.2 La supervisión directa de esta consultoría estará a cargo de especialistas en turismo del Banco, Adela Moreda ([adelam@iadb.org](mailto:adelam@iadb.org)) y Adrián Risso ([wistonri@iadb.org](mailto:wistonri@iadb.org)), así como del especialista en ciencia y tecnología del Banco Matteo Grazzi ([matteog@iadb.org](mailto:matteog@iadb.org)).

## **10. Calendario de Pagos**

- 10.1 Consultoría externa bajo la modalidad de suma alzada. Se estima el costo total máximo de esta consultoría en USD 520.000. El pago se realizará de la siguiente forma:
- Un 10% a la aprobación del plan de trabajo y cronograma
  - Un 10% a la aprobación de los *Project Charter* para cada uno de los proyectos seleccionados.
  - Un 40% a la aprobación de los diseños preliminares y evaluaciones de viabilidad para cada uno de los proyectos seleccionados.
  - Un 40% a la aprobación de los diseños finales para cada uno de los proyectos seleccionados.

**RG-T3660**  
**TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**Programa Turismo Futuro:**  
**Transformación digital para la Reactivación del Turismo en el Contexto del Covid-19**

**CONSULTORÍA PARA GENERAR INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS Y OPERATIVOS QUE COADYUVEN AL LANZAMIENTO DE UNA RED DE DESTINOS INTELIGENTES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (ALC)**

**Enlace al documento TC:**

**1. Antecedentes y Justificación**

- 1.1 Antes de la llegada del Covid-19, el turismo de ALC estaba experimentando un crecimiento notable en los últimos años, convirtiéndose en un importante motor de crecimiento y diversificación económica. Las estimaciones del World Travel and Tourism Council (WTTC) apuntan a que, en 2019, el turismo representó el 8,1% del total del PIB latinoamericano y el 13,8% del PIB caribeño. El turismo fue además responsable del 7,9% del empleo total en Latinoamérica y del 13,5% en el Caribe. Pre-Covid19, las estimaciones hasta 2028 apuntaban a un crecimiento de la contribución del turismo a la economía latinoamericana del 3,2% (hasta alcanzar el 9,1% del PIB total) y del 3,6% en el caso del Caribe (17,8% del PIB total). Sin embargo, el WTTC alerta de que la contracción de la demanda turística internacional y doméstica ocasionada por el Covid-19 puede ser responsable de la potencial pérdida de 4,7 millones de empleos turísticos y USD 83,8 mil millones de PIB en Latinoamérica, así como 1,2 millones de empleos y USD 26,4 mil millones de PIB en el Caribe.
- 1.2 Es por tanto urgente establecer estrategias de reactivación del sector turístico que consideren, no sólo el impacto actual de la pandemia sobre decisiones actuales de viaje, sino también sobre las decisiones futuras. Y ello porque se están ocasionando cambios estructurales en los patrones de consumo turístico, donde predomina la necesidad de recuperar y mantener la confianza del visitante en relación con las condiciones sanitarias y de seguridad de los destinos. En este contexto, es fundamental considerar el papel que las tecnologías digitales y emergentes pueden jugar para acelerar la reactivación del sector y garantizar su rentabilidad futura. Antes del Covid-19, el sector turístico ya se encontraba inmerso en una revolución digital, con un efecto disruptivo en todos los procesos productivos y de consumo del sector turístico. Las reservas online ya representaban el 50% del total de reservas de viajes a nivel mundial y venían creciendo dos veces más rápido que el mercado turístico en su conjunto. Asimismo, el sector se encontraba sumido en una revolución digital de la movilidad, con un incremento exponencial de los servicios turísticos prestados desde dispositivos móviles. La cuota de mercado de reservas de viajes online desde dispositivos móviles pasó del 9% en 2015 al 35% en 2017, un crecimiento del 288% en apenas dos años. Al mismo tiempo, el 83% de los viajeros a nivel global ya viajaban con su dispositivo móvil, convirtiéndolo en una pieza

esencial en todas las etapas del viaje. Por tanto, resulta de vital importancia incorporar, en la fase de reactivación de la actividad turística, tecnologías que permitan el desarrollo de una experiencia turística física y digital sin fisuras, que se complementen.

- 1.3 Por otro lado, se constata una convergencia acelerada de tecnologías emergentes (como inteligencia artificial y aprendizaje automático, realidad virtual y aumentada, comunicaciones 5G, tecnología de cadena de bloques e Internet de las cosas) que pueden convertirse en importantes aliadas para gestionar los cambios profundos en la configuración del mercado turístico post-Covid19. Estas tecnologías pueden abrir oportunidades para gestionar adecuadamente la fase de reactivación del turismo, reforzando no sólo los conceptos de seguridad sanitaria, sino también los de sostenibilidad ambiental y social en los destinos, para no regresar a ciertos modelos de desarrollo turístico masivo, previos a la pandemia y depredadores con el entorno y las sociedades locales. Por ejemplo, las tecnologías digitales son fundamentales para consolidar sistemas de inteligencia turística que ayuden a gestionar en tiempo real datos epidemiológicos y de mercado; la inteligencia artificial facilita la realización de campañas micro segmentadas para reactivar los mercados con mayor potencial; los asistentes virtuales permiten responder preguntas masivas sobre coronavirus u otros tipos de crisis; los sensores y el internet de las cosas permiten monitorear flujos turísticos y cambios en las condiciones medioambientales del entorno; la robótica y la biometría permiten eliminar puntos de contacto innecesarios del visitante con el entorno; la geolocalización y las apps permiten identificar los recorridos más seguros y menos masificados para prevenir contagios, entre muchas otras opciones posibles de aplicaciones tecnológicas al contexto de recuperación y generación de rentabilidad post-Covid-19. Por tanto, si ya de forma previa a la pandemia la mayor complejidad de la cadena productiva impactada por las tecnologías digitales exigía a las empresas turísticas la adaptación tecnológica para ser competitivas, el contexto generado por el Covid-19 agudiza dicha necesidad.
- 1.4 Desafíos. Sin embargo, no todas las empresas están preparadas para aprovechar las oportunidades de la digitalización, especialmente en el sector turístico de ALC en el que predominan las micro/pequeñas/ medianas empresas (MiPymes): el 99% de las empresas del subsector hotelero y de restauración en ALC son micro o pequeños emprendimientos. En general, el desempeño de las MiPymes de la región presenta debilidades que han venido persistiendo durante décadas: se suelen situar fuera de los mercados más dinámicos y sus procesos de producción e innovación se basan en tecnología obsoleta o apenas productiva. Ello se refleja en una importante brecha de productividad laboral respecto a las grandes empresas. Un informe de la OCDE ratifica el rol positivo de la transformación digital para mejorar el desempeño y dinamismo empresariales, alertando sobre la ampliación de las brechas de productividad entre los sectores con mayor y con menor intensidad digital. El informe muestra cómo la asimilación desigual de las tecnologías digitales es una fuente importante de desaceleración de la productividad. Lamentablemente, la preparación tecnológica del sector turístico de ALC está muy por detrás de regiones competidoras mundiales, tal y como muestra el índice de competitividad turística del *World Economic Forum* del 2019, en el que ALC sólo supera al África subsahariana en términos de intensidad digital.
- 1.5 Es por tanto fundamental apoyar la digitalización del sector turístico de ALC para reforzar su competitividad, sostenibilidad y resiliencia ante crisis como la del Covid-19. Sin embargo, la velocidad y la escala de la transformación digital dependen tanto de condiciones globales como locales. Los diferentes subsectores turísticos están sujetos a desafíos y oportunidades muy heterogéneos en lo que respecta a su digitalización, al existir contrastes significativos en las capacidades de sus respectivos recursos humanos,



en la posibilidad de acceso a recursos e información de mercado, así como en sus niveles de asociatividad para generar economías de escala. También existen diferentes retos y oportunidades en función del entorno geográfico en el que se inserten las empresas turísticas, ya que las ubicadas en ciudades pueden beneficiarse de un acceso más fácil a infraestructura digital y cuentan con mayores oportunidades de asociación empresarial que las localizadas en áreas rurales/naturales o remotas. El esfuerzo de impulsar la difusión y asimilación tecnológica en el sector turístico conlleva necesariamente la consideración de las diferencias sub-sectoriales y geográficas existentes.

## **2. Objetivo de la consultoría**

- 2.1 Esta asistencia técnica tiene como objetivo dotar a los países de ALC de un marco estratégico y operativo necesario para avanzar de forma ordenada hacia la conformación de una red de Destinos Turísticos Inteligentes en la región.

## **3. Alcance de los servicios**

- 3.1 En el sector ha surgido el concepto de *Destino Turístico Inteligente* (DTI), impulsado por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur), en España, que ayuda a abordar las necesidades de digitalización turística para diferentes subsectores y tipologías de destinos turísticos (urbanos, de costa, de naturaleza, etc.) al ritmo más adecuado para cada uno de ellos. Segittur define al DTI como *“un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino, a la vez que mejora la calidad de vida del residente”*.
- 3.2 Con la iniciativa DTI, España se ha posicionado como el país pionero en el impulso a la digitalización del sector turístico, al que ha dotado de un marco estratégico y operativo necesario para avanzar de forma ordenada. Dicho marco cuenta con las siguientes ventajas, ya demostradas desde el inicio de la iniciativa, en 2013: (i) los DTIs articulan un entorno de colaboración público-privada en el que se identifican, conjuntamente, las necesidades tecnológicas más urgentes y relevantes para el conjunto del destino, generando una priorización común de los esfuerzos necesarios de inversión; (ii) los DTIs permiten coordinar diferentes niveles administrativos; y (iii) adicionalmente, Segittur ha promovido el trabajo en red de los DTIs, a fin de generar un tejido de colaboración y aprendizaje colectivo, en el que las MiPymes puedan inspirarse en negocios expertos en tecnología (procedentes tanto del sector turístico como de otros sectores) y los destinos puedan intercambiar buenas prácticas. En la actualidad, la red DTI está ya integrada por 70 destinos españoles. El interés por el proyecto DTI trasciende las fronteras españolas, tal y como demuestra el acercamiento espontáneo a la red DTI de destinos de ALC (como Tequila, en México), para poder beneficiarse del *know how* que se está generando. Con estos antecedentes y sobre la base del conocimiento logrado con los 6 años de vigencia de la red DTI en España, esta asistencia técnica pretende extrapolar la experiencia a la región de ALC e impulsar una red DTI regional, que facilite la priorización público-privada de inversiones y el intercambio de buenas prácticas. Esta asistencia técnica se beneficiará de la experiencia ya lograda por Segittur en España y seguirá pautas metodológicas similares a las implementadas con éxito en los destinos españoles, aunque adaptadas al contexto de ALC.

## **4. Actividades clave**

4.1 El trabajo que deberá ser realizado por los consultores incluirá, al menos, las siguientes actividades:

- a. **Elaboración detallada del plan de trabajo y cronograma de la asistencia técnica.**  
El plan de trabajo estará destinado al control, seguimiento y evaluación de los pasos intermedios necesarios para la entrega de los productos, por lo que deberá ser detallado. El plan de trabajo y cronograma vendrán acompañados de un listado de entidades públicas y privadas, relevantes a nivel internacional, regional y en los destinos beneficiarios de esta cooperación técnica, por su implicación actual en el desarrollo de destinos inteligentes y/o en el desarrollo de soluciones tecnológicas orientadas a responder a retos estructurales y a los desafíos creados por el Covid-19 en el sector turístico.
- b. **Identificación y clasificación de potenciales aplicaciones de tecnologías digitales y emergentes para la resolución de desafíos** socioambientales, de rentabilidad y sanitarios como los generados por el Covid-19 en el sector turístico de la región ALC. Se espera que la identificación y clasificación vengan acompañadas de evidencia empírica y/o casos exitosos reales, en diferentes ámbitos geográficos, aunque con foco en ALC cada vez que sea posible.
- c. **Diseño de un marco estratégico y operativo** y acompañamiento técnico para la puesta en marcha de la gobernanza necesaria para el manejo y consolidación de una red DTI en ALC. Esta acción vendrá respaldada por la realización de seminarios y webinars de capacitación para elevar la sensibilización y las competencias tecnológicas del sector público y privado en el sector turístico, facilitando el intercambio de conocimiento entre los DTIs españoles y los de la región.
- d. **Creación de un repositorio digital de estudios y publicaciones, así como una base de datos** de inversores y proveedores de soluciones tecnológicas para destinos y MiPymes turísticas.
- e. **Plan de comunicación digital** para dar visibilidad a los proyectos tecnológicos piloto, beneficiarios de una asistencia técnica que se desarrollará en paralelo a esta, así como para dar difusión a la iniciativa de red DTI en ALC.
- f. **Manual de buenas prácticas para orientar la búsqueda y aplicación de nuevas soluciones tecnológicas,** tanto en el marco de destinos como de proyectos específicos, en función de las lecciones generadas durante la ejecución de las dos asistencias técnicas que acompañan este trabajo. En este sentido, **el Manual deberá integrar una evaluación realizada por los consultores del conjunto de esta CT**, en base a la metodología de Diferencias en Diferencias, basada en grupos de control de destinos que reciben asistencia técnica directa (diagnósticos/planes de pre-inversión, diseño de proyectos tecnológicos) y destinos que no la reciben, con objeto de determinar el nivel de influencia y eficacia de la metodología propuesta con esta CT en la toma conjunta de decisiones empresariales y públicas para acelerar la inversión tecnológica en el sector turístico de la región.

## **5. Resultados y Productos Esperados**

- a. **Plan y cronograma detallado de trabajo** de la asistencia técnica, con objetivos a alcanzar y públicos meta de cada una de las principales acciones a implementar, cronograma, hitos y mecanismos de coordinación propuestos, listado de instituciones consultivas, países en los que es necesario realizar acciones en terreno.
- b. **Plan estratégico y operativo que sea la hoja de ruta para impulsar la red DTI en**

**ALC.** El documento debe marcar las líneas estratégicas y acciones operativas para poder tener formalizada una red DTI en ALC, aunque sea de forma incipiente, al finalizar esta asistencia técnica. Se detallarán las pautas metodológicas y procesos que deben seguir los destinos de ALC para ser considerados DTI, así como los mecanismos de formalización y beneficios de dicha declaración. Se establecerán mecanismos de coordinación, gestión y seguimiento de los avances de la red. Se marcarán acciones prioritarias, responsables, coste, tiempo de ejecución, mecanismos de seguimiento y evaluación del plan. La firma implementará las primeras acciones del plan operativo para lanzar de forma formal un primer embrión de la red DTI en ALC, buscando las alianzas subnacionales, nacionales, regionales e internacionales necesarias. Se identificarán asimismo mecanismos de financiación para poder dar sustentabilidad a los esfuerzos iniciados.

- c. **Informe con los resultados de las acciones de capacitación digital realizadas**, en torno a la red DTI en ALC y los proyectos tecnológicos piloto. Se hará un esfuerzo por generar trasvase de conocimiento entre DTI de otras regiones y los destinos de ALC.
- d. **Informe sobre resultados alcanzados con el plan de comunicación**, para difundir iniciativa DTI en ALC y proyectos tecnológicos piloto, en base a indicadores concretos de desempeño.
- e. **Informe con la identificación y clasificación de potenciales aplicaciones de tecnologías digitales y emergentes en el sector turístico y el manual de buenas prácticas** para orientar la comparación de alternativas tecnológicas y su implementación. El informe vendrá estructurado en función de desafíos concretos enfrentados por el sector turístico de ALC, tanto los generados por el Covid-19, como desafíos estructurales previos de competitividad, sostenibilidad socioambiental y resiliencia climática, entre otros. **El informe integrará también la evaluación realizada del conjunto de la CT**, en base a la metodología de Diferencias en Diferencias entre destinos apoyados directamente y destinos que no han recibido dicho apoyo. El informe vendrá acompañado asimismo por el repositorio de estudios y publicaciones y la base de datos con inversores/proveedores tecnológicos en el sector turístico.

## **6. Calendario del Proyecto**

6.1 Se estima la duración total de este contrato en 18 meses, desde su adjudicación.

## **7. Requisitos y criterios de aceptación de los Informes**

- 7.1 La firma consultora deberá entregar los informes en formato digital. La firma presentará los avances parciales y el resultado final al equipo técnico del BID, para poder recibir retroalimentación e incorporar los comentarios recibidos. Será importante contar con el consenso del sector público-privado para la aprobación de los diseños preliminares y definitivos de los proyectos, por lo que los consultores deberán habilitar cauces permanentes de comunicación con los representantes sectoriales y civiles pertinentes en los destinos beneficiarios de esta asistencia técnica.

## **8. Otros Requisitos**

- 8.1 Se espera contar con la **contratación de una entidad que tenga un largo recorrido en el impulso a Destinos Turísticos Inteligentes**, tanto en ALC como fuera de la región.

Las cualificaciones mínimas requeridas en el equipo del oferente son: (i) Director de proyecto con más de 8 años de experiencia en coordinación de proyectos tecnológicos en el sector turístico; (ii) Un experto en ciencia y tecnología con más de 6 años de experiencia en proyectos de desarrollo tecnológico en el sector turístico; (iii) Un ingeniero en telecomunicaciones con más de 6 años de experiencia en desarrollo de tecnologías para el ámbito turístico; (iv) Un ingeniero en informática o experto con más de 6 años de experiencia en desarrollo de software y productos digitales; (v) Un ingeniero en telecomunicaciones con más de 6 años de experiencia en desarrollo de tecnologías para el ámbito turístico; (vi) Un experto con más de 6 años de experiencia en planificación y gestión turística de destinos; (vii) Un experto medioambiental con más de 6 años de experiencia en evaluaciones ambientales de destinos turísticos; (viii) Un experto con más de 6 años de experiencia en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados; (ix) Un experto con más de 6 años de experiencia en marketing digital y difusión de contenidos en canales digitales; (x) Un economista con más de 6 años de experiencia en financiamiento y evaluación de proyectos público-privados (con foco en análisis costo-beneficio); (xi) Un abogado con más de 6 años de experiencia en regulación de tecnologías digitales en la región de ALC. Se deberán incluir expertos regionales en este equipo para poder atender, en tiempo y forma, el avance de la consultoría en 10 destinos al mismo tiempo.

## **9. Supervisión e Informes**

9.1 El trabajo será realizado en español e inglés, desde el lugar de residencia de la firma consultora. Se mantendrán videoconferencias, audioconferencias y otros contactos telemáticos con el Banco y representantes de los destinos beneficiarios y otras instituciones asesoras, para alinear objetivos, esfuerzos y expectativas.

9.2 La supervisión directa de esta consultoría estará a cargo de especialistas en turismo del Banco, Adela Moreda ([adelam@iadb.org](mailto:adelam@iadb.org)) y Adrián Risso ([wistonri@iadb.org](mailto:wistonri@iadb.org)), así como del especialista en ciencia y tecnología del Banco Matteo Grazzi ([matteog@iadb.org](mailto:matteog@iadb.org)).

## **10. Calendario de Pagos**

10.1 Consultoría externa bajo la modalidad de suma alzada. Se estima el costo total máximo de esta consultoría en USD 230.000. El pago se realizará de la siguiente forma:

- Un 10% a la aprobación del plan de trabajo y cronograma.
- Un 40% a la aprobación del plan estratégico y operativo para el impulso a la red DTI en ALC.
- Un 15% a la aprobación del informe con los resultados de las acciones de capacitación digital.
- Un 15% a la aprobación del informe con los resultados del plan de comunicación digital.
- Un 20% a la aprobación del informe con el manual de buenas prácticas para la identificación y clasificación de potenciales usos tecnológicos en el sector turístico en función de desafíos concretos, el repositorio de publicaciones y la base de datos, la evaluación del conjunto de la CT.