

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Pedro, María de los Ángeles Sáez de; Manzano, Ana Belén Bastidas

Article

¿Cómo puede un destino convertirse en inteligente? : Caso práctico sobre el municipio de Santiago de Querétaro (México)

Revista de marketing y publicidad

Reference: Pedro, María de los Ángeles Sáez de/Manzano, Ana Belén Bastidas (2024). ¿Cómo puede un destino convertirse en inteligente? : Caso práctico sobre el municipio de Santiago de Querétaro (México). In: Revista de marketing y publicidad (9), S. 55 - 86.
<https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing/article/download/19375/21531/45871>.
doi:10.51302/marketing.2024.19375.

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/11159/654523>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.



<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

ZBW

Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der

Leibniz
Leibniz-Gemeinschaft

¿Cómo puede un destino convertirse en inteligente?

Caso práctico sobre el municipio de Santiago de Querétaro (México)

María de los Ángeles Sáez de Pedro (autora de contacto)

Estudiante. Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)

mariangeles.saez@yahoo.com | <https://orcid.org/0009-0006-3042-0251>

Ana Belén Bastidas Manzano

Doctora en Economía y Empresariales por la Universidad de Granada (España)

anabelen.bastidas@udima.es | <https://orcid.org/0000-0001-7103-1558>

Extracto

El objetivo principal de este trabajo consiste en contestar a la pregunta de qué posibilidades reales y viables tiene el destino turístico de Querétaro (México) de convertirse en un destino turístico inteligente (DTI). El objetivo secundario consistirá en diseñar la ruta o el itinerario que contenga los pasos necesarios a seguir para alcanzarlo. Fue imprescindible conocer la situación actual del sector turístico y escuchar a los profesionales de la localidad ante una propuesta de nuevo enfoque del destino turístico a destino turístico inteligente. La metodología de investigación planteada fue cuantitativa, con encuestas, y cualitativa, con entrevistas, consultas del conocimiento en documentos, así como de observación participante. Con este fin se confeccionó y aplicó a 22 profesionales del turismo de Querétaro una encuesta, y a otros 4 una entrevista, obteniéndose de esta forma una instantánea del momento en el que se encuentra hoy el destino turístico para diseñar una propuesta de destino turístico inteligente. Se analizaron los temas de gobernanza, sostenibilidad, tecnología, innovación y accesibilidad de forma integral según la metodología y certificaciones DTI de SEGITTUR. A la vista de los datos obtenidos, el resultado es que el porcentaje que posee de suficiencia es muy significativo, casi un 46 %, que podría alcanzar a corto plazo una primera certificación como DTI adherido a la red. Se concluye que el destino está en un punto de inflexión crucial, clave para el rumbo de la actividad en el largo plazo, donde los cambios en la toma de decisiones, innovación y tecnología harán la diferencia.

Palabras clave: destino turístico inteligente; DTI; gobernanza; sostenibilidad; innovación; tecnología; accesibilidad.

Recibido: 31-08-2023 / Aceptado: 10-01-2024 / Publicado: 07-03-2024

Cómo citar: Sáez de Pedro, M.Á., Bastidas Manzan, A.B. (2024). ¿Cómo puede un destino convertirse en inteligente? Caso práctico sobre el municipio de Santiago de Querétaro (México). *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 9, 55-86. <https://doi.org/10.51302/marketing.2024.19375>

How can a destination become smart? Case study on the municipality of Santiago de Querétaro (México)

María de los Ángeles Sáez de Pedro (corresponding author)

Ana Belén Bastidas Manzano

Abstract

The main objective of this work is to answer the question of what real and viable possibilities has the tourist destination Querétaro (México) to become a smart tourist destination (DTI). The secondary objective will be to design the route or itinerary that contains the necessary steps to follow to achieve it. It was essential to know the current situation of the tourism sector and listen to tourism professionals in the entity before a proposal for a new approach from tourist destination to smart tourist destination. The proposed research methodology was quantitative, with surveys, and qualitative with interviews, knowledge queries in documents, as well as participant observation. To this end, a survey was prepared and applied to 22 tourism professionals in Querétaro and an interview to another 4, thus obtaining a snapshot of the moment in which it is today the tourist destination to design a proposal for a smart tourist destination. The issues of governance, sustainability, technology, innovation and accessibility were analyzed in a comprehensive way according to the methodology and DTI certifications of SEGITTUR. In view of the data obtained, the result is that the percentage of sufficiency is very significant, almost 46 %, it could reach in the short term a first certification as DTI adhered to the network. It is concluded that the destination is at a crucial turning point, key to deciding the direction of tourism it wants for its future, where innovation and changes to be adopted will make a difference.

Keywords: smart tourism destination; STD; governance; sustainability; innovation; technology; accessibility.

Received: 31-08-2023 / Accepted: 10-01-2024 / Published: 07-03-2024

Citation: Sáez de Pedro, M.Á., Bastidas Manzan, A.B. (2024). ¿Cómo puede un destino convertirse en inteligente? Caso práctico sobre el municipio de Santiago de Querétaro (México). *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 9, 55-86. <https://doi.org/10.51302/marketing.2024.19375>



Sumario

1. Introducción
2. Objetivos
3. Marco teórico
 - 3.1. Descripción del destino turístico: recursos, fortalezas y áreas de oportunidad
 - 3.2. Modelo DTI de SEGITTUR para la implantación en destinos turísticos
4. Metodología para la obtención de datos: cualitativa y cuantitativa
 - 4.1. Técnica de observación y trabajo de campo en eventos turísticos del destino
 - 4.2. Técnica del uso de documentos
 - 4.3. Estudio de casos en México. Caso Tequila y caso Cozumel
 - 4.4. Entrevistas a los actores del sector turístico
 - 4.5. Encuestas a los actores del sector turístico de Querétaro
 - 4.6. Triangulación metodológica
5. Resultados: evaluación y análisis
 - 5.1. Análisis DAFO. Recopilación de resultados
 - 5.2. Diagnóstico del destino centro histórico de Querétaro
 - 5.3. Ruta para la conversión en DTI. Análisis de resultados
6. Conclusiones
 - 6.1. Limitaciones del estudio
 - 6.2. Perspectivas para futuras investigaciones

Referencias bibliográficas

1. Introducción

El turismo, fenómeno social, cultural y económico, ha estado siempre en constante cambio y adaptación. Actualmente, la irrupción de las nuevas tecnologías y la digitalización en la vida cotidiana está transformando los procesos y las relaciones humanas. El turismo no está siendo ajeno a estas circunstancias disruptivas, como tampoco es ajeno a la importancia de los valores de los nuevos viajeros. Por ello, es vital que los actores involucrados en los destinos turísticos (el sector privado, las Administraciones públicas, los residentes y los viajeros) encuentren un equilibrio entre lo ofertado y lo demandado de la manera más perfecta y justa posible. Con un conocimiento amplio que permita la toma de decisiones correcta se podrá alcanzar la máxima satisfacción del turista y crecimiento en el destino.

La innovación revitaliza y proyecta los destinos al largo plazo para evitar la obsolescencia y además permite diseñar nuevos productos y servicios turísticos. Las actuales herramientas tecnológicas permiten afrontar las nuevas necesidades de la sociedad, cohesionar, coordinar, obtener datos y optimizar los recursos de los destinos turísticos para ser cada vez más predictivos, ajustados a la realidad del viajero, incluso antes de que pise el destino.

Con este cambio de rumbo, la tecnología no puede servir para continuar operando el destino de forma tradicional, sino para cambiar la gestión turística del destino. Este cambio requiere de una gobernanza compartida (condición *sine qua non*) entre el sector público, privado y sociedad civil para asegurar la vida del destino turístico en el mediano y largo plazo, evitando quedarse caduco.

Como ya declaró el secretario general Taleb Rifai en el primer congreso que llevó a cabo la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 2017, durante el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, «el turismo inteligente no es una tendencia, sino el futuro del desarrollo turístico, puesto que aborda los principales retos y oportunidades del sector turístico en los próximos años».

La Secretaría de Estado de Turismo de España, a través de SEGITTUR, desarrolla la metodología para la conversión de destinos turísticos avalada por la OMT, y en su plataforma define destino turístico inteligente (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 la experiencia en el destino y mejora la calidad de vida del residente».

La última definición, que aporta en su tesis doctoral Bastidas (2021) tras su exhaustivo análisis del actual concepto DTI, lo define así: «Los DTI son espacios turísticos que tienen una fuerte base innovadora y tecnológica, que pretenden mejorar la experiencia turística a través de conceptos como la accesibilidad y la sostenibilidad, y que están en continua renovación y vanguardia para ser competitivos en el mercado turístico».

2. Objetivos

Se pretende con este trabajo aportar conocimiento sobre los nuevos modelos de gestión y gobernanza turística para llevar a este destino al nivel que garantice la supervivencia de este en el futuro.

El objetivo principal consiste en analizar los recursos, fortalezas y áreas de oportunidad de las que dispone Santiago de Querétaro; posteriormente, se aplicará la metodología de SEGITTUR para los DTI.

Si los resultados obtenidos arrojan valores para ser candidato viable a destino inteligente, entonces se podrá proceder con el segundo objetivo, la propuesta para Santiago de Querétaro como DTI. Dicha propuesta ofrecerá la ruta estratégica, a través de un plan de acción que incluya los cinco ejes: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad.

3. Marco teórico

3.1. Descripción del destino turístico: recursos, fortalezas y áreas de oportunidad

El municipio de Santiago de Querétaro lo conforman siete delegaciones. De ellas, la delegación Centro Histórico es el territorio objeto de estudio de este trabajo, que forma parte de la ciudad de Querétaro, la cual se encuentra ubicada en el centro de México y es capital del estado de Querétaro. Está situada a 220 km al norte de la Ciudad de México (principal fuente emisora de su turismo). Cuenta con un aeropuerto internacional a 31 minutos de distancia, con vuelos directos a distintas ciudades de la República Mexicana, así como también a ciudades de los Estados Unidos, y goza de un clima cálido con temperaturas entre los 18 y 20 °C la mayor parte del año.

El centro histórico es en sí mismo un gran destino turístico. Es Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO desde 1996, principal foco de atracción del turismo originalmente. También es punto de partida para diversas actividades turísticas en el estado, que se pueden

complementar a partir de él: rutas gastronómicas, de ecoturismo, turismo de ferias y congresos, etc., debido a la infraestructura hotelera, de restaurantes, museos y demás servicios.

Relativo a las ventajas turísticas por el contexto político económico actual, el centro histórico, como parte del municipio de Querétaro, se ve favorecido o perjudicado por el entorno económico del mismo. Una de las ventajas que favorece la armonía de las políticas públicas es la buena relación y coordinación entre los diferentes niveles de Administraciones (delegación, municipio y Estado), lo que permite la estabilidad y continuidad, incluso cuando hay cambios de gobierno de duración trienal o sexenal.

Relativo a la competitividad de Santiago de Querétaro, de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad 2021, Querétaro ocupa la tercera posición en el país. El reto más grande que tiene actualmente la ciudad de Querétaro es su crecimiento, según afirma el IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación) de Querétaro. Tiene una población de 1.049.000 habitantes. Su crecimiento poblacional es muy rápido respecto del resto del país, debido al fenómeno de migración, principalmente interna.

Querétaro se enfrenta a la necesidad de adaptarse a las tendencias de digitalización y las nuevas tecnologías como herramienta entre las Administraciones públicas y ciudadanía para ser más eficiente.

Del documento «Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Querétaro de Arteaga» de Cardiel Pérez y Montejano Gaitán (2009), en su página 84, se extrae el contenido de la siguiente tabla, donde se muestran esquemáticamente las fortalezas y ventajas competitivas, así como las oportunidades y áreas de mejora de Querétaro.

Tabla 1. Perfil económico y competitividad de Querétaro

Fortalezas y ventajas competitivas	Oportunidades y áreas de mejora
• Dispone de un proyecto de enfoque regional específico. • El proyecto se ha enfocado en desarrollar clústeres, por especialización (como ventaja competitiva nacional). • Ha encontrado el vínculo entre la estructura económica y la estructura tecnológica para responder a retos nacionales (alinear la planta productiva de una región con su estructura de conocimiento). • El vínculo entre la estructura económica y la estructura tecnológica responde a retos nacionales (alinear la planta productiva de una región con su estructura de conocimiento).	• Mejorar la coordinación de la excelente infraestructura tecnológica del estado con la estructura productiva. • Apalancar mejor los nuevos sectores en aquellas áreas donde el estado ya tiene una infraestructura tecnológica y de investigación de alto rendimiento. Por ejemplo, en energías limpias alternativas. • Desarrollar mejores servicios, ya sea de parte de los gobiernos o de las industrias y empresas de servicios. • Se requiere atender la infraestructura de clúster de nuevas tecnologías y tecnologías de la información.



Fortalezas y ventajas competitivas	Oportunidades y áreas de mejora
◀ - Enfoque a mercados mundiales que le da una visión de largo plazo. - Participación del Gobierno, la iniciativa privada y la academia del estado que de forma coordinada están implementando las estrategias económicas. - Con respecto a la eficiencia gubernamental, el estado está en el primer lugar, con el índice más bajo de corrupción y buen gobierno, lo que favorece la confianza del inversionista nacional e internacional para establecerse.	- Querétaro crece, crecen sus ciudades y con ellas la necesidad de adaptarse a las tendencias de ciudades inteligentes, ciudades interconectadas con servicios digitales. - Los habitantes, las empresas, las instituciones de gobierno, etc. estarán interconectados para acudir más puntual y eficientemente a las necesidades de aquellos que las habitan.

Fuente: Elaboración propia.

Relativo al escenario económico después de la pandemia de la covid-19, en 2019 Querétaro fue el segundo mejor destino turístico de la República sin playa (por número de visitantes), según los datos de la Secretaría de Turismo (SECTUR) del Estado. Además, aportó el 21,5 % del PIB del estado, colocándose la actividad turística en importancia solo por debajo del sector manufacturero. La SECTUR, entonces, pronosticaba un aumento del 8 % en la actividad turística para el siguiente año.

La pandemia de la covid-19 supuso un impacto en la economía y el desarrollo de planes y actividades turísticas de Querétaro; se puede apreciar a través de la fuente de datos de México proporcionada por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) y Datatur (Análisis Integral del Turismo). Por ejemplo, desde 2009 al 2019 el crecimiento fue sostenido en la ocupación hotelera, hasta finales de 2019, donde drásticamente cae un 70 %, y la llegada de turistas pasó de 2.520.716 a 1.046.373. Además, según la Cámara de Comercio y Turismo de Querétaro, el sector no se recuperará hasta el año 2024, o incluso 2025, para volver a alcanzar los niveles de prepandemia.

3.2. Modelo DTI de SEGITTUR para la implantación en destinos turísticos

El modelo DTI de SEGITTUR constituye la herramienta para lograr con garantía la transformación que se requiere en el presente contexto mundial del turismo, en el ámbito tecnológico, sociocultural y económico, tanto para los destinos como para el sector turístico privado. Este modelo reúne el conocimiento acumulado en años de desarrollo turístico en España y cuenta con los mecanismos para afrontar los nuevos desafíos. Al pertenecer a la red y certificarse, el destino queda distinguido con el Sello DTI y entonces entra en un proceso de mejora continua.

El modelo DTI es un modelo consolidado, proviene del marco de actuación del Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015 de la Secretaría de Estado de Turismo, la Agenda Digital para España, el Plan Nacional para España de Ciudades Inteligentes y el de Territorios Inteligentes, que a su vez se vincula con la Agenda 2030, y el Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia y la Estrategia Nacional España 2050, además de la Estrategia de Turismo Sostenible 2030.

El método DTI de SEGITTUR está basado en cinco ejes: la gobernanza, la innovación, la tecnología, la sostenibilidad y la accesibilidad. Si bien cada uno son un pilar del método, tienen gran transversalidad y conexión entre ellos.

A continuación, la tabla 2 muestra un esquema explicativo de los cinco ejes. Contiene los objetivos que se pretenden alcanzar en cada uno de dichos ejes. Conseguir al menos el 80 % de cumplimiento de los mismos lleva a la certificación Destino Turístico Inteligente (DTI).

Tabla 2. Cinco ejes de la metodología DTI

Gobernanza	Innovación	Tecnología	Sostenibilidad	Accesibilidad
Colaboración público-público y público-privada, además de otros organismos de cooperación como asociaciones, patronatos, etc. Ofrece transparencia, eficiencia y participación.	En este eje recae el trabajo de renovar creativamente, bajo nuevos paradigmas, procesos, sistemas, recursos y productos enfocados al turismo del destino.	Nuevas tecnologías aplicadas de forma transversal a la gestión y optimización de todos los pilares del destino.	Económica, sociocultural y medioambiental. Este pilar realiza la gestión en cada área para garantizar el equilibrio de los recursos.	Turismo inclusivo para todos y en todas las áreas donde se entre en contacto con los visitantes. Reducir las barreras arquitectónicas, visuales, auditivas, etc., en edificios, mobiliario urbano, negocios u otros en general.

Fuente: Elaboración propia basada en los cinco ejes estratégicos del método DTI de SEGITTUR.

4. Metodología para la obtención de datos: cualitativa y cuantitativa

Por una parte, la metodología con la que ha sido abordado este trabajo es de enfoque cualitativo, por considerar al sector turístico un todo interrelacionado y complementario de los actores que lo conforman. Para ello se trabajó en el análisis de textos y documentos científicos y académicos, como tesis doctorales, estudios de caso, artículos periodís-

ticos, literatura y revistas especializadas, etc. del periodo comprendido entre 2015 y 2022. En segundo lugar las técnicas de observación participante, asistiendo presencialmente a dos eventos relacionados con los temas planteados en este artículo, uno organizado por la Secretaría de Desarrollo Sustentable Municipal de Querétaro, denominado las Terceras Conferencias de Ciudades Michelin, del 14 al 17 de marzo 2022; otro organizado por la Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro, titulado Primer Think Tank de Turismo, el día 27 de abril 2022, en el Centro de Congresos de Querétaro; y en tercer lugar se realizó el diseño y la aplicación de entrevista cualitativa estructurada a cuatro profesionales del sector.

Por otra parte, de enfoque cuantitativo, se realizaron encuestas a 22 profesionales del sector turístico, como empresas y asociaciones hoteleras, agencias de viajes, proveedores de tecnología, académicos universitarios, organizadores profesionales de congresos, Administraciones públicas estatales y municipales, etc.

Finalmente, se llevó a cabo una triangulación metodológica con la finalidad de complementar la información aportada por la investigación cuantitativa de las encuestas con la información recabada de la investigación cualitativa. De esta forma se enriquecen las conclusiones finales, al darle un contexto a los resultados numéricos.

4.1. Técnica de observación y trabajo de campo en eventos turísticos del destino

Los encuentros reales entre los actores de las Administraciones públicas, empresas privadas, tanto nacionales como internacionales, fueron enriquecedores, porque se pudo tomar el pulso *in situ* de forma práctica a los temas teóricos abordados en este proyecto.

El primer evento, las Terceras Jornadas de Ciudades Michelin (y primeras en las Américas), mantuvo un esquema de mesas redondas para compartir experiencias de forma recíproca, y propuestas tanto de las Administraciones públicas como de empresas privadas y la ciudadanía.

En el segundo evento, la asistencia al Primer Think Tank de Turismo de Querétaro fue realizado en un marco de calidad, como es el Centro de Congresos de Santiago de Querétaro, con actividades de trabajo tanto de exposición de experiencias como de actividades participativas y de debate entre los invitados y los actores turísticos locales, por un tiempo de entre cuatro y cinco horas.

4.2. Técnica del uso de documentos

Se consultaron 56 documentos, entre textos, manuales, planes estratégicos, guías, etc. así como leyes y normas. Se obtuvo información muy rigurosa de los anuarios de la Admi-

nistración pública estatal y del IMPLAN de Querétaro, así como de las páginas web de organismos internacionales; además se consultaron tesis y artículos académicos en relación con DTI y estudios de caso a través de investigación en prensa, todo ello tanto en línea como en textos físicos. Se examinaron 14 páginas web institucionales (destacan, entre otras, las de SEGITTUR y AENOR) y empresariales y 2 aplicaciones para dispositivos móviles.

4.3. Estudio de casos en México. Caso Tequila y caso Cozumel

Aprender de las iniciativas en destinos inteligentes que han experimentado algunas localidades de México era fundamental, y se encontró que, entre otros ejemplos, en 2015 el Gobierno de México firmó un convenio con la Secretaría de Estado de Turismo de España, a través de SEGITTUR, para iniciar la implementación del método DTI con la finalidad de transformar a Cozumel en el primer destino turístico inteligente fuera de Europa (este plan también contemplaba Cholula y Ciudad de México).

De todas las iniciativas y planes para implantar el modelo DTI de SEGITTUR en México, Tequila es el único caso de destino turístico inteligente de la red DTI de éxito consolidado y con proyección de futuro, que nace de la innovación por convertirse en ciudad inteligente. El estudio de las acciones y decisiones que han permitido dicho éxito para Tequila DTI, así como también el caso contrario de Cozumel que no prosperó, sirvieron para analizar las razones que ayudarán a elaborar la propuesta del destino inteligente de Santiago de Querétaro, centro histórico.

4.4. Entrevistas a los actores del sector turístico

Con la aplicación de esta técnica fue necesario elaborar una entrevista estructurada a un total de cuatro participantes, entre operadores de congresos, hoteleros y funcionarios de secretarías de turismo de Querétaro. Todos ellos recibieron una breve explicación del concepto DTI para poner en perspectiva la diferencia con un destino turístico tradicional.

Con las entrevistas se pretendió obtener las reflexiones de los expertos desde el punto de vista de su actividad turística. Dicha entrevista planteaba la innovación que supondría para Querétaro convertirse en un DTI, y por ello se les solicitó su aportación profesional acerca del contexto actual del destino, de la situación de sus actividades y de la visión de futuro del turismo en la entidad, y que indicaran lo que para ellos significarían las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

La entrevista fue diseñada en formulario de Google y fue aplicada vía internet a los correos electrónicos de los participantes. Las respuestas fueron recogidas en la aplicación para su análisis posterior.

4.5. Encuestas a los actores del sector turístico de Querétaro

Después del estudio y análisis de la información teórica revisada en documentos arriba mencionados, se inició el diseño de lo que sería una encuesta para todos los actores de la oferta turística, enfocándolo de manera práctica para obtener la percepción diaria con la que ellos se enfrentan a la hora de ejercer su actividad, ya fuera esta desde el plano público como privado, empresarial o académico (universidades).

El diseño de la encuesta consta de 6 apartados, el primero recoge datos del participante como nombre y correo electrónico, etc. y se identifica el encuestado del sector turístico con la actividad desde la que ejerce; se contemplaron 10 actividades, donde la última era en blanco por si no se sentía representado en ninguna de las otras 9. Los otros 5 apartados aplican preguntas relacionadas con los 5 ejes de un DTI por SEGITTUR: gobernanza, tecnología, innovación, sostenibilidad y accesibilidad.

4.6. Triangulación metodológica

Esta técnica se usó en la investigación al haber dos o más fuentes de investigación, la cuantitativa y la cualitativa. Se complementaron los resultados, logrando una instantánea más integral y detallada del tema investigado. Realizar la triangulación sirvió para percibir con mayor sensibilidad los resultados, que solamente basarse en números estadísticos. También se detectaron fenómenos aislados, que con un solo método habrían quedado descontextualizados.

5. Resultados: evaluación y análisis

Iniciando esta evaluación, el resultado de los textos analizados sirvió para que se pudieran exponer las características del destino turístico tradicional objeto de estudio, su historia, su perfil económico y su contexto turístico actual. Se abordaron las definiciones y conceptos relativos a DTI, normas de implantación DTI y el modelo de SEGITTUR de la Secretaría de Estado de Turismo de España.

Por otra parte, se analizaron en profundidad los casos de DTI Tequila y Cozumel, de los cuales, por su importancia, se exponen a continuación los hallazgos más importantes:

Caso Tequila. Caso de éxito

Tequila es una localidad situada en el estado de Jalisco, México, mundialmente conocida por su famosa bebida del mismo nombre y Pueblo Mágico en 2003 por la Secretaría de Turismo Federal de México. Posteriormente a este nombramiento Tequila inició un camino

hacia una ciudad inteligente, poniéndose como horizonte el año 2040, con metas de corto y medio plazo. Para el 2020 se marcó ser DTI, meta que ha cumplido y es reconocido hoy en la lista de DTI de SEGITTUR. Es el primer caso de éxito DTI en México y en América Latina.

Entre otras razones, se justifica el éxito de que en Tequila se haya podido implementar la metodología DTI de SEGITTUR porque desde las primeras acciones, los resultados de dicha implantación han repercutido directamente en impactos positivos para la ciudadanía y los turistas y ha ofrecido una mejora integral en Tequila. Se dieron a corto plazo beneficios tangibles para la población, no abstracciones. El proyecto maduró porque todos los grupos de interés fueron viendo beneficios y ventajas.

Y por otro lado, el destino ofrece:

- Interés para la gente que lo visita.
- Un sistema estratégico de gestión que genera producto turístico, conectividad, etc., los turistas encuentran todo lo que necesitan, propicia que alarguen su estancia.
- La creación de diversidad de oferta (nuevos restaurantes, cultura, tradiciones, etc., todo puesto en valor), estrategia de comunicación y relaciones públicas hacia los visitantes y hacia los actores económicos.

Las políticas públicas, económicas y de financiación que rodean la implantación de un modelo DTI son diferentes en España, es por ello necesario poner mucha atención a las siguientes acciones, que han sido las claves del éxito para consolidar en México este primer DTI:

- El método o sistema para convertirse en DTI no se impuso. La ciudadanía, visitantes, los actores de la oferta turística, empresarios, etc. deciden arrancar la iniciativa, en sentido de abajo hacia arriba. El sistema de gestión del destino no se limita a la gestión pública, forman parte de él los actores de la oferta turística privada, los recursos culturales, naturales, la infraestructura y demás servicios prestados en el territorio.
- Definir el ordenamiento territorial. Pasar de ser una simple atracción a producto turístico.
- Herramienta de gobernanza, el Consejo de Desarrollo Integral de Tequila. Este consejo es una alianza público-privada, más la academia y los líderes locales, que se conformaron como una asociación civil para desarrollar proyectos y gestionar fondos nacionales e internacionales. Vela por la sostenibilidad económica.
- El sentido de pertenencia de los ciudadanos con el territorio. Un proyecto con visión de largo plazo con credibilidad arraiga a su población, que tenía tendencia a emigrar.

Federico de Arteaga (2020), promotor del proyecto Tequila DTI y compilador del libro *Tequila inteligente*, afirma que los mejores aciertos han sido el dominio de la escala de la ciu-

dad, conservar su personalidad, su identidad y vocación, y la gobernanza que le dio valor estratégico, así como el hecho de haber marcado claramente el horizonte temporal y geográfico.

Caso Cozumel. Caso sin éxito

El recorrido que inició el proyecto para hacer de Cozumel un DTI fue el habitual, según la hoja de ruta y la metodología de SEGITTUR.

En 2015 se realiza la firma del convenio entre SEGITTUR y el Gobierno de México para implementar la metodología en varios destinos propuestos, pero solo Cozumel inició el método.

En 2016 la administración de Cozumel elaboró el primer Informe de Evaluación y Plan de Acción. En ese año fue entregado el proyecto para su continuación a la Administración municipal entrante. Y es justo ahí que la nueva Administración, con el argumento infundado de que no quería beneficiar solo a turistas, sino a la población en general, cancela el proyecto con SEGITTUR. Dicha nueva Administración puso en marcha su iniciativa de Cozumel Smart Island, o Isla Inteligente, con fondos institucionales del CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México), pero al desaparecer los fideicomisos por el actual gobierno federal, no hubo recursos financieros para sustentarlo y por tanto no se pudo proseguir con el proyecto. La nueva iniciativa de la Administración entrante quedó en un proyecto promesa.

Fracasó este proyecto porque una Administración por sí sola, sin el conocimiento requerido, se adueñó del proyecto, no buscó alianzas para garantizar la sostenibilidad financiera, no tuvo capacidad para llevarlo a cabo ni tampoco para darle seguimiento.

En segundo término, se exponen los resultados más relevantes de la observación participante.

Terceras Jornadas de Ciudades Michelin

- Apreciar la calidad de los participantes, expertos nacionales de las secretarías municipales de Turismo, Sustentabilidad, Economía, etc. e internacionales homólogos de Francia, concretamente de la experiencia de ciudad Michelin Ville Clermont Ferrand, provenientes tanto del ámbito público como privado,
- Detectar que se buscan experiencias de colaboración público-privada y gobernanza de las ciudades inteligentes, con la finalidad de implementar estas en Santiago de Querétaro, aportando y comprometiéndose con temas innovadores que se están llevando a cabo en Francia (sostenibilidad, movilidad, transportación, descarbonización, reutilización de materiales, economía circular, etc.).
- Apreciar la sensibilización de la Administración pública del municipio de Querétaro hacia temas de sustentabilidad.

- Impulsar la digitalización de los servicios, para ordenar el crecimiento tan rápido de las ciudades, y en este caso se proponía a Santiago de Querétaro la implementación de la tecnología con apalancamiento y colaboración de la iniciativa privada.
- Alineación con las tendencias mundiales. Se percibe disposición por parte de las Administraciones públicas, los actores privados y la ciudadanía.
- Compromiso del sector privado (de empresas radicadas en Querétaro), excelente actitud para colaborar en las iniciativas de sostenibilidad y aprender de las buenas prácticas en las demás ciudades de la Red Michelin.
- Conseguir alianzas público-privadas. Por ejemplo, entre la Secretaría de Movilidad Municipal de Querétaro y los programas de la empresa Michelin para la educación vial de niños en las escuelas.

El evento concienció a los actores involucrados, lo cual suma para fortalecer el eje de sostenibilidad DTI del método SEGITTUR.

Primer Think Tank Querétaro

- Querétaro estableció una señal de liderazgo para el sector turístico en su conjunto, municipal, estatal e incluso a nivel nacional.
- Observar vinculación con los organismos internacionales de alto nivel.
- Corroborar que se abordaban temas de lineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y el grado de interés internacional que despierta Querétaro en la participación de proyectos con instituciones como la Organización de las Naciones Unidas, la Organización Mundial del Turismo, Banco de Desarrollo de América Latina, etc.
- El interés en la compartición de experiencias con otros países (por ejemplo, Málaga [España] y localidades en Perú) quienes aplican ya la metodología de SEGITTUR para hacer de sus destinos turísticos, destinos turísticos inteligentes (DTI).
- Se propuso con gran interés desarrollar un observatorio turístico a partir de las recomendaciones de los panelistas de la OMT para el conocimiento de la demanda de los visitantes, que suponen acciones que suman al eje de gobernanza.
- Alto grado de compromiso de los actores turísticos de Santiago de Querétaro y del estado ante las nuevas tendencias del sector.

Entrevistas a actores turísticos

Las aportaciones más relevantes hechas por los participantes giraron en torno a las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades del destino, ante la hipótesis de iniciar el proyecto de conversión de Santiago de Querétaro a través del modelo DTI. Se resume la información en la siguiente tabla:

Tabla 3. Resumen del resultado de las entrevistas a actores turísticos de Querétaro

Fortalezas	Oportunidades
Destino cultural histórico sólido y valioso	Renovadas experiencias para el turista
Destino bien posicionado en el mercado	Creación de más y mejores servicios
Destino bien ubicado geográficamente	Mayor calidad en los servicios
Impulso a la digitalización y tecnología	Más derrama económica en el municipio
	Presencia innovadora en el mercado turístico
	Concienciación del turismo del futuro
	Apertura de nuevos mercados a los ya existentes
Debilidades	Amenazas
Falta de cuidado de los monumentos (visitantes y residentes)	Incertidumbre ante la seguridad pública
Posible falta de aceptación del proyecto	Incertidumbre ante la sobrevivencia del proyecto
	Falta de presupuesto económico
	Sobrepoblación turística

Fuente: Elaboración propia.

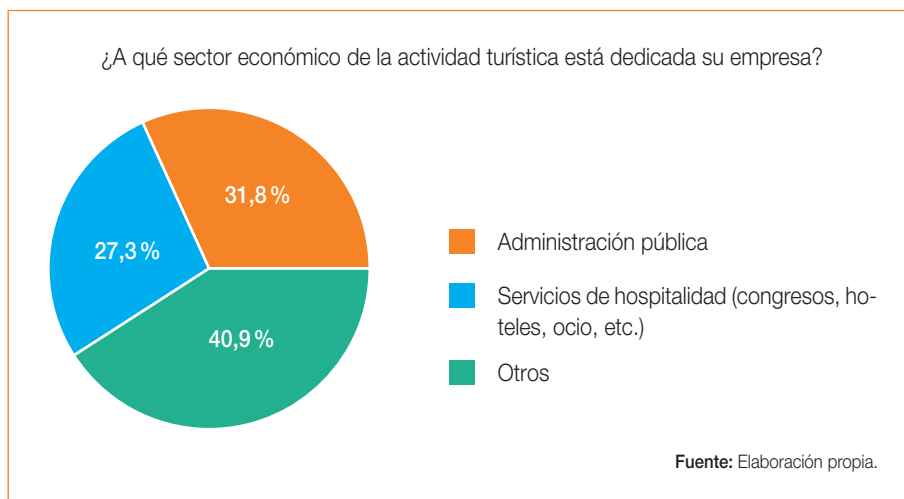
Encuestas a los actores turísticos

Finalmente, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 22 profesionales del sector turístico de Querétaro, con los lineamientos que se indican en el apartado 4.5 de marco teórico de este trabajo:

Relativo a las actividades turísticas participantes

El gráfico 1 muestra que están representados prácticamente todos los actores de la oferta turística de Querétaro, con distribución equilibrada. Por una parte, un 31,8 % corresponde a Administraciones públicas estatales y municipales; luego, agrupando los servicios de hospitalidad como la hotelería, operadores de congresos y actividades turísticas de ocio, un 27,3 %; y finalmente, un 40,9 % abarca otras actividades relacionadas, como restaurantes, transportes, profesionales independientes como DMC, guías turísticos, empresas de asociatividad y colaboración de tecnología para el turismo, proveedores de empresas de servicios y educación (universidades).

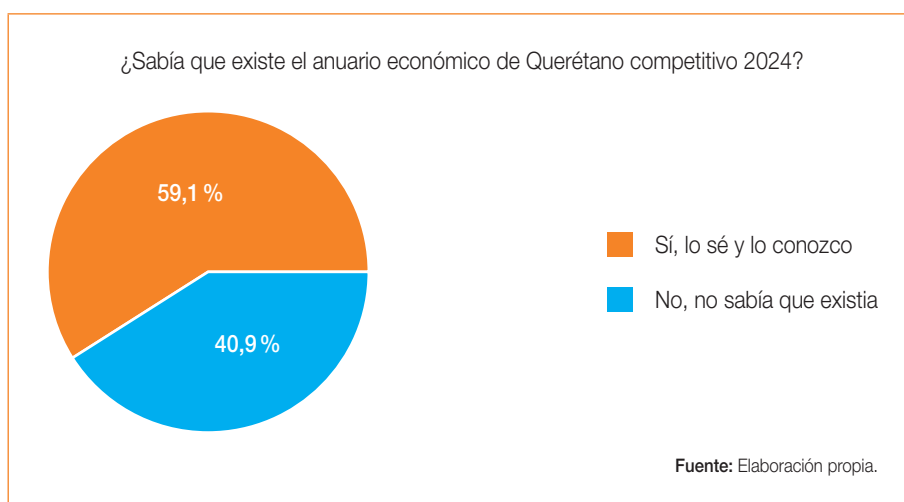
Gráfico 1. Sectores económicos turísticos



Relativo a gobernanza

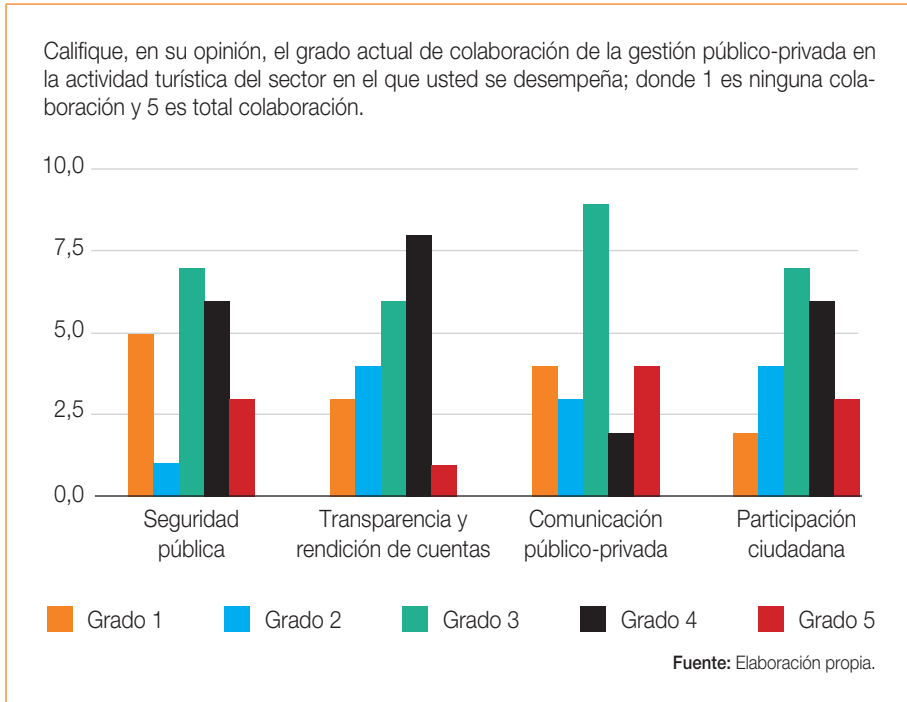
Se testó el grado de colaboración, comunicación y difusión de estudios publicados por las Administraciones (tal que anuarios económicos y manuales de accesibilidad); retroalimentación y actitud de colaboración público-privada.

Gráfico 2. Anuario económico



Casi el 60 % no lo conoce. Se detecta área de mejora para la comunicación y difusión de las Administraciones públicas.

Gráfico 3. Grado actual de colaboración público-privada



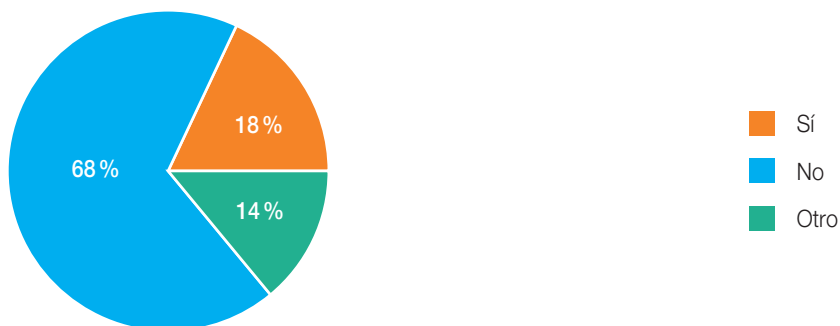
Predomina el grado 3 y grado 4 en los cuatro rubros, lo que significa un alto grado de colaboración. Es de poner atención cómo en transparencia y rendición de cuentas destaca el grado 4 predominantemente; esto coincide con los datos del índice de competitividad económico analizado en el apartado 3.1 de este artículo. Es una gran fortaleza que las Administraciones tengan este grado de confianza por parte del sector.

En el gráfico 4 se muestran los resultados de evaluar el grado de comunicación e información importante para la toma de decisiones:

En este caso se observa que hay un área de oportunidad importante para las Administraciones, ya que solo el 18,2 % sí dispone de información oportuna, pero el 68,2 % apunta que no, y el otro 13,6 % restante admite que sí tienen retroalimentación en cuanto a datos para su toma de decisiones, pero falta por hacer, ya que está desfasada, incluso apuntan que la que reciben en tiempo real es proveniente de los propios turistas a los que atienden.

Gráfico 4. Retroalimentación en tiempo real

¿Tienen las empresas turísticas y las Administraciones públicas relacionadas con el turismo retroalimentación suficiente y oportuna proveniente de los turistas que nos visitan y de las necesidades que tienen en tiempo real para la toma de decisiones?



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente apartado se testa el potencial de colaboración, la disposición a participar en proyectos multidisciplinarios y sinergia en el sector turístico de Querétaro para trabajar juntos. Esto es una cualidad extraordinaria para enfocar políticas turísticas y participación público-privada en proyectos integradores.

Gráfico 5. Disposición a participar en proyectos conjuntos

¿Estaría usted o su empresa dispuesto a ser parte de un proyecto integral de gestión turística en colaboración con las Administraciones públicas, empresas privadas, ciudadanía y turistas, para hacer del centro histórico de la ciudad de Querétaro un destino turístico inteligente?

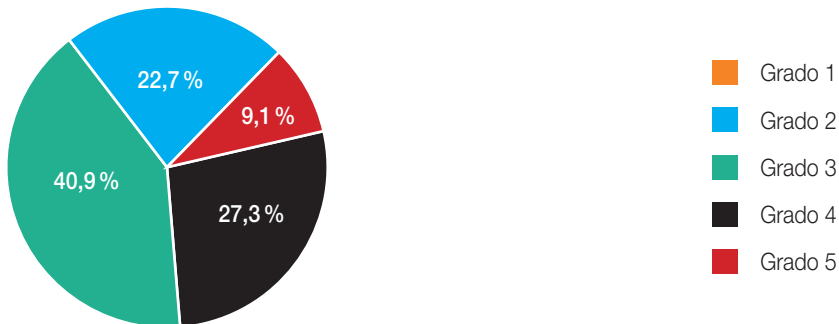


Fuente: Elaboración propia.

Relativo a tecnología

Gráfico 6. Grado de digitalización

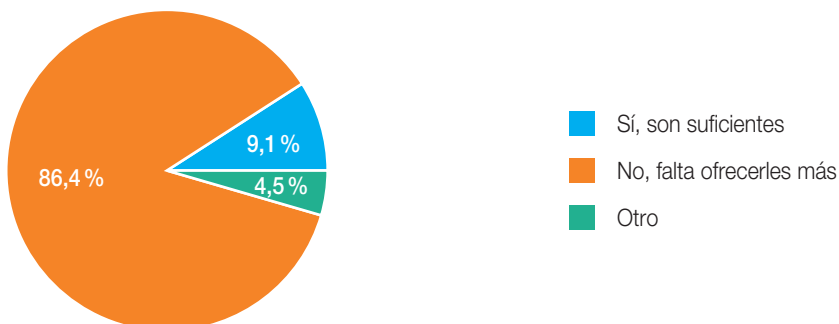
Digitalización de procesos en su empresa. Indique por favor en qué grado de digitalización considera que se encuentra su empresa; donde grado 1 es sin digitalización y grado 5 es totalmente digitalizada.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Disponibilidad de herramientas digitales

¿El centro histórico ofrece al turista las suficientes herramientas digitales para conocer la oferta de servicios públicos y privados de la ciudad?



Fuente: Elaboración propia.

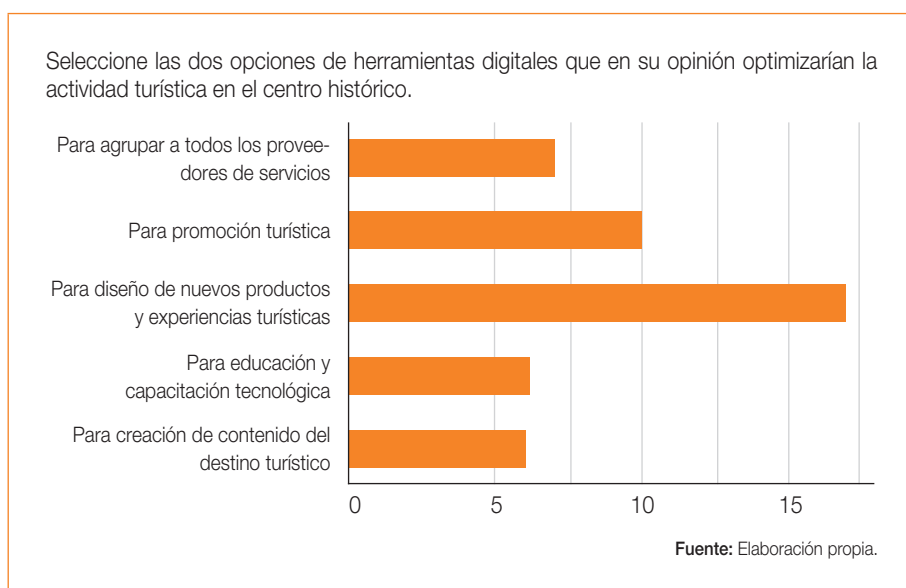
En el gráfico 6, es remarcable que el 40,9 % de los encuestados considera estar en un grado intermedio 3, pero un 27,3 % lo está ya en grado 4, que ya es alto, y además un 9,1 %

está totalmente digitalizado, lo que sumados nos da que un 77,3 % de la oferta turística está considerablemente bien equipada. Hay que poner atención entonces al 22,7 % de aquellos que están menos equipados como un área de oportunidad y de mejora para hacer más competitivo al sector tecnológicamente.

Relativo a las herramientas digitales, el gráfico 7 ilustra más áreas de oportunidad al detectarse carencias, tanto hacia los turistas como hacia los proveedores de servicios, incluso se menciona que no lo logra para todos, es decir, que los hay que quedan fuera, no se sienten integrados.

En este gráfico 8 se observa, por las respuestas, que se requieren herramientas tecnológicas, principalmente para diseñar nuevos productos y experiencias, así como para promoción. Es reseñable que en un tercer lugar consideran importantes las herramientas para agrupar a todos los proveedores de servicios.

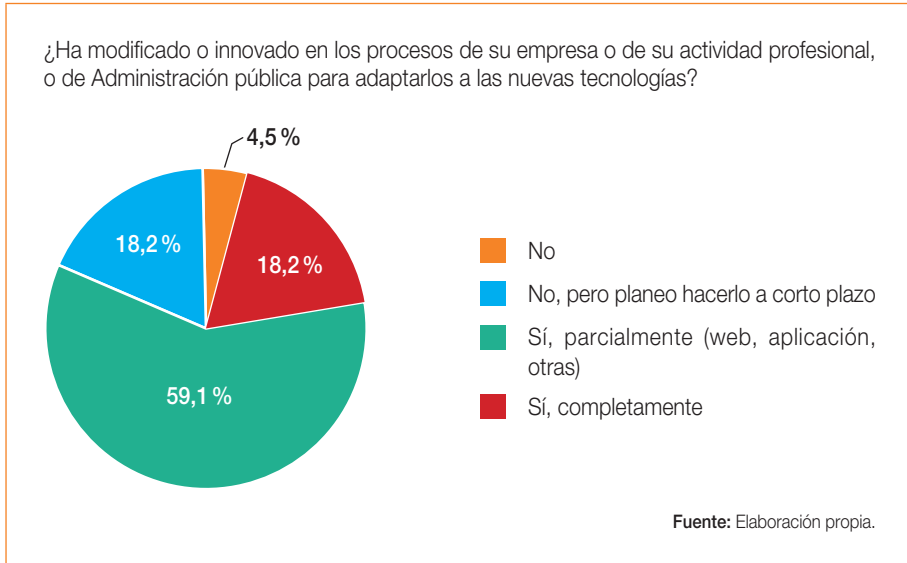
Gráfico 8. Herramientas digitales necesarias para los actores turísticos



Relativo a la innovación

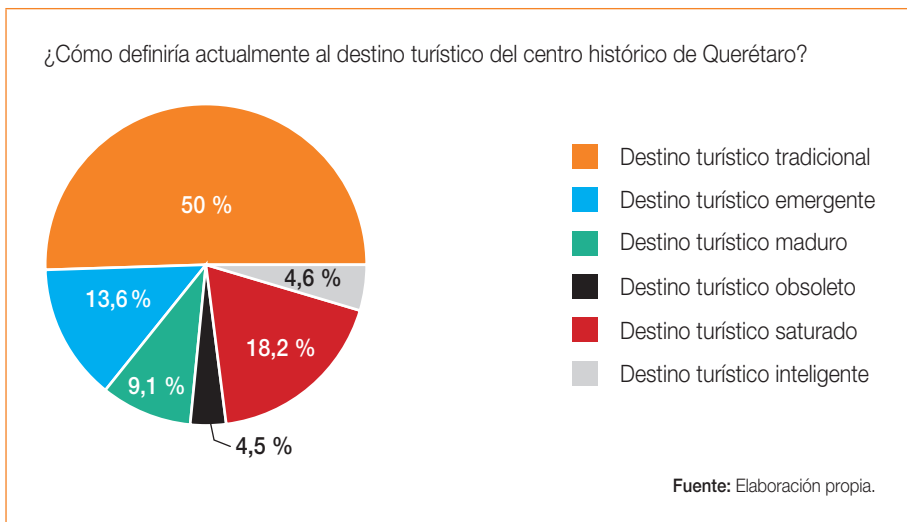
Tenemos indicativos muy interesantes en el gráfico 9, casi el 60 % de los encuestados ha innovado o modificado sus procesos y un 18,2 % completamente modificado e innovado en sus procesos, por tanto, requieren atención los 22,7 % que no lo han hecho, más los que piensan próximamente hacerlo, pero todavía no lo realizan.

Gráfico 9. Innovación de los actores turísticos



El gráfico 10 muestra un porcentaje alto: 90,9 % no ha escuchado hablar de destinos turísticos inteligentes.

Gráfico 10. Visión de la categoría del destino



Al tener que calificar el tipo de destino turístico, el 50 % lo ubica como tradicional, un 18,2 % lo considera saturado, que aunado a los que lo nombran destino maduro, el 9,1 %, y 4,5 %, obsoleto, son focos de alerta de que el destino está dejando de crecer y requiere intervención para repuntar. Habrá que cuidar las señales de saturación y obsolescencia, porque las consecuencias podrían ser serias: turistas insatisfechos, bajada de la calidad, y que por ende buscarían otros destinos.

En el gráfico 11 se muestra como un 100 % de los encuestados, al recibir una sencilla explicación de lo que son los DTI, estaría dispuesto a participar en la iniciativa de Santiago de Querétaro Centro Histórico como DTI. Nuevamente la participación de los profesionales es unánime para innovar en el destino.

Gráfico 11. Postura de los actores turísticos para la conversión del destino en DTI

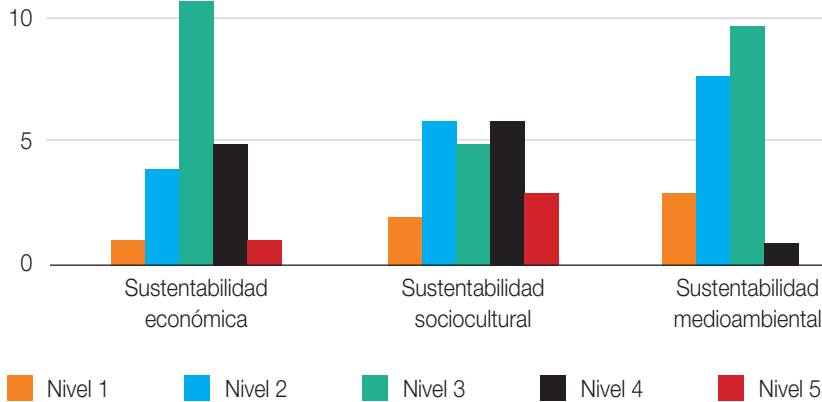


Relativo a la sostenibilidad

El grado de avance percibido por los encuestados es de nivel 3, es decir, intermedio en el caso económico y medioambiental, mientras que en el aspecto sociocultural está controvertido, ya que está empatado el nivel 4 (alto) con el nivel 2 (bajo), lo que podría significar que hay casos dispares; se puede intuir que no está generalizado en el territorio la política de sostenibilidad sociocultural. Habría que profundizar en este tema para llegar a comprender las razones manifestadas de esta circunstancia.

Gráfico 12. Percepción del nivel de sustentabilidad

Califique, desde su perspectiva, el nivel de sustentabilidad del centro histórico de Querétaro, entendiendo por sustentabilidad en cada rubro a la gestión que se realiza de los recursos a nivel económico, sociocultural y medioambiental, donde el nivel 1 no considera usted que es sustentable y el nivel 5 es totalmente sustentable.

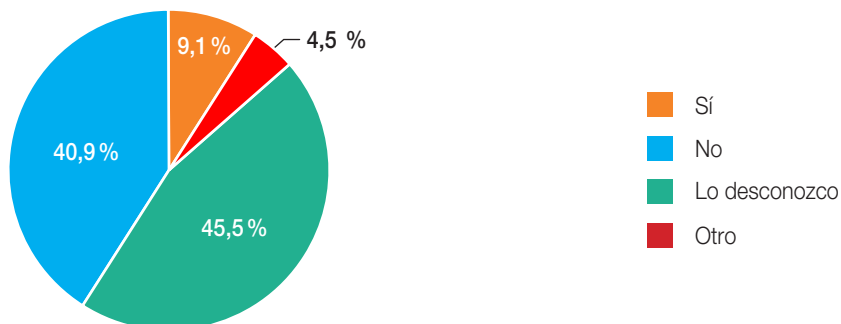


Fuente: Elaboración propia.

Relativo a accesibilidad

Gráfico 13. Comunicación público-privada, reglamentación de temas de accesibilidad

¿Cuenta el municipio de Querétaro con un catálogo de accesibilidad para las personas con discapacidad?



Fuente: Elaboración propia.

La realidad es que sí existe, está editado por el Poder Ejecutivo del estado de Querétaro; se titula «Catálogo de recomendaciones de accesibilidad para personas con discapacidad» y se puede descargar en internet (Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Estado de Querétaro, 2013). A juzgar por los resultados, la difusión para el conocimiento del sector no ha sido suficiente, lo cual nuevamente es un área de oportunidad de las autoridades, para trabajar la comunicación con los actores de la actividad turística, con el fin de que lo puedan implementar en sus establecimientos y sintonizarse lo suficiente para ofrecer al turismo un destino accesible y competitivo en este rubro.

5.1. Análisis DAFO. Recopilación de resultados

El análisis DAFO que se muestra a continuación resume y clasifica los resultados provenientes de las diversas técnicas y herramientas metodológicas aplicadas. Se ha plasmado en la tabla 4 para su mejor visualización de conjunto.

Tabla 4. Análisis DAFO que recopila los resultados obtenidos con las metodologías aplicadas

Debilidades	Amenazas
• Infraestructura urbana deficiente en algunos casos. • Procesos largos con el Instituto Nacional de Antropología e Historia para implementar infraestructura tecnológica en el centro histórico. • Poca conectividad y falta de internet gratuito. • Se carece de una buena comunicación y retroalimentación con el turista. • Falta de educación cívica de los residentes o turistas (cierto vandalismo). • Se carece de programas efectivos de vinculación universitaria con el sector público o privado para apoyar la capacitación o contratación de recursos humanos. • Que los empresarios locales no se involucren en el proyecto de mejora tecnológica y de innovación.	• Inseguridad ciudadana. • Que no participen los actores locales y expertos conjuntamente en la proveeduría de la implementación tecnológica y de innovación para realizar los proyectos. Evitar caer en ocurrencias o medidas con visión de corto plazo. • Corrupción. • Sobreproducción turística. • Falta de infraestructura tecnológica. • Plan energético sustentable con energías alternativas limpias. • Falta de recursos financieros suficientes para mantener el proyecto en el tiempo (medio y largo plazo). • Posible deficiente gestión del programa DTI. • No desarrollar a tiempo políticas con visión de futuro para el nuevo turismo que viene.



Fortalezas	Oportunidades
◀ • Ubicación geográfica del destino. • Excelentes comunicaciones nacionales e internacionales. • Buen posicionamiento en el mercado turístico con producto turístico tradicional y de negocios. • Actitud colaborativa por parte de los prestadores de servicios turísticos. • Goza de un entorno económico en crecimiento y en expansión. • Empresas comprometidas con la mejora continua de los procesos de operación y servicio. • Clúster tecnológico de vanguardia. • Ciudad que se distingue, es premiada internacionalmente por ser limpia y ordenada; certificaciones: ciudad creativa, escoba de plata, ciudad Michelin, etc.	• Llegar a nuevos mercados, nuevos perfiles. • Mayor número de turistas y mayor derrama económica para el destino. • Proyección de futuro para el centro histórico. • Generar una experiencia al turista global, de economía circular, con la participación de todos, proveedores de servicios, materias primas, etc. • Innovar con la tecnología los productos turísticos tradicionales. • Ser un destino atractivo local, nacional e internacional. • Ampliar la oferta y mejora de los servicios • Optimizar el aeropuerto. Abrir nuevas rutas aéreas con más destinos europeos y a EE. UU. Considerar la estrategia de salidas de Querétaro, evitando los aeropuertos de Ciudad de México.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Diagnóstico del destino centro histórico de Querétaro

La siguiente tabla refleja los 5 ejes y los 24 ámbitos de la metodología DTI de SEGITTUR, donde «X» significa deficiencia y el signo «✓» suficiencia.

Tabla 5. Resumen global de resultados para elaborar el diagnóstico de la ciudad histórica de Querétaro

Gobernanza y ente gestor	
X	Política turística
✓	Organizaciones
✓	Normativa
X	Financiación





Gobernanza y ente gestor	
◀	
✓	Conocimiento
✓	Estrategia
✗	Comunicación
Tecnología	
✗	Plataforma tecnológica inteligente
✓	Sistema de promoción de información turística
✓	Plan de comunicación y marketing online
✗	Oficina de información turística digital 24 h
✗	Sistema de comercialización
✗	Sistema de conocimiento turístico
Sostenibilidad	
✗	Política y sostenibilidad
✓	Desarrollo social y económico
✓	Conservación cultural y medioambiental
Innovación	
✓	Procesos de gestión
✗	Producto
✓	Aplicativos de gestión
✗	Seguridad
Accesibilidad	
✗	Marca normativa
✓	Gestión
✗	Espacio e infraestructura
✗	Herramientas tecnológicas

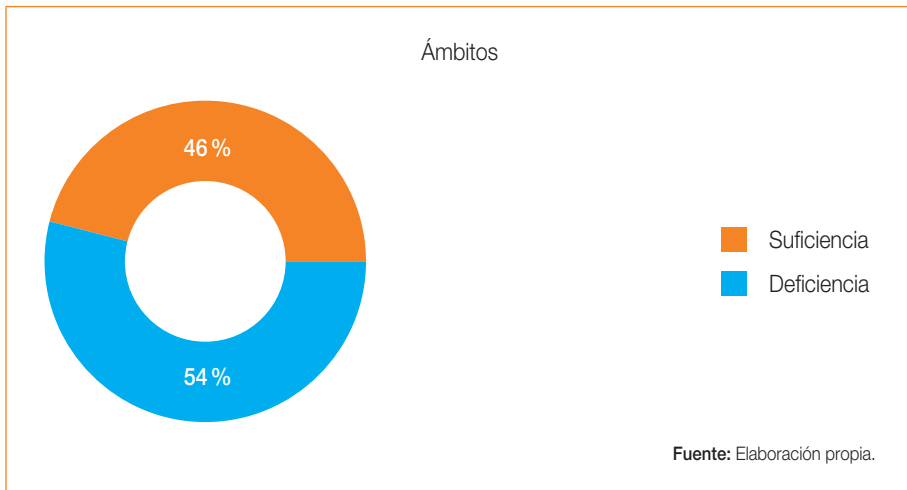
Fuente: Elaboración propia.

Totalizando los resultados de la tabla anterior, se obtienen los siguientes porcentajes de suficiencia y de deficiencia, de acuerdo con los 24 ámbitos cubiertos actualmente:

- ✓ El 45,83 % de suficiencia (11 ámbitos de 24).
- ✗ El 54,16 % de deficiencia (13 ámbitos de 24).

Se procedió a volcar, analizar y plasmar en la tabla superior todos los resultados provenientes de los textos, estudios de caso, entrevistas, encuestas, observación en eventos, más los datos del Índice de Ciudades Prosperas del Programa Q500 (Estrategia de territorialización) del Índice de la Prosperidad Urbana en Querétaro.

Gráfico 14. Cumplimiento de suficiencia de ámbitos evaluados



El diagnóstico obtenido servirá de punto de partida para definir lo que será la **hoja de ruta** para elaborar la propuesta de convertirse el centro histórico de Querétaro en DTI, y con ello continuar con el diseño de un plan director.

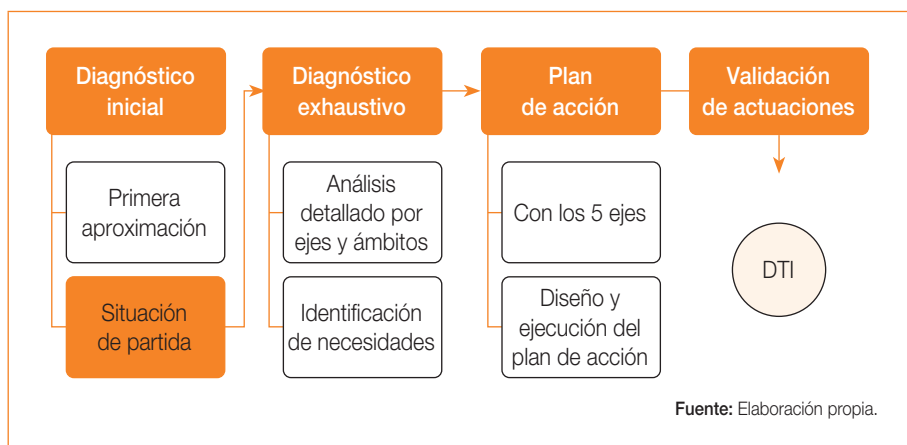
5.3. Ruta para la conversión en DTI. Análisis de resultados

Los resultados obtenidos arrojan valores cercanos al 50 % de suficiencia; el destino sí es viable para ser candidato DTI (el 45,83 % de suficiencia para ser exactos). Este es el punto de partida para poder adherirse a la red de DTI.

Lo que seguirá a este proceso por parte del destino será continuar avanzando, como lo indica la ruta en las siguientes fases, y de acuerdo con la metodología de SEGITTUR;

conociendo, después del diagnóstico inicial (que es el realizado por esta investigación con la primera aproximación), la situación de partida, de ahí se trabajará conjuntamente con SEGITTUR el diagnóstico exhaustivo por ejes y necesidades, creando el plan de acción atendiendo a los cinco ejes: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad, y aplicando dicho plan de acción para poder alcanzar la certificación que lo convierta en DTI.

Gráfico 15. Ruta estratégica DTI para la centro histórico de Querétaro



Una vez tomada la decisión del destino de certificarse, se establecerán las fechas para la revisión de ámbitos y la evaluación de la certificación para validarla; si se obtiene el porcentaje, se le otorga su certificación de DTI, y si no alcanza todavía los objetivos, se hará el plan de correcciones para volverlo a intentar, así hasta alcanzar dicha certificación.

6. Conclusiones

Desde este diagnóstico inicial, con esta primera aproximación, se concluye que estamos ante un destino tradicional, con vocación turística; sus residentes han sido calificados con un alto sentido de inclusión social, son hospitalarios; el destino goza de prestigio, está bien posicionado, estratégicamente bien ubicado en el país, con buenas comunicaciones terrestres y aeroportuarias, con oferta de servicios turísticos variada y complementaria. Además cuenta con un entorno económico consolidado, buenos resultados de gobernanza y seguridad y en un ambiente general de expansión y crecimiento; posee un *cluster* tecnológico de los mejores de México; alberga una población joven y con buen nivel de cualificación; con una fuerza empresarial comprometida para la mejora de sus procesos, con la actitud de hacer crecer su actividad.

A la vista del análisis de resultados, se puede afirmar concluyentemente que queda justificada la propuesta para convertir al centro histórico de Querétaro en un DTI, y se puede iniciar la transición con la hoja de ruta diseñada en este trabajo, siempre con la adecuación y flexibilidad requeridas por parte del destino.

Además de las conclusiones arriba expuestas, derivadas del análisis de los resultados obtenidos, también ameritan atención las conclusiones relativas a las áreas de oportunidad más significativas detectadas, que, de atenderlas en un corto y mediano plazo, elevarían los porcentajes de suficiencia para la certificación; estas son principalmente:

Primero, el eje de gobernanza se vería fortalecido con un plan efectivo de comunicación en ambas direcciones entre los actores de la oferta turística, la ciudadanía, otras organizaciones no gubernamentales y las Administraciones públicas en general, no solamente turísticas (por ejemplo, de economía, seguridad, sostenibilidad, accesibilidad, etc.), respecto de las políticas públicas, leyes, programas, anuarios, catálogos, etc. que se generan en la entidad. Esto sintonizaría a todos los actores y aportaría un conocimiento compartido valioso para la toma de decisiones.

Segundo, ampliar el uso de la tecnología en el destino. Con esta acción mejoraría la calidad de respuesta y comunicación bilateral, se fortalecería el eje de tecnología, al ser la herramienta que apoya a la gobernanza. La conectividad, interoperabilidad, digitalización de los procesos, etc. dan mejor respuesta al residente o turista en tiempo real (en temas de seguridad, tránsito vehicular, accidentes, climatología, comercialización del destino o transparencia, entre muchos otros).

Tercero, en sostenibilidad el área de oportunidad se centra en la falta de políticas y medidas energéticas renovables y limpias, así como la falta de medición de la sostenibilidad. La acción recomendada es una planificación adecuada a corto, medio y largo plazo.

Respecto de la innovación, nuevamente apalancaría la tecnológica en los procesos público privados. Las alianzas que se puedan establecer entre el *cluster* de tecnología del estado de Querétaro y los actores público-privados del sector turístico ofrecerían grandes ventajas competitivas.

Y relativo a los temas de accesibilidad universal, adoptar los estándares legislativos internacionales que se están poniendo en marcha en las ciudades y destinos inteligentes aceleraría el proceso de implementación generalizada en el destino.

En otros temas, se detecta una carencia de vinculación turística de calidad efectiva entre las empresas, las Administraciones turísticas, etc. y los centros educativos de nivel técnico, técnico superior y universitario, a través de programas planeados y perfilados curricularmente para apalancar, fortalecer, consolidar y liderar el proyecto de destino inteligente.

Es importantísimo reforzar la conclusión de conformar un consejo participativo de amplio espectro, representativo de los actores turísticos que gestione el DTI; será la clave del éxito –como el Consejo de Desarrollo Integral de Tequila lo ha demostrado en Tequila–, que gestione la coordinación de los cinco ejes mencionados y asegure la sostenibilidad financiera del proyecto.

Y como conclusión de cierre, se puede afirmar que el destino centro histórico de Querétaro está en un punto de inflexión crucial, clave para decidir el rumbo del turismo que desea para su futuro. La toma de decisiones adecuada hoy marcará la diferencia para no comprometer el destino hacia una obsolescencia posteriormente más difícil de remontar. La recomendación sería adoptar los cambios de paradigmas actuales, la innovación y las tendencias presentes del mercado turístico, implementar nuevas políticas turísticas, y muy conveniente transitar hacia un destino turístico inteligente con calidad para perdurar en el tiempo, así como las de todos sus actores turísticos.

6.1. Limitaciones del estudio

Este trabajo ha pretendido conocer las posibilidades con las que cuenta el destino turístico, ha ahondado de manera uniforme en todo lo relativo a los 5 ejes que la sostienen y los 24 ámbitos. Sin embargo, hay uno de los ejes, el de la tecnología, que merecería profundizar más, por la relevancia transversal sobre todos los demás y por lo que representa como palanca de desarrollo para el sector turístico. Evaluar la posibilidad de llevar a cabo proyectos de vinculación del sector turístico con el *cluster* tecnológico permitirían generar nuevos productos turísticos innovadores para el destino, como lo fue el DTI Málaga en España (expuesto en el encuentro Think Tank Querétaro 2022).

6.2. Perspectivas para futuras investigaciones

Considerando que el turismo del futuro será aquel que los turistas deseen disfrutar por las actividades y experiencias que les ofrezca el destino, cada vez más a la carta, el llamado turismo líquido (el viaje se diseña desde la óptica de la demanda, no desde la óptica de la oferta con los clásicos paquetes turísticos; ahora es el viajero quien se lo confecciona a su gusto, necesidades, intereses, etc.), hace necesario poner en el centro al turista. La clave estará en conocer a nuestro visitante incluso antes de que pise el destino. Es por ello que una línea de investigación relativa a la nueva demanda se hace imprescindible, para fidelizar al visitante y que recomiende el destino. Ameritaría un profundo trabajo de investigación cualitativa y cuantitativa para evaluar los cambios y las tendencias que se están produciendo en la demanda, las nuevas áreas de oportunidad (desestacionalización), y el rediseño de una nueva oferta de productos y servicios turísticos. Este trabajo no ha entrado a analizar estos puntos por razones de tiempo y objetivos del mismo.

Una segunda línea de investigación sería diseñar un observatorio turístico conducente a la producción de resultados, incluso en tiempo real; muy útil tanto para las empresas privadas para la realización de planeaciones más enfocadas a los mercados, como para las Administraciones en la confección de las políticas públicas, con ello las decisiones serían más acertadas y apegadas a la realidad, optimizándose los esfuerzos y recursos.

Referencias bibliográficas

- Arteaga, F. d. (2020). ¿Cómo se transforma una ciudad en inteligente? El ejemplo de la ruta del tequila y la planificación. *Revista Arquitectura*. <https://es.paperblog.com/como-se-transforma-una-ciudad-en-inteligente-el-ejemplo-de-la-ruta-del-tequila-y-la-planificacion-estrategica-del-uruguayo-federico-de-arteaga-6923520/>
- Bastidas, A. B. (2021). *Destinos Turísticos Inteligentes. Un análisis de su origen, evolución y potencial de futuro* [Tesis doctoral, Universidad de Granada].
- Cardiel Pérez, H. y Montejano Gaitán, J. G. (2009). *Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Querétaro de Arteaga*. Instituto de Estudios Superiores del Tecnológico de Monterrey. https://www.researchgate.net/publication/257333585_Investigacion_de_Oportunidades_Estrategicas_para_el Desarrallo_del_Estado_de_Queretaro_de_Arteaga

María de los Ángeles Sáez de Pedro. Graduada en Empresas y Actividades Turísticas por la UDIMA. Diplomada universitaria en Administración de Empresas y Actividades Turísticas con Especialidad en Alojamientos Turísticos y Restauración por la Escuela Oficial de Turismo de Madrid. Diplomados de innovación y gestión de servicios turísticos; certificaciones de enseñanza del español como segunda lengua por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (México) e International House (IH) Querétaro, avalado por el Instituto Cervantes de España. Experiencia laboral en España, cadenas hoteleras y agencias de viajes; y en México docente universitaria en la Licenciatura de Turismo en la Universidad UNIVA Querétaro, y en turismo idiomático.

Ana Belén Bastidas Manzano. Doctora en Economía y Empresa en el área de marketing y comportamiento del consumidor por la Universidad de Granada. Además, posee un MBA en empresas turísticas y un Máster en Marketing y Comportamiento del Consumidor. Es también licenciada en Ciencias del Trabajo y diplomada en Turismo. Es ayudante doctora en la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, donde imparte docencia en los grados de Empresas y Actividades Turísticas y de Marketing. Además posee una amplia trayectoria en el sector turístico y la docencia empresarial.

Contribución de los autores: Contribución de autores: Idea, M. A. S. P.; Revisión de literatura (estado del arte), M. A. S. P.; Metodología, M. A. S. P.; Análisis de datos, M. A. S. P.; Resultados, M.A.S.P; Discusión y conclusiones, M. A. S. P.; Redacción (borrador original), M. A. S. P y A. B. B. M.; Revisiones finales, A. B. B. M.

