

# **PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EJECUCIÓN Y SU IMPLEMENTACIÓN EN SATS. EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN 12/21**

## **1.- ANTECEDENTES.**

El Servicio de Atención Turística de Sevilla (SATS) aspira a convertirse en un elemento clave en el funcionamiento de la compañía Congresos y Turismo de Sevilla, S.A. (CONTURSA) entre cuyos fines se encuentra implementar la estrategia del destino Sevilla, debiendo evolucionar más allá de los servicios normales de información que se ofrecen actualmente, con la intención de constituir a la ciudad como un mejor destino y facilitar la experiencia al turista

Durante los últimos meses, Congresos y Turismo de Sevilla, S.A., en adelante CONTURSA, ha venido trabajando en la redefinición del Servicio de Atención al Turista de Sevilla (SATS) con el objetivo de servir de una manera más eficaz a la estrategia del destino de la ciudad.

Como resultado de dicho proceso, CONTURSA procedió a redefinir la estrategia de transformación digital del SATS, así como su modelo de negocio, siendo ahora el momento de transformar dicha estrategia en un plan que defina la forma de ejecutar la misma y sirva de acompañamiento en su implementación.

Por tanto, el objetivo fundamental del plan que se elabore por la empresa que resulte adjudicataria del presente Expediente de Contratación será la elaboración de una guía para la ejecución del citado modelo de negocio así como el acompañamiento en el arranque de su implementación hacia el nuevo modelo de negocio del SATS, debiéndose plasmar a la finalización de la ejecución del objeto del contrato unas instrucciones claras y precisas, así como con una tutorización en los primeros pasos de implementación.

## **2.- MODELO DE NEGOCIO IMPLEMENTADO. DESTINO FINAL.**

Partiendo de la situación descrita en el apartado anterior, y conforme a la estrategia de transformación del SATS y su modelo de negocio, el objetivo pretendido es que se elabore un plan de ejecución para su puesta en marcha y se de apoyo durante los primeros seis meses de la implementación, al objeto de cumplir con la finalidad de la estrategia de negocio en los horizontes temporales señalados en el mismo.


Es por ello por lo que se acompaña al presente PPT el Modelo de Negocio del SATS elaborado en su día que debe servir de base para la contratación de un Plan de Ejecución del mismo y seguimiento a su implementación.

## **3.- DESCRIPCION DE LOS TRABAJOS A REALIZAR**

El presente servicio se plantea a través de una serie de actividades que se relacionan a continuación:

- a) Elaboración del plan de ejecución, que guíe la puesta en marcha el modelo de negocio del SATS, y que incluya como mínimo:

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	1/29
 PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==			

- Objetivos a alcanzar, que deberán estar alineados con el modelo de negocio
- Tareas y acciones a desarrollar
- Calendario de ejecución de dichas actividades para los próximos 4 años, con mayor nivel detalle para el próximo año.
- Indicadores de seguimiento y sistema de monitorización propuesto

b) Soporte a la implementación del plan (durante 6 meses), y que incluya como mínimo

- Objetivos a alcanzar con dicho soporte
- Características del soporte a prestar: tipología de acciones, dedicación por parte del equipo de implementación
- Calendario de ejecución, a lo largo de los 6 meses
- Indicadores de seguimiento
- Informes mensuales de seguimiento del plan

### 3.- EQUIPO DE TRABAJO

Los recursos humanos que el adjudicatario debe dedicar a la prestación de los servicios contractuales responderán, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, a las exigencias que se detallan a continuación:

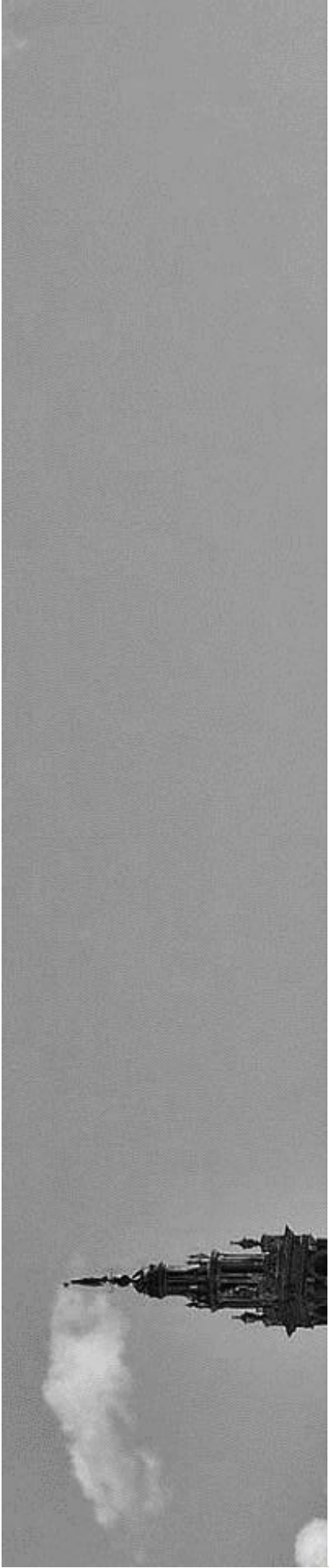
- **Director de Proyecto:** Por parte del adjudicatario se establecerá un Director de proyecto que deberá realizar las funciones de interlocución con CONTURSA y que será el responsable de comunicar todas aquellas cuestiones que puedan afectar al normal desarrollo del presente contrato. Deberá contar con titulación universitaria oficial (licenciado o grado, Máster, Doctor/a). Deberá contar con al menos 10 años de experiencia previa en la dirección de equipos de trabajo para la elaboración de estudios, proyectos o planes de similar naturaleza al que es objeto del presente contrato, así como en su implementación. Deberá contar con experiencia mínima en el desarrollo de tres trabajos relacionados con el diseño y/o implementación de planes en destinos y ciudades, con una demanda igual o superior a los 3 millones de turistas/año.
- **Equipo de consultores:** El equipo de consultores estará compuesto un mínimo de dos personas, y serán responsables de la organización actividades, trabajos técnicos y demás tareas necesarias para el correcto cumplimiento del objeto del contrato. El licitador deberá precisar en su propuesta la composición del equipo de trabajo a emplear, detallando perfiles, funciones y dedicación al proyecto. Deberán estar en disposición de titulación universitaria y contar con una experiencia mínima de 2 años en la elaboración de estudios, proyectos y planes de naturaleza similar al que es objeto el presente contrato.

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	2/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==



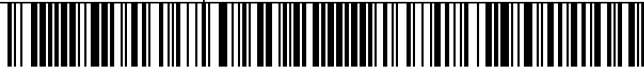
# Modelo de negocio del “Servicio de Atención Turística” de Sevilla (SATS)- Resumen ejecutivo

Octubre 2020



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	3/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

1.

# ¿Dónde estamos hoy y dónde queremos estar en el 2025?



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	4/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# Para mejorar la experiencia de los turistas en el destino Sevilla, el Servicio de Atención Turística de Sevilla (SATS) debe reinventarse

El Servicio de Atención Turística de Sevilla (SATS) aspira a convertirse en un elemento clave de **CONTURSA en su labor de implementar la estrategia del destino Sevilla. Sin embargo** ha de evolucionar, yendo más allá de los servicios de información que actualmente ofrece, para servir mejor al destino y facilitar una mejor experiencia al turista. Esta evolución debe centrarse en:



Nuevos servicios para mejorar la experiencia en destino



Orientado al turista y al ciudadano



Transformación digital



Colaboración y cooperación con el sector

El proyecto toma como punto de partida las siguientes áreas, identificadas por Turismo de Sevilla como las principales a mejorar:



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

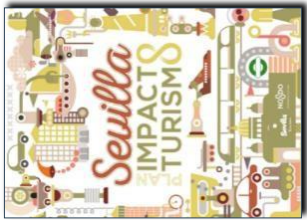
FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	5/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# El análisis ha ayudado a entender la situación actual del SATS con respecto a la Visión 2025 y a identificar asuntos clave a gestionar

## Ámbitos de análisis



**Revisión de documentos estratégicos**

Se han revisado los documentos facilitados con el objetivo de obtener más detalles de la situación actual y objetivos del destino

- 8 entrevistas
  - Videokonferencia
  - Telefónicas
- Entre el 22 y el 31 de julio
- 4 aspectos tratados
  - Situación actual del Centro de Información Turística
  - Visión futura del Centro
  - Aspectos a favor para la consecución de la visión
  - Aspectos en contra para la consecución de la visión

**Entrevistas con actores clave**

Se ha entrevistado a diversos actores clave con el fin de comprender la situación actual del SATS y cuál debería ser su evolución



**Análisis de benchmark**

Se han estudiado casos de éxito de SAT en otros destinos para identificar lecciones aprendidas que puedan ser aplicadas en este caso

Situación actual y asuntos clave

Opciones Estratégicas

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	6/29
			
PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==			



# Situación actual del SAT en Sevilla vs los SAT de los destinos analizados

## Configuraciones del servicio de atención turística – Sevilla vs benchmarks nacionales e internacionales

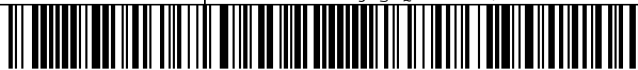
Aspectos evaluados	Sevilla (actual)	1 Barcelona	2 Valencia	3 Madrid	4 Bilbao	5 A Coruña	6 Londres	7 Zúrich	8 Sídney	9 Uppsala	10 New York
<b>Presencia</b>											
<b>Canales</b>	Física / Online	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>	F+O <sup>1</sup>
<b>Cobertura</b>	Única / Varias / Red oficinas	Red	Red	Varias	Red	Varias	Varias	Única	Red	Varias	Varias
<b>Tipología</b>	Permanente / Temporal	Perm.	P+T <sup>2</sup>	P+T <sup>2</sup>	Perm.	Perm.	Perm.	Perm.	P+T <sup>2</sup>	P+T <sup>2</sup>	Perm.
<b>Digitalización</b>	Baja / Media / Alta	Media	Media	Media	Alta	Baja	Baja	Media	Alta	Media	Alta
<b>Gestión</b>											
<b>Marca</b>											
<b>Target</b>											
<b>Rol (razón de ser)</b>											

0) Física  
1) Física y online  
2) Permanente y temporal  
3) Pública y privada (mixta)  
4) Combinación  
5) De destino



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	7/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# Visión 2025 del Servicio de Atención Turística de Sevilla y objetivos

“En el año 2025, el Servicio de Atención Turística habrá **completado su transformación de negocio digital**, contribuyendo así a la consolidación de la ciudad de Sevilla como **un destino turístico sostenible y de calidad** y con **altos niveles de repetición y recomendación.**”

## OBJETIVOS

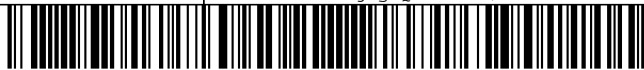
- 1 Mejorar **la experiencia** del turista y el ciudadano
- 2 Contribuir a la **diversificación de la oferta turística** de Sevilla
- 3 Promover Sevilla como un destino **sostenible y de calidad**
- 4 Generar **fuentes de autofinanciación** a través de la venta
- 5 Fomentar **la colaboración y cooperación** con el sector

## TARGET



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	8/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==



# Asuntos clave que afectan a la consecución de la Visión 2025 del SATS

Componentes del modelo de negocio

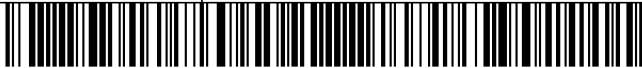
 A FAVOR DE LA VISION

 EN CONTRA DE LA VISION

<b>SEGMENTO S</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>X SAT orientado a informar y atender "solo" turistas</li> </ul>
<b>Propuesta de VALOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferta diversa y de calidad en el destino</li> <li>✓ Marca turística potente (Sevilla destino)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Baja contribución del SAT a la experiencia (positiva) del cliente, (diseño de valor, ventas y monitorización)</li> </ul>
<b>CANALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oportunidad para desplegar el canal online/digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Canal "físico" limitado a una oficina (poco atractiva y con poco tráfico)</li> </ul>
<b>RELACION CON LOS CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oportunidad para mejorar la experiencia del cliente a través de la digitalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Relación con los clientes "limitada" al soporte "físico"</li> </ul>
<b>RECURSOS CLAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo directivo con visión empresarial y mentalidad para el cambio</li> <li>✓ Tecnología de digitalización disponible y accesible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Modelo de gestión basado en actividades y no en resultados</li> <li>X Insuficiente comunicación entre departamentos (silos)</li> <li>X Falta de competencias específicas para servicios diferentes al de información</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oportunidad para desplegar un sistema de reservas y ventas muy atractivo y eficaz</li> <li>✓ Oportunidad para desplegar actividades que incidan positivamente en la experiencia del turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X SAT no está integrado en la maquinaria de marketing</li> </ul>
<b>SOCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oportunidad para generar "valor" al sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Cierta resistencia al cambio por parte del sector</li> </ul>

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	9/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# 2.

# ¿Qué estrategia es la más adecuada para alcanzar la Visión 2025?

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	10/29
			
PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==			

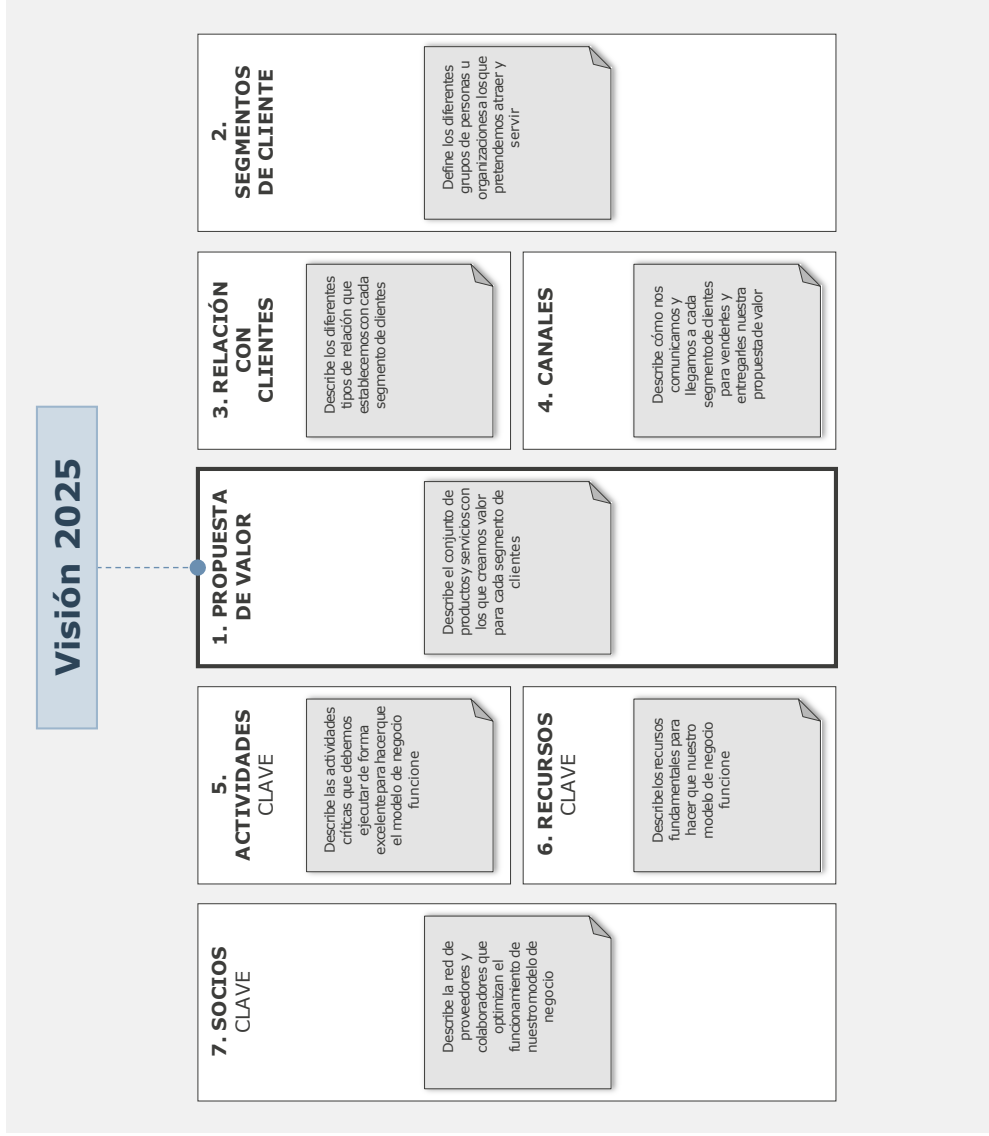
# Se han identificado opciones estratégicas que pueden afectar al modelo de negocio de un SAT

## Aspectos a considerar

- 
**1. Modelo de Presencia**  
 Canal físico, online, o ambos; una oficina o varias, permanente o temporal...
- 
**2. Target**  
 Visitantes, ciudadanos, empresas del sector turístico del destino
- 
**3. Marca**  
 Alineada con la del destino, marca exclusiva o una combinación de ambas
- 
**4. Modelo de Gestión**  
 Público, privado o mixtas
- 
**5. Rol**  
 Información, diseño de valor, comercialización, monitorización...



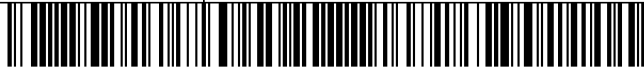
## Modelo de Negocio



## Opciones estratégicas y su evaluación

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
 Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo		FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	11/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# La combinación de opciones estratégicas, da lugar a 3 posibles estrategias a seguir por parte de un SAT de un destino

## Posibles modelos del SAT

Aspecto	Situación Actual <b>Sevilla</b>	Estrategia 1. <b>Conservadora</b>	Estrategia 2. <b>Digital</b>	Estrategia 3. <b>Digital+</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Canales</b></li> <li>• <b>Cobertura</b></li> <li>• <b>Tipología</b></li> <li>• <b>Digitalización</b></li> </ul>	Física + Online Pocas oficinas Permanente Baja	Física + Online Oficina única/Pocas oficinas Permanente Baja/Media	Física + Online Varias oficinas Permanente + temporal Media/Alta	Física + Online Red de oficinas Permanente + temporal Alta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión</b> (y financiación)</li> </ul>	Pública	Pública	Pública	Pública + Privada (incluyendo PPP)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca</b></li> </ul>	Marca de destino	Marca de destino	Marca de destino	Marca de destino
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Target</b></li> </ul>	Turista	Turista	Turista + Ciudadanía	Turista + Ciudadanía + Sector
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rol</b> (razón de ser)</li> </ul>	Información y asistencia	(+) comercialización básica + monitorización	(+) diseño de valor + comercialización activa	(+) diseño de valor avanzado + monitorización avanzada

Ejemplos →

**Zurich<sup>1</sup>  
A Coruña**

**Valencia<sup>2</sup>**

**Sídney**



Nota 1) Zúrich está en un nivel "medio" de digitalización

Nota 2) Aunque el ejemplo de Valencia no incluye el target "Ciudadanía", es representativo de los demás aspectos

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	12/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# Las opciones estratégicas se han evaluado siguiendo una metodología basada en cuatro criterios

## Criterios de evaluación



### Alineación con los objetivos y la Visión 2025

En qué medida se ajustan las diferentes opciones estratégicas a la Visión 2025 y objetivos del SATS



### Factibilidad de la implementación

En qué medida se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las opciones estratégicas



### Facilidad de aprovechar los aspectos clave "a favor"

En qué medida la opción estratégica ayuda a sacar partido a los potenciales beneficios de los aspectos a favor



### Facilidad de gestionar los aspectos clave "en contra"

En qué medida la opción estratégica contribuye a "minimizar" el impacto negativo de los aspectos clave "en contra"



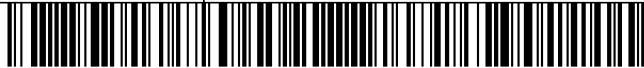
Todos los criterios se han evaluado con un sistema de puntuación de 0 a 5 en el que, cuanto **más alta la puntuación, mejor** se considera la opción estratégica



Todos los criterios tienen el **mismo peso** a la hora de calcular la puntuación final determinante en la que se fundamentan las recomendaciones ✓

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	13/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# Como resultado de la evaluación, se han seleccionado recomendaciones que afectan a cada uno de los 7 componentes del Modelo de Negocio

Tema	Opciones estratégicas y recomendación			Relación con el Modelo de Negocio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Tipología</li> </ul>	A - Solo Oficina Física	<b>B - Oficina Física + Online</b>	C - Solo Online	4. Canales
	A - Oficina única	<b>B - Red de oficinas</b>	C - Oficinas compartidas	4. Canales 6. Recursos Clave
	A - Permanente	<b>B - Permanente + Temporal</b>	C - Temporal	4. Canales 6. Recursos Clave
• Digitalización	A - Baja	B - Media-alta	<b>C - Alta</b>	3. Relación con clientes 6. Recursos clave
<b>Gestión</b> (incl. financiación)	A - Pública	<b>B - Partenariado público-privado (PPP)</b>	C - Privada	6. Recursos clave
• <b>Marca</b>	<b>A - Marca de destino</b> (ej. VisitSevilla)	B - Marca propia (ej. InfoSevilla)	C - Combinación de marcas	6. Recursos clave
• <b>Target</b>	A - Turista	B - Turista + Ciudadanía	<b>C - Turista + Ciudadanía + Sector</b>	2. Segmentos 7. Socios
• <b>Roi</b>	A - Información y asistencia	B - (+) diseño de valor + comercialización activa	<b>C - (+) diseño de valor avanzado + monitorización avanzada</b>	1. Propuesta de valor 5. Actividades Clave

Opción recomendada



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.goncel.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	14/29



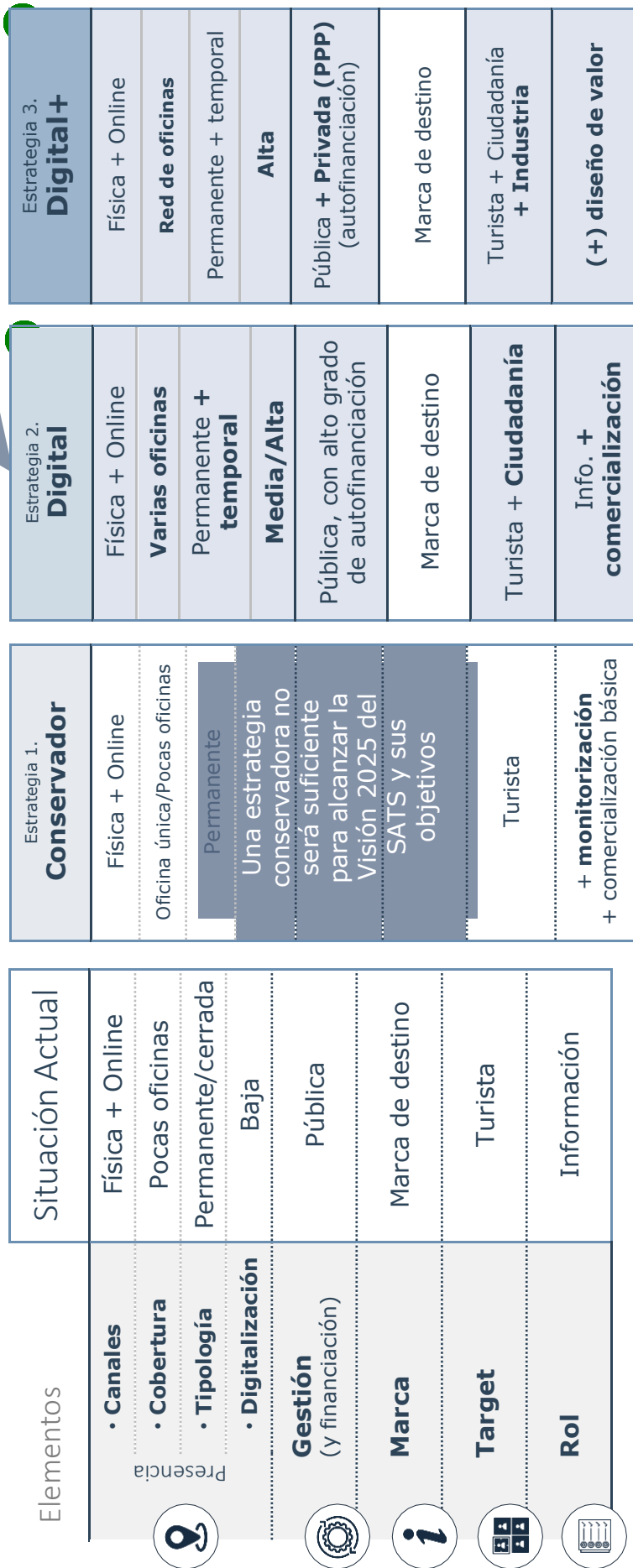
PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==



# Para gestionar los asuntos clave y alcanzar así la Visión 2025, el SATS necesita adoptar una estrategia de “Transformación Digital” en dos etapas

Estrategia a 2023:  
 - Cambio organizativo y de Rol  
 - Enfoque digital

## Transición hacia una estrategia de Transformación Digital



Para alcanzar la visión 2025 se propone un proceso en 2 etapas: un primer horizonte 2023 de preparación, lanzamiento de e implementación de la estrategia, y un segundo horizonte 2025 de consolidación de la estrategia



Elementos que necesitan acción para avanzar respecto a la situación actual

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
 Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	15/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

Para gestionar los asuntos clave y alcanzar así la Visión 2025, el SATS necesita adoptar una estrategia de "Transformación Digital" en dos etapas



**Horizonte 2**

**Consolidación de la Estrategia de Digitalización**



**Horizonte 1.2**

**Implementación de la Estrategia de Digitalización**



**Horizonte 1.1**

**Preparación y lanzamiento**



Consolidar la "Transformación Digital" del SATS

Implementar el modelo de negocio y automatizar el SATS

Construir una base sólida para implementar el modelo de negocio del SATS y abordar su digitalización

Fase 0: Q4 2020-Q1 2021

Fase 2: Q3 2021-Q4 2023

Fase 3: Q1 2024-Q4 2025

Etapa 1

Etapa 2



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	16/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# 3.

# ¿Cómo trasladamos la Estrategia al modelo de negocio?

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

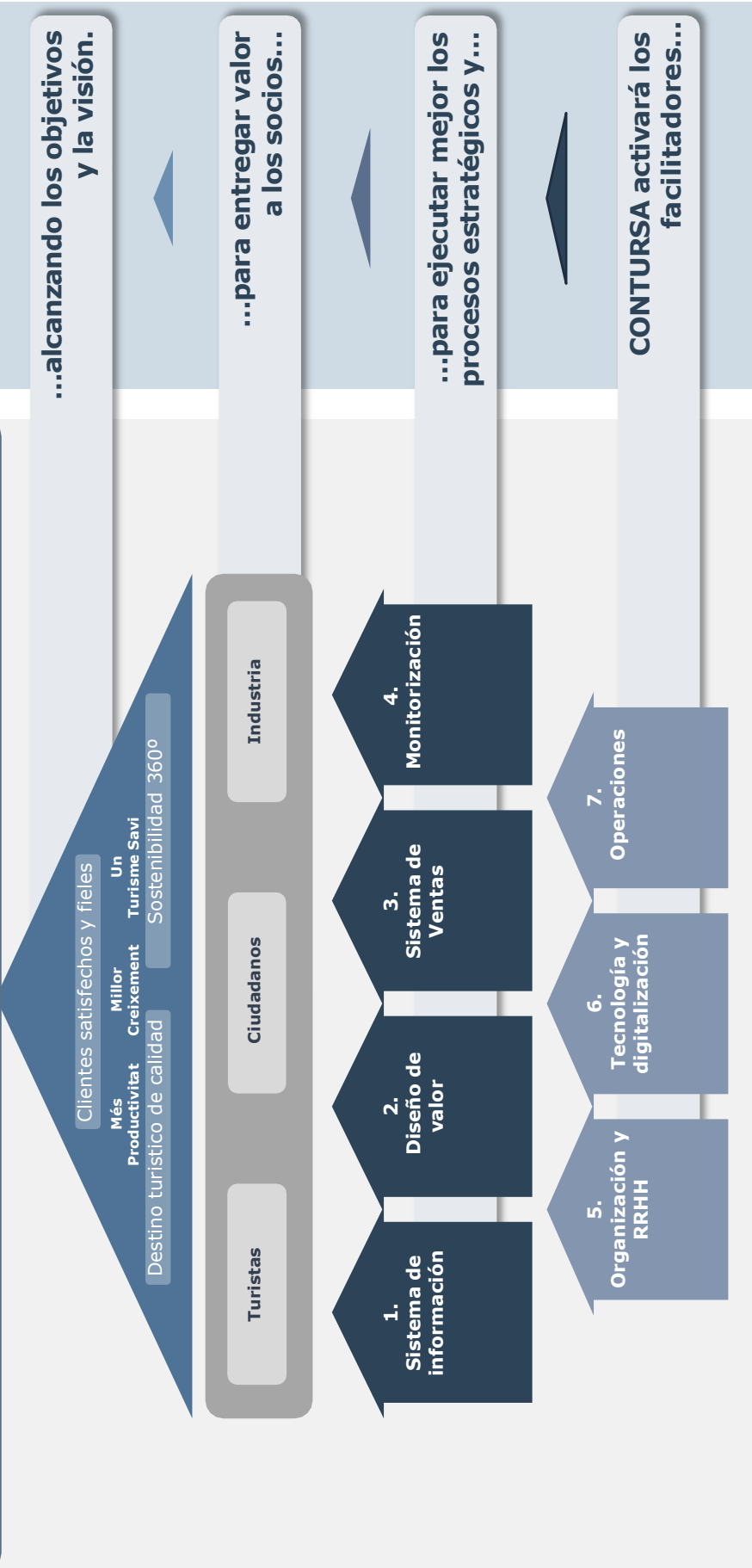
FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	17/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# Mapa estratégico del Servicio de Atención Turística de Sevilla (SATS)

**VISIÓN 2025 SATS**  
 "En el año 2025, el Servicio de Atención Turística habrá completado su transformación de negocio digital, contribuyendo así a la consolidación de la ciudad de Sevilla como un destino turístico sostenible y de calidad y con altos niveles de repetición y recomendación."



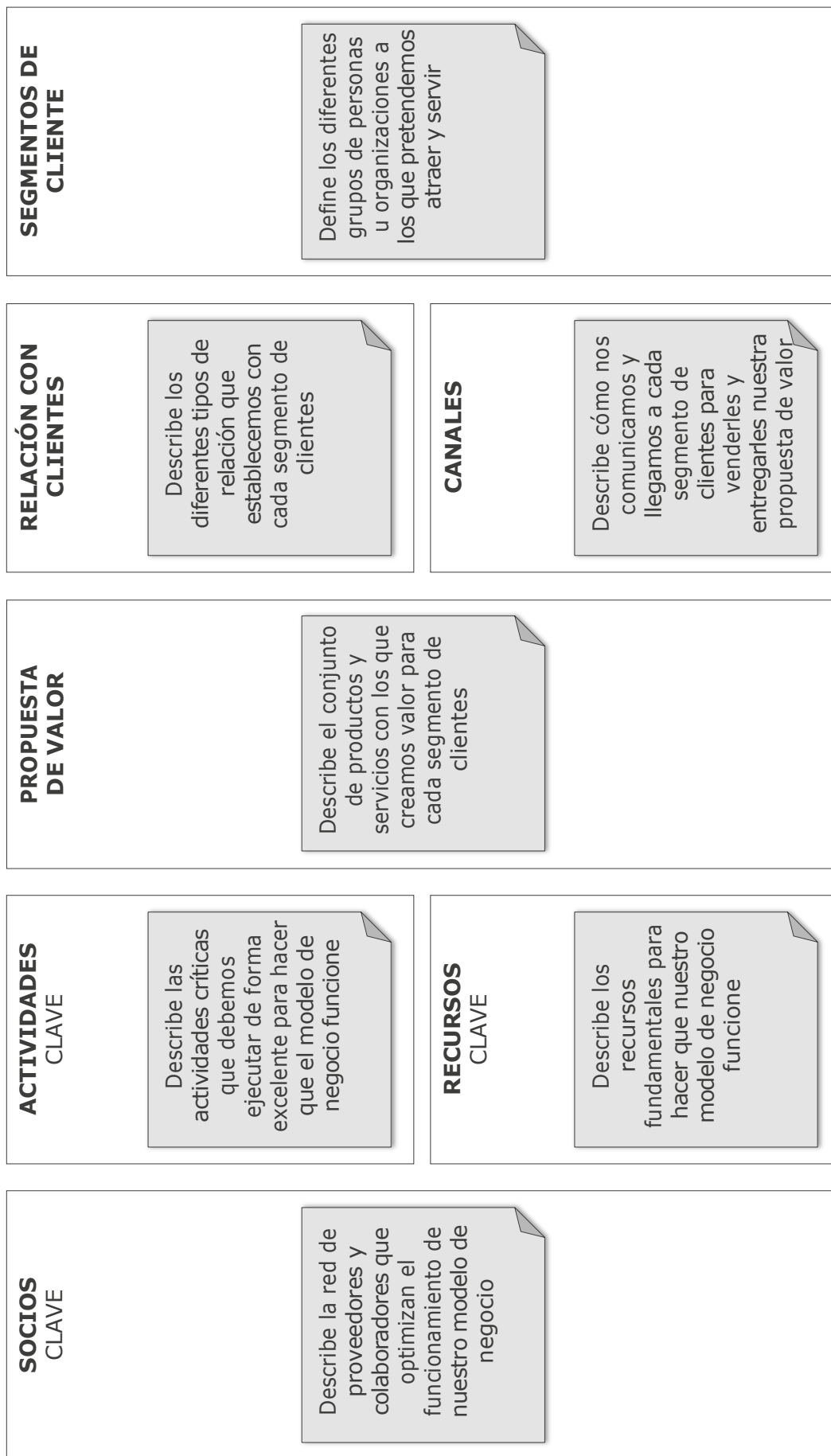
Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
 Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	18/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# El modelo de negocio propuesto será desarrollado siguiendo el marco metodológico Canvas



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	19/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# Opciones estratégicas seleccionadas y su relación con los 7 componentes del Modelo de Negocio

Tema	Opciones estratégicas y recomendación			Relación con el Modelo de Negocio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Tipología</li> </ul>	A - Solo Oficina Física	<b>B - Oficina Física + Online</b>	C - Solo Online	<p>4. Canales</p>
	A - Oficina única	<b>B - Red de oficinas</b>	C - Oficinas compartidas	<p>4. Canales 6. Recursos Clave</p>
	A - Permanente	<b>B - Permanente + Temporal</b>	C - Temporal	<p>4. Canales 6. Recursos Clave</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización</li> </ul>	A - Baja	B - Media-alta	<b>C - Alta</b>	<p>3. Relación con clientes 6. Recursos clave</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión (incl. financiación)</li> </ul>	A - Pública	<b>B - Partenariado público-privado (PPP)</b>	C - Privada	<p>6. Recursos clave</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca</li> </ul>	<b>A - Marca de destino</b> (ej. VisitSevilla)	B - Marca propia (ej. InfoSevilla)	C - Combinación de marcas	<p>6. Recursos clave</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target</li> </ul>	A - Turista	B - Turista + Ciudadanía	<b>C - Turista + Ciudadanía + Sector</b>	<p>2. Segmentos 7. Socios</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roi</li> </ul>	A - Información y asistencia	B - (+) diseño de valor + comercialización activa	<b>C - (+) diseño de valor avanzado + monitorización avanzada</b>	<p>1. Propuesta de valor 5. Actividades Clave</p>

Opción recomendada

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

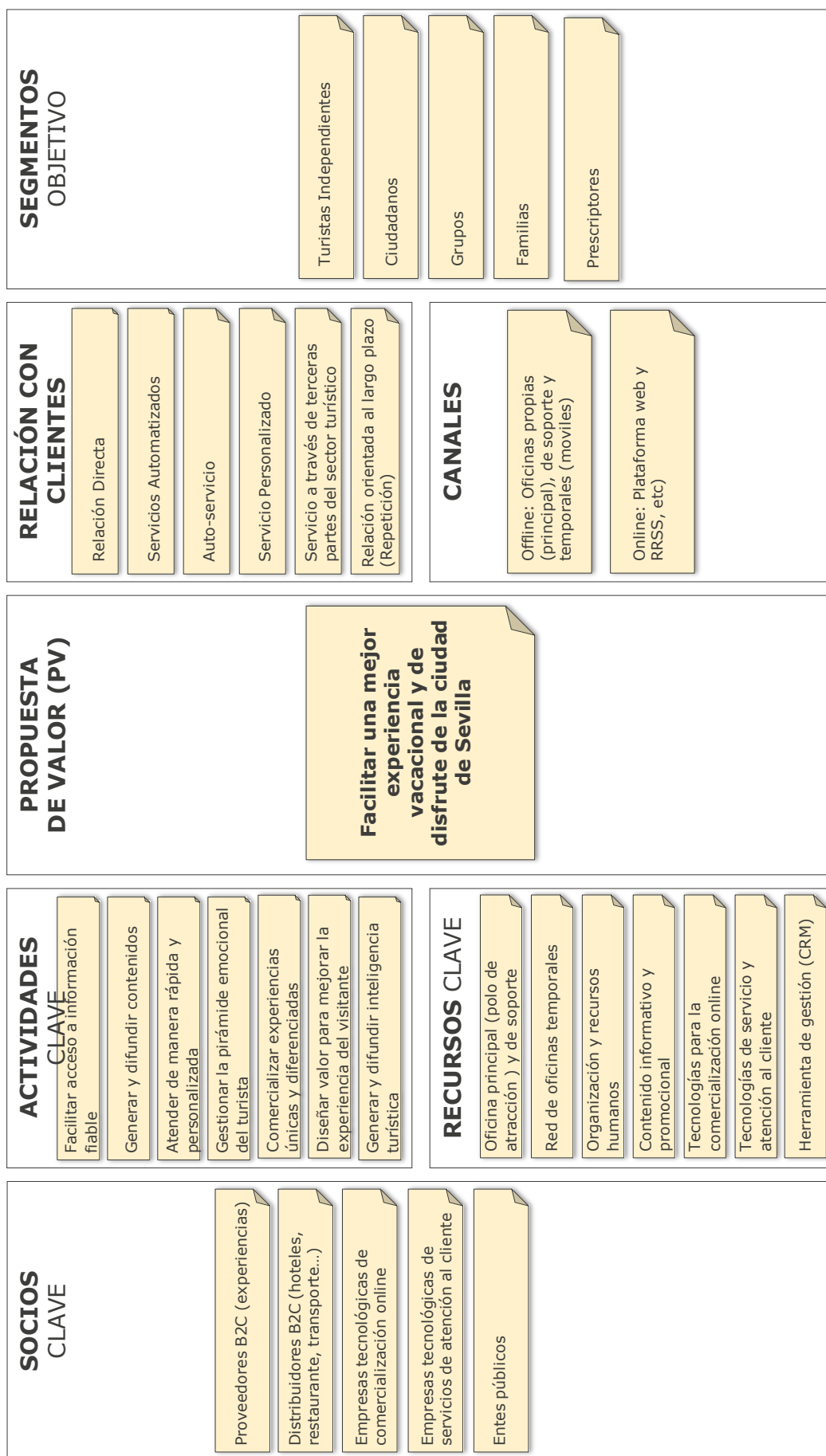
FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	20/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==



# Propuesta de Modelo de Negocio del SATS (B2C)



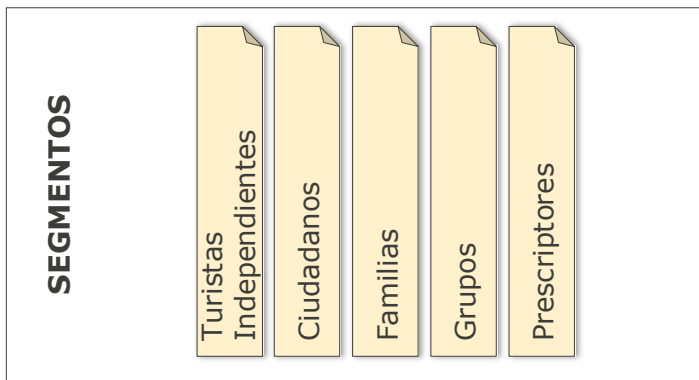
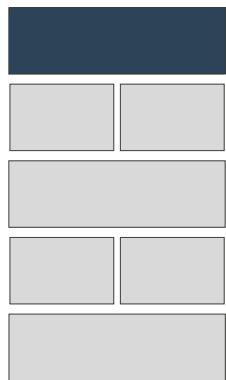
Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
 Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	21/29

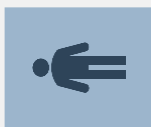


PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

# 1. Segmentos: ¿A quién queremos entregar la propuesta de valor?



### Descripción



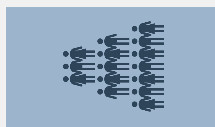
**Turistas Independientes**  
Foco en las motivaciones de viaje relacionadas con Cultura, Deporte, Gastronomía



**Ciudadanos**  
Foco en mejorar la experiencia cultural y de ocio de la ciudad. Juegan un rol estratégico en el posicionamiento del SATS frente a los turistas (embajadores)



**Familias**  
- Actividades para todas las edades  
- Recursos y accesorios para atender a niños



**Grupos**  
- Paquetes para simplificar la organización de la estancia  
- Atención especial al segmento MICE (por ejemplo, en respuesta al nuevo entorno COVID)



**Prescriptores (TTOO, AAVV, periodistas, blogueros...)**  
Foco en fomentar/mejorar el conocimiento del destino y de su oferta experiencial que facilite su prescripción y venta

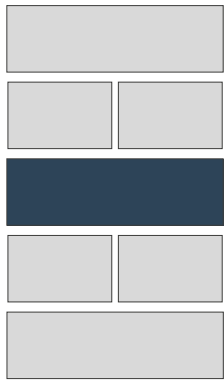
Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	22/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

## 2. Propuesta de valor para el cliente: ¿Qué valor diferencial queremos entregar a nuestros clientes?



### PROPUESTA DE VALOR (PV)

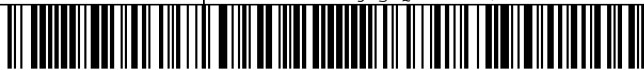
Facilitar una mejor experiencia vacacional y de disfrute de la ciudad de Sevilla

### Descripción

Servicio de Información	Diseño de valor	Comercialización	Monitorización
Canalización de material informativo exhaustivo sobre la oferta	Atención personalizada Creación de paquetes personalizados y organización de eventos para la ciudadanía	Guía en el proceso de reserva de experiencias	Seguimiento del grado de satisfacción del servicio
Selección de las mejores experiencias en Sevilla	Colaboración en la creación de las experiencias ofrecidas	Marca clara y consistente Integración con proveedores B2C	Sistema de control del rendimiento de ventas (Preferencias, etc.)
Contenido informativo digital y servicios de atención virtual	Servicios de base tecnológica y digital	Marketing digital y oficinas online en soporte al canal físico	Sistema CRM para mejorar la experiencia y aumentar la tasa de repetición

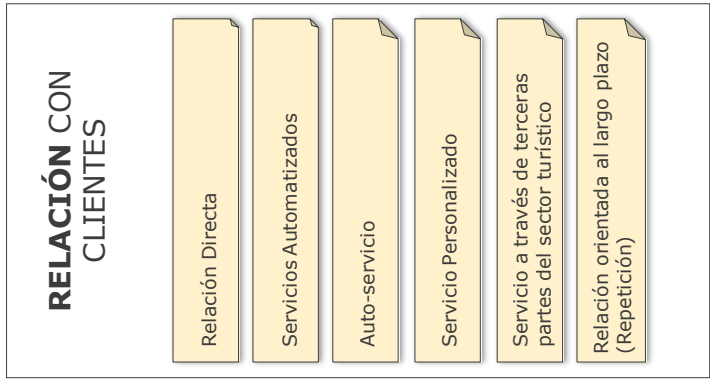
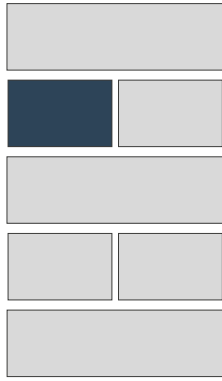
Código Seguro de verificación: PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	23/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

### 3. Relación con Clientes: **¿Cómo nos queremos relacionar con nuestros clientes para entregarles la propuesta de valor?**



#### Descripción

**Relación directa**  
Permite garantizar una experiencia multicanal excelente, manteniendo el control sobre la información proporcionada, las herramientas utilizadas y el tipo de interacción con los usuarios

**Servicios Automatizados**  
Permiten atender a un gran número de personas, aportando mejoras en las prestaciones generales del servicio, pudiendo enfocar los esfuerzos de atención personalizada donde aporten más valor

**Auto-servicio**  
Los usuarios pueden acceder a las prestaciones del SATS de manera independiente, por vía física (folletos, pantallas o tablets, ...) o telemática (página web, redes sociales, QR codes,...)

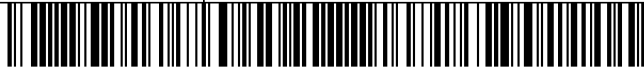
**Servicios Personalizados**  
Servicio de cita previa para atención directa con personal experto, que adapta la atención a los intereses individuales del turista, del prescriptor...

**Relación a través de terceros**  
Presupone la creación de acuerdos y la ejecución de sesiones de formación, para que el SATS pueda facilitar el uso de sus herramientas (Marketplace, Material informativo, etc.) a terceras partes del sector turístico (hoteles, restaurantes...)

**Relación de Largo plazo**  
La relación con el turista se cultiva en perspectiva de largo plazo, orientada a incrementar las tasas de repetición y recomendación, a través de una herramienta CRM potente

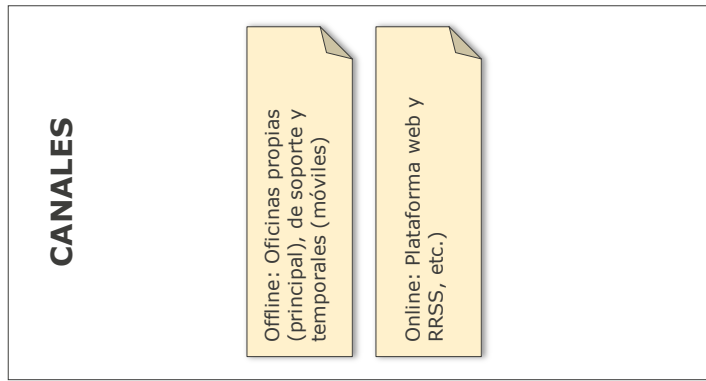
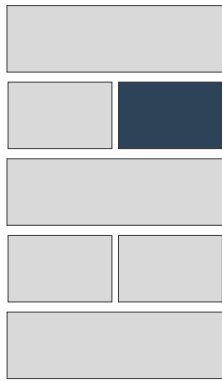
Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo		FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	24/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

## 4. Canales: **¿Qué canales utilizaremos para comunicar a nuestros clientes la propuesta de valor?**

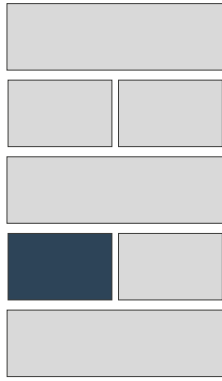


Descripción	Canal Físico	Nivel de Digitalización
<b>Oficina principal (insignia)</b>	La oficina principal tiene un rol clave para el despliegue de la propuesta de valor y su comercialización. La oficina principal integrará servicios de atención personal, servicios digitales automatizados y espacios dedicados a exposiciones y eventos, atrayendo en primer lugar a los propios ciudadanos de Sevilla. Es un atractivo en sí mismo	●●○○
<b>Oficinas temporales</b>	Las oficinas temporales son puntos de información móviles o "kioscos" con servicios básicos, situados en sitios estratégicos, según la temporada. Pueden incluir puntos en zonas de interés fuera de la ciudad para comercializar el destino durante periodos de alta demanda (ej. Kiosco en Madrid, antes de Semana Santa)	●○○○○
<b>Oficinas de soporte</b>	Las oficinas de soporte incluyen las de gestión privada (instaladas en atractivos seleccionados con alta concurrencia) y los puntos de atención a través de terceras partes del sector turístico (hoteles, restaurantes,...), por lo que será necesario firmar acuerdos y proporcionar formación para garantizar el nivel de calidad del servicio	●○○○○
<b>Canal Online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserjes virtuales de servicio 24/7</li> <li>• Comercialización a través del Marketplace</li> <li>• Página web con contenidos audiovisuales</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Aplicaciones para un contacto directo con los turistas</li> </ul>	●●●●●

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	25/29
PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==			

## 5. Actividades clave: **¿Qué actividades hemos de realizar de manera “excepcional” para entregar la propuesta de valor a nuestros clientes?**



### ACTIVIDADES

- Facilitar acceso a información fiable
- Generar y difundir contenidos
- Atender de manera rápida y personalizada
- Gestionar la pirámide emocional del turista
- Comercializar experiencias únicas y diferenciadas
- Diseñar valor para mejorar la experiencia del visitante
- Generar y difundir inteligencia turística



### Descripción

<p>El SATS canalizará <b> toda la oferta turística experiencial</b> (ej. actividades de ocio, cultura, movilidad, etc.) y transmitirla a los segmentos target</p>	<p>El SATS deberá <b>generar y difundir contenidos</b> y facilitar la información según una lógica <b>multicanal</b></p>
<p>Los procesos de atención a los visitantes deberán ser organizados para proporcionar <b>información y orientación</b> de manera <b>eficiente y personalizada</b></p>	<p>La gestión de la Pirámide Emocional del turista tiene el propósito de hacer que el visitante alcance un <b>crecimiento personal</b> durante la estancia</p>
<p>El <b>Marketplace</b> digital pondrá al alcance del turista la compra de <b>experiencias únicas y diferenciadas</b> de Sevilla</p>	<p>Se establecerán mecanismos selectivos con la oferta que permitan al cliente <b>identificar las mejores experiencias</b> mejorando la experiencia turística y de ocio</p>
<p>Enfoque en evaluar <b>la satisfacción del turista a lo largo de la customer journey</b>, empezando por la fase de planificación del viaje. Los datos obtenidos serán gestionados a través de un <b>CRM</b> para el seguimiento y la gestión de las comunicaciones / ofertas de experiencias con el objetivo de facilitar la <b>fidelización</b> de los turistas y ayudar la <b>planificación de los servicios</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Procesos clave del SATS</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  1. Servicio de Información         </div> <div style="text-align: center;">  2. Diseño de valor         </div> <div style="text-align: center;">  3. Comercialización/Sistema de venta         </div> <div style="text-align: center;">  4. Monitorización         </div> </div>	

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
 Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

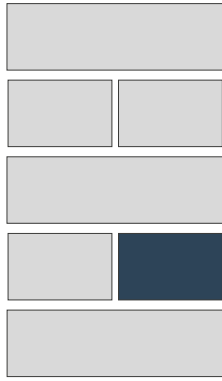
FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	26/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==



## 6. Recursos Clave: ¿Qué recursos son "críticos" para entregar la propuesta de valor a nuestros clientes?



### RECURSOS CLAVE

- Oficina principal (polo de atracción) y temporales
- Red de oficinas de soporte
- Organización y recursos humanos
- Contenido informativo y promocional de valor
- Tecnologías para la comercialización online
- Tecnologías de servicio y atención al cliente
- Herramienta de gestión (CRM)

### Descripción

#### A) Oficinas físicas

**Oficina principal** como polo de atracción turistas/ ciudadanos,; **Oficinas temporales** ubicadas en puntos estratégicos  
Uso del distintivo "i" para mayor reconocimiento y participación

**Oficinas de soporte** para proporcionar el servicio a través de terceros y tener un mayor alcance a un coste mínimo

#### B) Organización

**Modelo organizativo alineada con la estrategia**, RRHH, y operaciones eficaces e innovadores gracias a la **digitalización**



**Contenido de valor** para facilitar el proceso de decisión del turista en relación a sus intereses específicos

**Tecnologías para la Comercialización y servicios de Atención al cliente** (chatbot...)

**Herramienta de CRM** para cultivar una relación con el turista en perspectiva de largo plazo

#### C) Contenidos digitales y Tecnología

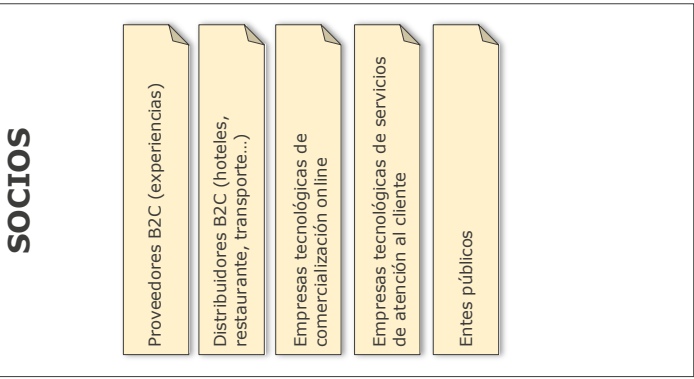
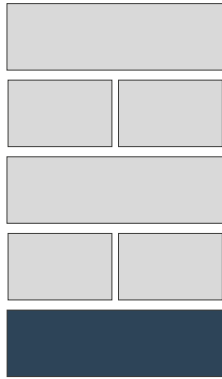
Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	27/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==

## 7. Socios: **¿Con quién debemos colaborar para entregar la propuesta de valor a nuestros clientes?**



### Descripción

La selección de partners B2C como **proveedores de experiencias** en el destino puede aportar ventajas en términos de calidad de la oferta

Las alianzas con el **sector turístico** permiten mejorar la cobertura de la actividad promocional y de información de los productos y experiencias ofrecidos



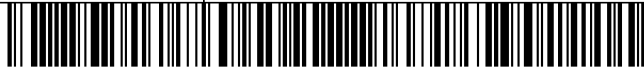
La colaboración con **empresas tecnológicas de e-commerce** en el sector del turismo ayudará a proporcionar una mejor experiencia a lo largo del customer journey

Para el desarrollo de **mecanismos de atención telemática**, Sevilla puede aprovechar la colaboración con empresas tecnológicas especializadas en servicios de atención al cliente

Colaborar con otros **entes públicos** puede llevar al desarrollo de acciones de promoción recíprocas (ej. promoción del destino Andalucía) aportando beneficios concretos para Sevilla

Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo		FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==	PÁGINA	28/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==



Código Seguro de verificación PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <https://eadmin.gonce.eu/verifirma/code/PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==>  
Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.

FIRMADO POR	Jose Manuel del Rio Castillo	FECHA	24/05/2021
ID. FIRMA	afirma.redsara.es	PÁGINA	29/29



PUrZ1jDgxQXM77Y1G/aOvw==