



El sistema de gestión integrado de destino y su papel en el actual escenario turístico. Un análisis aplicado a la red de destinos turísticos inteligentes de la Comunitat Valenciana

Integrated Destination Management Systems and their role in tourism today: the case of the Smart Destinations Network in Valencia

Marc Fuster Uguet¹

Universidad de Alicante

marc.fuster@yahoo.es

<https://orcid.org/0000-0002-2344-5366>

David Giner Sánchez

Universidad de Alicante

davidginer@ua.es

<https://orcid.org/0000-0002-1822-1157>

Recibido/Received: 21/01/2021

Aceptado/Accepted: 05/02/2021

RESUMEN:

El artículo analiza los Sistemas de Gestión Integrado de Destino ante el actual escenario turístico. Se estudia acerca de sus funcionalidades e implicaciones y se realiza una propuesta de conceptualización desde una perspectiva sistémica que se constata mediante una encuesta a los destinos adheridos a la Red DTI-Comunitat Valenciana. Los resultados ponen de manifiesto la necesidad de contar con este tipo de herramienta para una mejora en el proceso de gobernanza turística. Sin embargo, su implementación tiene numerosos impedimentos que imposibilitan, por el momento, su pleno desarrollo. Por este motivo, se sintetizan cuatro recomendaciones generales y sus principales líneas de acción para así fomentar el desarrollo de este tipo de herramienta de gestión.

Palabras clave: sistema de gestión integral de destino; gobernanza; datos; destinos turísticos; turismo inteligente

ABSTRACT:

Integrated Destination Management Systems and their role in tourism today: the case of the Smart Destinations Network in Valencia

The article examines the functionalities and implications of Integrated Destination Management Systems in the tourism sector today, and proposes a systemic conceptualisation of the tool based on its use in relation to the Smart Destinations Network in Valencia. The results of the study show the importance of management tools of this kind in ensuring successful governance of the tourism sector, while highlighting a series of obstacles which make full implementation of such

¹ Este trabajo ha sido distinguido como uno de los mejores Trabajos de Fin de Máster de Turismo en el X FÓRUM REDINTUR

systems impractical for now. The article concludes with four general recommendations and the main lines of action of each for the promotion and development of management tools of this kind. *Keywords:* integrated destination management system; governance; data; smart destinations; smart tourism

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO / HOW TO CITE THIS ARTICLE

Fuster Uguet, Marc y Giner Sánchez, David (2021). El sistema de gestión integrado de destino y su papel en el actual escenario turístico. Un análisis aplicado a la red de destinos turísticos inteligentes de la Comunitat Valenciana. *Rotur, Revista de Ocio y Turismo*, 15(2), 1-23. <https://doi.org/10.17979/rotur.2021.15.2.7446>

I. INTRODUCCIÓN

Varios autores tales como Benckendorff, Sheldon y Fesenmaier (2014) señalan que el actual ecosistema turístico se caracteriza por un uso intensivo de información que debe ser procesada y analizada para la gestión del destino. Por ello, las organizaciones de gestión de destino (OGD, en adelante), están introduciendo, de manera paulatina, cambios cualitativos en los procedimientos de gestión de la información turística.

Muchos de estos cambios responden a la adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC, en adelante) en las estructuras y actuaciones de los entes gestores del destino. En este sentido, ha adquirido relevante peso la planificación turística inteligente (Ivars-Baidal y Vera, 2019) por su capacidad para integrar las TIC en los procesos de gobernanza estratégica y operativa del destino.

De acuerdo con Ivars, Solsona y Giner (2016) el interés por la adopción de las TIC en los procesos de gestión coincide con la aparición de nuevos desafíos y cambios en el ecosistema turístico que someten a las OGD al requisito apremiante de desarrollar nuevos enfoques de gestión de la información. El actual ecosistema turístico está experimentando importantes retos y desafíos que requieren iniciativas de gestión efectivas e integradas capaces de ser llevadas a cabo por un modelo integral.

Precisamente, tal y como indica Giner (2017), la gestión integral de la destinación turística genera y requiere la recopilación, la sistematización y el procesamiento de datos para su transformación en información útil y precisa para la consecución de una toma de decisión. Por ese motivo, herramientas de coordinación de los flujos y registros de los datos generados dentro del destino turístico, como es el Sistema de Gestión Integrado de Destino (SGID, en adelante), constituyen un elemento clave sobre la que pivotan las nuevas responsabilidades de las organizaciones de gestión de destino.

En este sentido, el artículo pone en conocimiento las funcionalidades e implicaciones del SGID, en términos de uso y desarrollo, y en particular, en el caso de los destinos adheridos a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana.

El artículo, en primer lugar, contextualiza los retos y responsabilidades de las OGD ante los desafíos turísticos actuales. En segundo lugar, y en base a lo anterior, define las características, funcionalidades e implicaciones del SGID. En tercer lugar, expone los resultados de la

investigación en relación al uso y el desarrollo y a los beneficios e inconvenientes del SGID en los destinos.

Finalmente, presenta un conjunto de reflexiones relacionadas con la línea teórica y los resultados de la situación del uso y desarrollo del SGID en los destinos estudiados, así como, se han planteado recomendaciones para fomentar el desarrollo del SGID en un destino turístico.

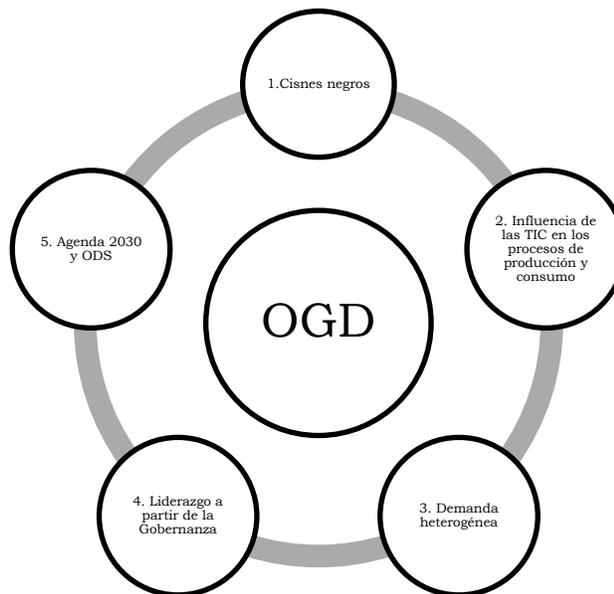
II. DESAFÍOS DEL MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA ANTE EL ACTUAL ESCENARIO

Si bien es cierto que el visitante sigue siendo el elemento principal para comprender y analizar el turismo, resulta fundamental el análisis del modelo de gestión de los destinos para afrontar los nuevos retos e implicaciones del sector turístico (Pike, 2008). Sin embargo, las estrategias de gestión de los destinos son complejas y necesitan un enfoque holístico y sistemático para su comprensión.

En una tendencia de crecimiento continuo y de extensión al conjunto de regiones y países, la actividad turística está requiriendo iniciativas de gestión efectivas e integradas que suponen cambios estratégicos y operativos en las estructuras y en los cometidos de las organizaciones competentes de la gestión del destino.

Para tratar de entenderlos y señalar su importancia es necesario conceptualizar los desafíos que caracterizan el actual ecosistema turístico (Figura 1).

Figura 1. Desafíos actuales de las organizaciones de gestión del destino



Fuente: Elaboración propia

Algunos acontecimientos de repercusión global están mermando el clima de confianza y las expectativas del mercado turístico. En el ámbito económico, estos sucesos son descritos utilizando la teoría del cisne negro, metáfora que hace referencia a aquellos acontecimientos que ocurren por sorpresa, porque, a priori, son improbables y que, para bien o, generalmente, para

mal, terminan teniendo un gran impacto y repercusiones trascendentales. Es por eso, que para paliar los efectos de los cisnes negros es necesaria una planificación flexible y dinámica capaz de desarrollar iniciativas de contingencia ante episodios terroristas como los sucedidos en Niza; ante pandemias mundiales como la del COVID19; u ante otros episodios con un enorme impacto negativo.

En este sentido, las OGD deben desarrollar estrategias e iniciativas en torno a diferentes escenarios económicos y proveerse de planes de contingencia para mitigar acontecimientos singulares, totalmente inesperados y con un enorme impacto global, para así aumentar la capacidad de resiliencia del destino (Wang y Pizam, 2011; Scarpino y Gretzel, 2015).

Asimismo, las Tecnologías de la Información y la Comunicación están teniendo un enorme impacto en los procesos de producción y de consumo turístico. Por un lado, la integración de las TIC en los procesos estratégicos y operativos de los destinos ha posibilitado el surgimiento de un nuevo modelo gestión conocido como Smart Destination (Ivars-Baidal, *et al.*, 2017). Y por otro lado, los propios visitantes también han experimentado cambios a raíz de la socialización de las TIC.

De acuerdo con Femenia-Serra, Neuhofer e Ivars-Baidal (2018), los visitantes se están adaptando al nuevo ecosistema digital, dando lugar a nuevas actitudes y cambios en los procesos de interrelación con el destino.

Frente a eso se hace imprescindible contar con un mandato estratégico, de coordinación y gestión en el marco de una estructura de gobernanza adecuada a los distintos desafíos y cambios de paradigma surgidos a raíz del nuevo ecosistema digital (Giner, 2017).

Fruto de lo mencionado anteriormente, la demanda ha experimentado un proceso de heterogeneización. Varios autores como Cohen (2005) y Vera et al (2011) señalan que las nuevas formas de consumo responden a múltiples necesidades y preferencias propias de las actitudes y comportamientos de la Sociedad postindustrial (Bell, 1973) que se encaminan hacia la participación activa en las experiencias turísticas.

Por este motivo, las OGD deben permanentemente innovar y rediseñar sus estrategias de producto (inteligencia de mercado), los servicios turísticos y la imagen proyectada para ser capaces de satisfacer una demanda cada vez más segmentada para así mantener su competitividad en el mercado (Díaz y Santana, 2016).

A raíz de la capacitación de las OGD para reaccionar ante estos y otros cambios, surge un concepto clave a la hora gestionar un destino: la gobernanza turística. Ésta ha convertido en uno de los elementos clave en el ámbito de la actual gestión turística (Song *et al.*, 2013). De acuerdo con Pulido-Fernández y Pulido-Fernández (2014:687), las OGD deben de tener como objetivo *“dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno, a través de las formas de coordinación, colaboración y/o cooperación (...) eficaces y transparentes”* De esta forma, se ayudará a alcanzar los objetivos comunes para el ecosistema turístico, facilitando el consenso y el aprendizaje durante la gestión del destino (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014).

Por último, la OMT (2019) aboga a que la gobernanza del destino debe adecuarse a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS)

lo que permitirá al ecosistema turístico, en general, y a los destinos en particular, un desarrollo sostenible y competitivo a medio y largo plazo.

Por tanto, ante el actual escenario turístico es importante entender la necesidad de desarrollar un modelo de gestión integral que incluya estrategias de gestión orientadas a la planificación y desarrollo del producto e iniciativas de mercado (Figura 2) de acuerdo con cada uno de los retos y desafíos expuestos anteriormente.

Sin embargo, hablar del modelo de gestión de las OGD es hacerlo desde un constante debate. La heterogeneidad institucional, regulativa, cultural y territorial de los destinos turísticos pone de manifiesto grandes discrepancias a la hora de enumerar con precisión la misión y la atribución de los gestores turísticos. El debate sobre qué modelo de gestión deberían de adoptar los entes responsables del destino gira en torno a muchas cuestiones que aún están por resolver.

Algunos autores coinciden que la estrategia de gestión principal de los OGD es la de marketing y promoción (Laesser y Beritelli, 2013; Pike y Page, 2014; Presenza, Sheehan y Ritchie, 2005). Giner (2017) citando a Pike y Pige (2014) afirma que esa tendencia se debe a la caracterización ubicua de las estrategias de marketing y promoción, impulsadas por la influencia de las TIC en los procesos de producción y consumo turístico. De ahí, a que varios autores se posicionen a favor del término Organización de Marketing de Destino (OMD) en detrimento del de Organización de Gestión de Destino, dada la heterogeneidad institucional y regulativa de las implicaciones de la planificación y gestión de los destinos.

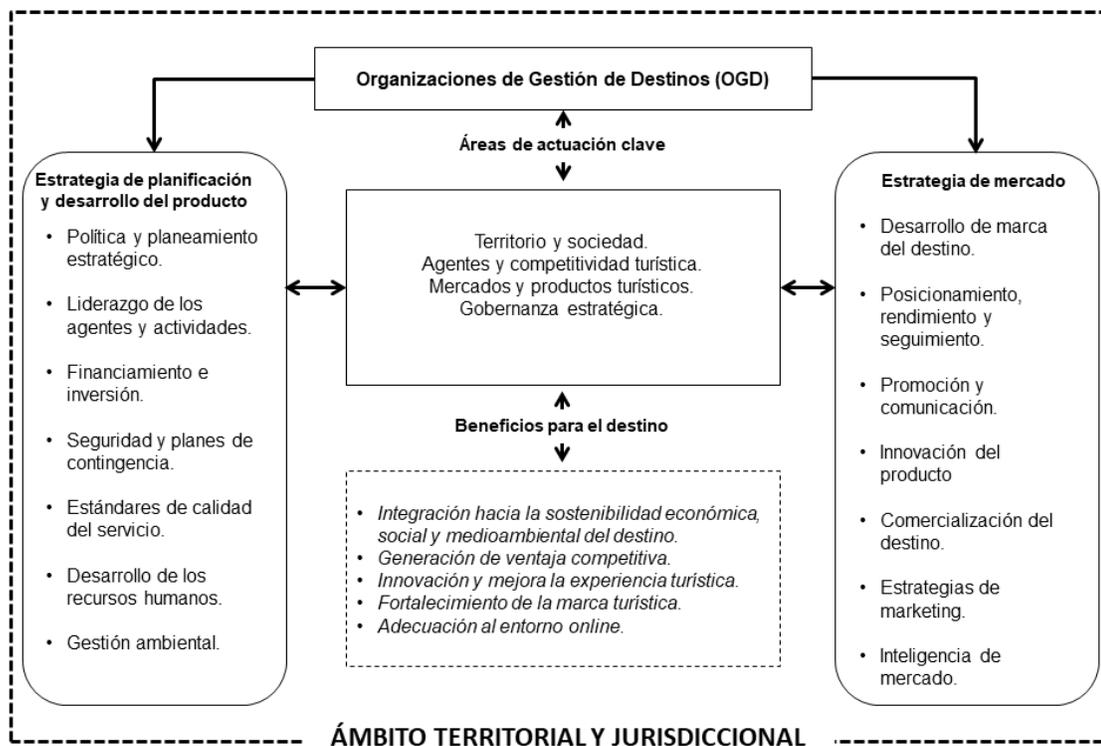
No obstante, Bornhorst, Brent-Ritchie y Sheehan (2010) reconocen la existencia de una línea creciente de expertos que afirman que, frente a los distintos retos y desafíos turísticos actuales, son muchas las OMD que han evolucionado hacia la inclusión estrategias de gestión integral para garantizar la competitividad y la sostenibilidad del destino (ECM, 2017; OMT, 2019).

De acuerdo con la Figura 2, en un modelo de gestión integral, las OGD deben establecer sus estrategias de gestión basándose en un cuadro de responsabilidades bifuncional.

Por una parte, se deben desarrollar responsabilidades en favor de la planificación, desarrollo y liderazgo del destino; y por otra, orientar estrategias de gestión al mercado, es decir, al marketing y a la promoción. En este sentido, es importante que los gestores del destino centren sus esfuerzos en la gestión de ambas estrategias.

Un enfoque de gestión puramente relacionado con la planificación y desarrollo de destino (creación de producto), corre el riesgo de depender demasiado de la capacidad de sus recursos y productos turísticos, y solamente puede generar ventaja comparativa sobre el resto de los destinos. En la actual lógica turística, los modelos de gestión basados en la capacidad para generar ventaja comparativa están perdiendo competitividad en el mercado. Por esa razón, es necesario el desarrollo de estrategias sobre el mercado (promoción, comercialización, investigación,) con la intención de generar ventaja competitiva (diferenciación) en toda la cadena de valor de la actividad turística.

Figura 2. Modelo de gestión de la OGD



Fuente: Elaboración propia a partir de Pearce (2016) y Wang (2011)

En este contexto, la convergencia de ambas estrategias da a lugar a cuatro áreas de actuación claves para el destino, en las que las OGD deben orientar su modelo de gestión:

La primera, en el territorio y en la comunidad local, donde se expone la necesaria confluencia de las políticas y planeamiento estratégico (no necesariamente turístico) que intervienen sobre ellas desde una perspectiva turística (recursos humanos, gestión de flujos turísticos, cambio climático y desarrollo sostenible, seguridad y planes de contingencia, etc.).

La segunda, en relación a los agentes y a la competitividad turística cuyo ámbito se le atribuyen iniciativas que se interrelacionan con la necesidad de dar mayor soporte a la competitividad (mediante la comercialización del destino, influencia de las TIC, gestión de la calidad turística, etc.).

La tercera, en los mercados y productos turísticos donde se incide en la estructuración de los productos turísticos según la actual forma de consumir, por lo que tan importante resulta la planificación y desarrollo del recurso turístico (ventaja comparativa) como la generación de ventaja competitiva a partir de diseño de estrategias del mercado.

Finalmente, y como base de las tres anteriores, es fundamental gestionar el ámbito de la gobernanza turística como el eje principal que permite que todos los engranajes del destino

turístico funcionen debidamente. En este sentido, se incluye; el liderazgo estratégico de la agentes y actividades turísticas; la cooperación y coordinación interinstitucional; el modelo económico; y la regulación y ejecución eficaz.

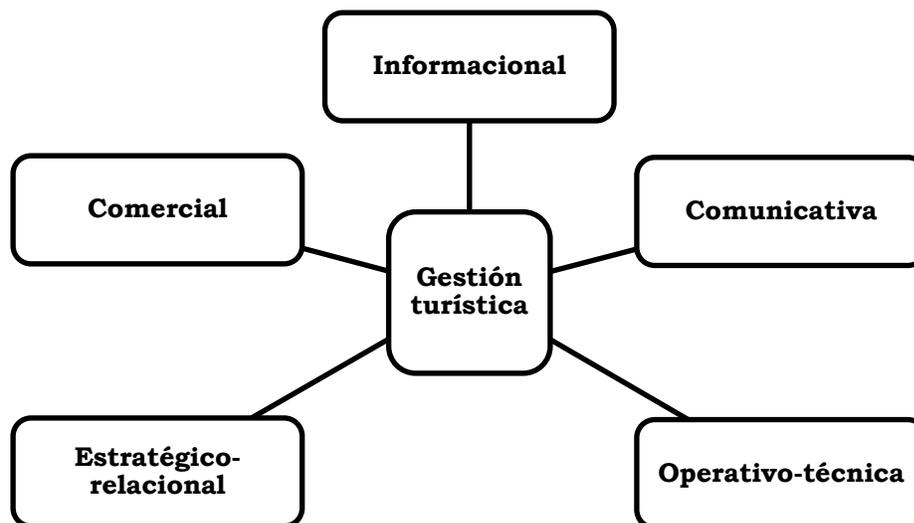
III. EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE DESTINO Y SU PAPEL EN EL MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA

En el epígrafe anterior se han señalado cinco retos y desafíos a los que una OGD debería orientar su gestión para acometer de forma eficaz y racional los retos derivados del nuevo ecosistema turístico.

La gestión turística que integra la organización, dirección y coordinación de todas las acciones, estratégicas y operativas, de los medios y recursos disponibles es la encargada de garantizar la aplicación de los instrumentos de planificación turística que determinarán los objetivos del desarrollo turístico del destino y los medios para alcanzarlos (Giner, 2017; Vera *et al.*, 2011).

Por este motivo, es importante contar con un modelo que integre los procesos de producción y consumo, abarcando el conjunto de las dimensiones de forman parte del proceso de gobernanza turística con el fin tomar decisiones eficaces y acertadas (Figura 3).

Figura 3. Dimensiones de la gestión turística del destino



Fuente: Elaboración propia

Existen cinco dimensiones que tienen que ser consideradas en el momento de plantear un modelo de gestión turístico. Estas son: la dimensión informacional, la dimensión comunicativa, la dimensión comercial, la estratégico-relacional y, finalmente, la operativo-técnica.

El éxito de un modelo de gestión turístico, reside, en buena parte, de la dimensión informacional. Dicha dimensión comprende el proceso utilizado para la recolección y tratamiento de información útil. Para ello es necesario analizar datos procedentes de todo el ecosistema turístico (visitantes, residentes, empresas, territorio, productos turísticos, etc.) para tomar mejores decisiones estratégicas basada en la información real del destino. Los controles de calidad de la información

son extremadamente importantes (Benckendorff, Sheldon y Fesenmaier, 2014). Si los datos son erróneos o tratados de forma incorrecta, el modelo de gestión turístico pierde eficacia y perspectiva de la realidad turística del destino, y por consiguiente, los gestores de los destinos toman decisiones erróneas.

Por ello, cada vez más, destinos, como por ejemplo Benidorm, incorporan herramientas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que ayudan a priorizar datos relevantes e información estratégica para su desarrollo competitivo.

La dimensión comunicativa hace referencia a la conexión interactiva entre los actores que intervienen en el sistema turístico de un destino. De este modo, existe, por una parte, la comunicación turística (entre la OGD y los actores turísticos, y viceversa) y la promoción del destino en el entorno offline y digital.

La dimensión comercial, muy relacionada con la promoción del destino, incluye el conjunto de acciones para conducir a la demanda al proceso de adquisición de bienes y servicios turísticos que la actividad turística del destino le ofrece. Dicho de otro modo, introduce las estrategias de gestión necesarias para la comercialización del destino.

Aunque tradicionalmente, han sido las empresas e intermediarios turísticos del destino quienes, de forma independiente, han llevado a cabo este proceso de comercializar, autores como Díaz, P. y López, B. (2012) señalan la importancia de contar con técnicas de comercialización (motores de búsqueda y reserva en el portal web del destino) bajo una misma marca para la mejora de la rentabilidad y competitividad.

La dimensión estratégico-relacional tiene que ver con todo aquello relacionado con las iniciativas de carácter estratégico y relacional. Es la dimensión en la que tiene lugar la gobernanza del destino.

Y finalmente, la dimensión operativo-técnica hace referencia al conjunto de acciones operativas de la OGD para un modelo de gestión eficaz y eficiente.

Es importante destacar, que la eficacia y eficiencia de un modelo de gestión no reside en el grado de desarrollo de las dimensiones. Hay destinos, que por su idiosincrasia turística y territorial no necesitan una dimensión comunicativa u operativo-técnica muy compleja. Sin embargo, resulta imprescindible que cada una de las dimensiones mantenga un intercambio fluido de información. De lo contrario, se incurre en una situación poco ventajosa a la hora de obtener información estratégica y operativa del destino.

Dicho de otro modo, es importante que las dimensiones tengan la capacidad de compartir datos y posibilitar el intercambio de información y conocimiento entre ellas. La disrupción tecnológica ha proporcionado esta capacidad, dando como resultado la posibilidad de implementar un sistema de gestión integrado de destino.

El SGID es una herramienta de gestión de la información turística basado en las Tecnologías de la Información y Comunicación cuyo propósito es facilitar la recopilación y el procesamiento de los datos mediante la interoperabilidad de los subsistemas que lo conforman. De este modo, la

gestión holística del conjunto de las estrategias y funciones que deben acometer las OGD resulta más hacedora (Tabla 1).

Tal y como señala Giner (2017) todas las dimensiones y procesos de gestión de los destinos requieren el tratamiento de información útil, precisa y ordenada. Por ello, el uso de este tipo de herramienta resulta clave para la planificación de objetivos, ejecución y control de los destinos, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo.

Tabla 1. Ventajas estratégicas y operativas del SGID

Ventajas estratégicas	Ventajas operativas
Ofrece soporte a la toma de decisiones para el desarrollo de las estrategias de planificación y de mercado bajo el precepto de la buena gobernanza turística.	Optimiza las relaciones entre los circuitos organizativos de la OGD.
Aumenta la competitividad interna y externa del destino, gracias a la mejora de la coordinación e integración entre los agentes.	Introduce innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los retos del nuevo ecosistema turístico.
Mejora la experiencia turística durante el ciclo completo de viaje (pre, durante y post), proporcionando, al visitante, información completa y personalizable.	Aumenta la cantidad y la calidad de las acciones estratégicas por recurso empleado.
Fomenta la desintermediación y la interacción directa entre los agentes del ecosistema turístico.	
Actúa como canal de comercialización y distribución para las empresas turísticas del destino para integrarse en la cadena de la oferta turística, organizando y promoviendo experiencias turísticas personalizadas y más variadas.	
Refuerza la promoción y visibilidad y efectividad de la presencia en el mercado.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Estevão et al. (2012) y Giner (2017)

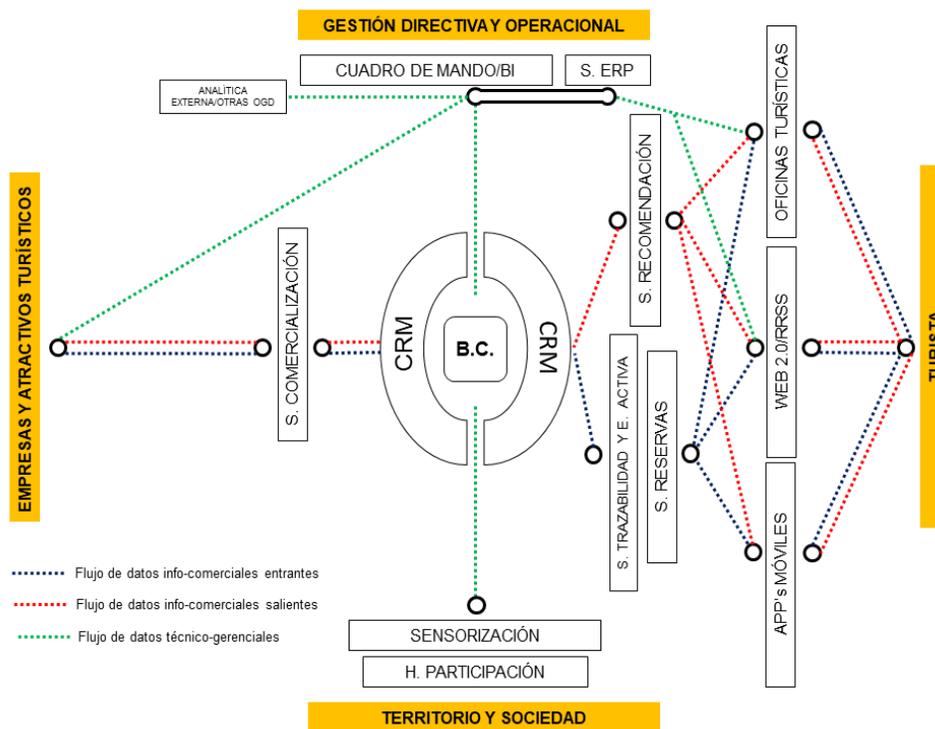
En un sentido estructural y funcional el SGID (Figura 4) tiene que ser entendido como un elemento capaz de integrar todos los procesos de generación y gestión de información de las diferentes dimensiones que conforman el modelo de gestión turístico (Figura 3) para producir servicios, productos y estrategias innovadoras para maximizar el valor de cada uno de los agentes turísticos que conforman el ecosistema de un destino.

Tomando como referencia el trabajo de Aguayo (2015), el SGID debería estar diseñado a partir de un núcleo central compuesto de un repositorio de información (base de conocimiento), interconectado por cuatro subsistemas:

- el subsistema de información es el encargado de albergar la base de conocimiento y de servir de soporte de los demás subsistemas. Tiene como misión el mantenimiento y la gestión eficiente de la información asociada a los atractivos turísticos del destino.
- el subsistema de comercialización hace referencia a la comercialización del destino, es decir, se encarga de implementar las funcionalidades relacionadas con la reserva y la venta de los atractivos turísticos suministrados por los proveedores del destino.

- el subsistema de dirección incluye todo lo relacionado con la dirección estratégica y operativa de la OGD. Por un lado, para que sea capaz de extraer de toda la información estratégica procedente de los subsistemas del SGID y de fuentes externas (otras OGD y analítica externa) para la toma de decisiones a partir del uso de sistemas de apoyo (Business Intelligence, Sistemas de Información Geográfica, etc.). Y por otro, para que gestione toda la información operacional y la procedente del sistema ERT (contabilidad, ventas, nóminas, distribución física de las instalaciones, etc.).
- y el subsistema de integración que hace referencia a la interconexión e interoperabilidad de todos los subsistemas y módulos que integran el SIGD. El objetivo es conseguir un modelo de gestión de destino en el que todos los posibles subsistemas y módulos estén integrados entre sí, de forma que puedan cooperar e intercambiar información de una forma eficiente (Aguayo, 2015).

Figura 4. Modelo estructural del SGID



Fuente: Elaboración propia a partir de Aguayo (2015)

IV. METODOLOGÍA

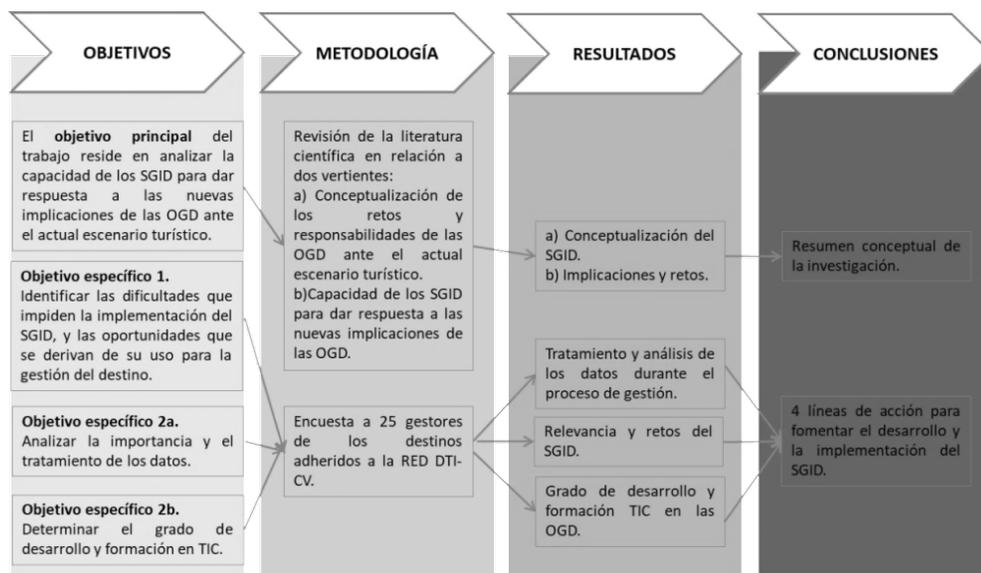
En relación a todo lo anteriormente mencionado, el artículo tiene una doble razón de ser: por una parte, desde una perspectiva sistémica, se conceptualizan las funcionalidades e implicaciones de los SGID, y por la otra, constata dicha conceptualización a partir del análisis específico, mediante un cuestionario, a los gestores de los destinos pertenecientes a la Red DTI-CV.

Para ello, el artículo se fundamenta a partir del análisis de la literatura científica en relación a dos vertientes: por un lado, a la definición de los retos y responsabilidades de las organizaciones de gestión del destino ante el actual escenario turístico; y por el otro, en qué medida los sistemas de gestión pueden ser capaces de dar respuesta a las nuevas implicaciones de las OGD.

Una vez definida la línea teórica del trabajo se ha procedido al análisis de los resultados proporcionados a partir de un cuestionario, que fue administrado en el período comprendido entre el mes de abril y diciembre de 2019, mediante un formulario en línea de *Google* (Anexo I), a 25 destinos del grupo de trabajo de Sistemas de Información de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana (Anexo II). Todo ello, con el objetivo de:

1. Identificar las dificultades que impiden la implementación del SGID, y las oportunidades que se derivan de su uso para la gestión del destino.
2. Analizar la importancia y el tratamiento de los datos durante el proceso de gestión del destino.
3. Determinar el grado de desarrollo y formación en tecnologías de la información y comunicación de las organizaciones de gestión del destino.

Figura 5. Esquema metodológico



Fuente: Elaboración propia

V. RESULTADOS

Con la finalidad de contrastar el grado de aplicabilidad y desarrollo del SGID, se ha considerado la Comunidad Valenciana, y de forma específica los destinos pertenecientes a la Red DTI-CV, como un ámbito de estudio idóneo para la aplicación de un análisis específico. De igual modo, se ha planteado conocer la importancia de los datos para acometer las estrategias de gestión de

un destino, así como el grado de desarrollo y formación de las TIC en las OGD, siendo dos aspectos clave para entender la percepción que pudieran tener los gestores en referencia a la oportunidades y dificultades derivadas de la implementación del SGID.

La explotación de los resultados se estructura en tres partes:

5.1. Tratamiento y análisis de los datos durante el proceso de gestión del destino

El Sistema de Gestión Integrado de Destino tiene como principal objetivo facilitar la recogida, el tratamiento y en análisis de un conjunto de datos para la consecución de las estrategias de la OGD. La importancia y la procedencia que tiene cada uno de estos datos a la hora de gestionar el destino es un indicador clave para orientar el diseño del SGID hacia unas u otras funcionalidades.

Así, los gestores de los destinos han sido preguntados por la importancia de los datos para su OGD. En este sentido, se observa que, de forma general, los gestores valoran positivamente el uso de los datos para acometer sus estrategias de gestión de su destino. Asimismo, los resultados muestran una clara apuesta de los gestores por los datos procedentes de fuentes tradicionales (encuestas turísticas, explotación de datos turísticos, etc.).

Seguramente, la importancia atribuida a cada fuente de información mantenga relación con la posibilidad o no de disponer de éstas. Muchos de los gestores encuestados, no disponen de la tecnología (sistemas de trazabilidad, sistemas de información geográfica, etc.) necesaria para recopilar y analizar datos procedentes, por ejemplo, de las pasarelas de pago o de la sensorización de los movimientos de la demanda. De este modo, el desconocimiento, por no poder disponer de éstas, repercute negativamente en su importancia. Por contra, las fuentes de información más arraigadas a la idiosincrasia del gestor, como, por ejemplo, la encuesta en las oficinas turísticas o los datos procedentes de las asociaciones del sector, resultan ser las más valoradas.

Sin embargo, las fuentes de información que han sido valoradas como menos importantes resultan ser las más relevantes para el futuro (Tabla 2). En consecuencia, se confirma que en la medida en que el gestor pueda disponer de la tecnología necesaria para explotar datos procedentes de dispositivos y plataformas inteligentes, estos datos empezarán a utilizarse para confeccionar las estrategias de gestión de su destino.

Tabla 2. Valoración de la relevancia de los datos en la gestión de los destinos turísticos, según la fuente

Consideran más relevantes para el futuro:	Porcentaje de los gestores
Datos de fuentes tradicionales (encuestas, registros administrativos, etc.)	44%
Datos de fuentes estadísticas oficiales i de asociaciones del sector:	24%*
<i>Asociaciones del sector</i>	36%
<i>Seguridad Social</i>	36%
<i>Estadística turística regional</i>	20%
<i>Instituto Regional de Estadística</i>	12%
Datos procedentes de sensores, dispositivos y sistemas inteligentes:	70%*
<i>Pasarelas de pago</i>	44%
<i>Sensores o dispositivos inteligentes en el destino</i>	80%

	<i>Dispositivos móviles</i>	88%
Datos procedentes otros sectores y subsectores turísticos		22%*
	<i>Medios de transporte</i>	20%
	<i>Suministros municipales</i>	24%
Datos generados a partir de los medios sociales y plataformas online		48%*
	<i>Medios sociales</i>	52%
*Media porcentual	<i>Plataformas online</i>	44%

Fuente: Elaboración propia

Otra cuestión destacable es en relación a la utilidad del dato. Los resultados indican que los gestores encuestados, creen más útil el análisis de datos para desarrollar estrategias de mercado (marketing, comunicación, estudios de demanda, etc.) que para acometer estrategias de planificación, ordenación y desarrollo del producto (Tabla 3).

La razón por la cual los técnicos de gestión creen que los datos tienen más utilidad para abordar estrategias de mercado, podría estar relacionada con la tradicional orientación hacia el marketing y la promoción que han adoptado las OGD. Pike (2008) que las OGD se han estado especializando como entidades responsables de la gestión efectiva del mercado, por esa razón no resulta extraño que gestores encuestados se decanten por el uso de los datos para abordar este tipo de estrategias.

Sin embargo, dentro de las denominadas estrategias de mercado, resulta significativa la poca valoración que reciben las actuaciones en relación a la comercialización del destino. Claro está que son pocos los destinos que disponen de un sistema de comercialización (Díaz, Guevara y Antón, 2006; Díaz y López, 2012) razón por la cual, han sido pocos los gestores que utilizan estos datos para aborda una toma de decisión estratégica.

Tabla 3. Valoración de la utilidad de los datos en la gestión de los destinos turísticos

Creen que tiene utilidad el análisis de datos a la hora de abordar una toma de decisión en:	Porcentaje de los gestores
Estrategias de planificación, ordenación y desarrollo del producto	72%
Estrategias de marketing y comunicación	88%
Estrategias de comercialización del destino	28%
Estudios de la demanda	88%

Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso, los gestores, cada vez más, recurren a la utilidad de los datos para gestionar otros aspectos como son por ejemplo los relacionados con la planificación, la ordenación y el desarrollo del producto. En este sentido, prácticamente 2 de cada 3 gestores utiliza algún tipo de herramienta de análisis de datos para abordar una toma de decisión al respecto.

5.2. Relevancia y retos del SGID para la gestión del destino

Las tecnologías de la información y comunicación han modificado la forma de gestionar el destino. Ahora, los técnicos disponen de nuevas tecnologías que han permitido desarrollar nuevas dinámicas a la hora de abordar los retos estratégicos del destino.

No obstante, la introducción de estas herramientas en los procesos de gestión de los destinos, al menos en relación al SGID, parece estar desarrollándose de forma muy paulatina.

En este sentido, los gestores han sido preguntados por las dificultades que impiden la rápida implementación del SGID, y por las oportunidades de su uso que se derivarían de su implementación.

En relación a los beneficios derivados del desarrollo del SGID, la mayoría de los gestores coinciden en señalar que este tipo de herramienta incrementa la gestión eficiente del destino. Concretamente, la aplicación del SGID les reporta una mejora global de la gestión y de la anticipación en la toma de decisiones estratégicas:

“Reporta oportunidades de creación y mejora de productos turísticos, conocer mejor la oferta y la demanda, así como anticiparse a la toma de decisiones y actividades de promoción en cuanto a mercados y clientes potenciales (D4)”.

“Mejora el proceso de toma de decisiones tanto al nivel público como al empresariado (...) y adecuarlo a las necesidades de cada uno de los destinos para que se constituya como principal fuente generadora de inteligencia y conocimiento a nivel local (D8)”.

“Mejora la toma de decisiones (en planificación, gestión, promoción, etc.) de una manera más eficaz, en base a datos reales y predictivos, adaptada a las necesidades de sector y de la demanda (D10)”.

Igualmente, conocer mejor las características y las particularidades de la demanda y de la oferta turística, es otro de los beneficios que incurre el desarrollo de esta herramienta:

“(Permite) conocer en mayor concreción el comportamiento del turista: target, movilidad, recursos; toma de decisión de compra (...); nivel de satisfacción en todos los momentos de la cadena de valor turística... (D24)”.

“(Permite) medir y analizar los datos turísticos para la mejora de la oferta turística y la toma de decisiones (D19)”.

“(Mejora) el desarrollo de productos específicos; promociones directas y específicas; promoción en mercados específicos (D25)”.

En este sentido, los gestores destacan la importancia del SGID como canal de información para el turista con la intención de ofrecer un servicio y una experiencia turística eficiente y personalizada:

“Podría ser un canal de información para el turista para que pudiera acceder en cualquier momento, simplificando la tarea de informar al visitante (D3)”.

“(Permite) ofrecer información al visitante en períodos de tiempo en que las oficinas permanecen cerradas al pública, gestión de colas en la visita a los museos, sistemas de aparcamiento inteligente, etc. (D15)”.

“Servicio de información al cliente 24/24 horas (D13)”.

Otro de los beneficios, imprescindible, para acometer una gestión eficaz y eficiente del destino, es la posibilidad de obtener datos reales y continuos de todos los agentes implicados en el destino:

“Posibilita trabajar en base a datos reales, destacando necesidades y eliminando suposiciones, lo que ayuda a tomar decisiones más acertadas y permite medir el desempeño de las mismas. Deriva en un uso de los recursos más eficiente y en una mejor coordinación del sector (D23)”.

“Proporciona datos más concretos y permite filtrar por diferentes criterios (D18)”.

“(Permite) obtener información más real o aproximada de lo que está pasando en el destino (D1)”.

Y además, el SGID proporciona la oportunidad de disponer de tecnologías concretas para la explotación de los datos obtenidos, para así obtener información estratégica:

“Monitorización de todos los recursos/productos turísticos para medir su evolución (...) Herramientas de análisis multidimensional desde distintas perspectivas. Cuadro de mandos integrado y dashboard. (...) Mejora de la analítica web y de las redes sociales, etc. (D8)”.

“Herramientas de valorización de indicadores turísticos (D22)”.

“Implementación de tecnologías enfocadas a la mejora de la experiencia turística del visitante (D15)”.

Más allá de las oportunidades de acuerdo con la mejora del proceso de producción, promoción y comercialización del destino, los técnicos advierten que el SGID puede dar respuesta a la brecha digital que sufren algunas PYMES del sector:

“(En el destino) existen dificultades en relación a la brecha digital y en la falta de formación de las PYMES (D24)”.

Por este motivo, entienden que un sistema de gestión integrado de destino puede contribuir a la reducción del desigual acceso, en el uso, o en el impacto de las TIC el sector privado:

“Posibilidad de difundir conocimiento a las empresas del sector. Participación de los agentes privados en la generación de información. (...) Generar un barómetro empresarial que tome el pulso al sector, niveles de ocupación, rentabilidad y empleabilidad del sector (D8).”

Los gestores finalmente, han destacado que los SGID resultan ser una herramienta estratégica para el incremento de la competitividad:

“(Aporta) capacidad de diferenciarse apoyándose en el análisis de la información para generar conocimiento y crear ventajas competitivas y nuevas oportunidades (D8)”
“Más competitividad (D6)”.

Pero también para el desarrollo sostenible del destino y la mitigación de los impactos derivados de la actividad turística:

“(...) Podríamos mejorar la planificación y las medidas preventivas para no cargarnos la capacidad de carga del destino o del recurso turístico (D16)”.

“(...) Mejorar la vida de los ciudadanos a ciertos niveles (D25)”.

“Permitir una gobernanza más integral y colaborativa (D8)”.

No obstante, a pesar de ser una herramienta estratégica y operativa clave en el incremento de la competitividad y la sostenibilidad del destino, los gestores encuestados advierten que los sistemas de gestión del destino entrañan dificultades y retos para su desarrollo. Una de las cuestiones que más preocupa es la falta de recursos económicos para su adquisición y mantenimiento:

“El principal inconveniente es nuestro caso es el coste que tendría adquirirlo (D4).”

“El presupuesto necesario y su posterior mantenimiento (D13).”

Otro de los retos que se plantean los gestores para poder desarrollar la herramienta es la necesidad de contar con personal cualificado para analizar e interpretar los datos:

“Otra de las dificultades es la falta de formación del personal existente y la captación de talento en análisis de datos o inteligencia de negocios, perfiles hasta hace poco no requeridos en las instituciones o empresas turísticas (D4).”

“Para un destino pequeño la falta de recursos humanos con formación específica (D17).”

Por otra parte, los gestores no pierden de vista a la importancia de la colaboración pública-privada para la toma de decisiones. La falta de colaboración del empresariado dificulta, muchas veces, la obtención de información integral del destino:

“Hay poca colaboración del empresariado cuando se solicita datos de oferta (D23).”

“Hay falta de colaboración de los empresarios en facilitar los datos (D24).”

Por último, y no menos importante, los gestores apuntan a la falta de infraestructura, tecnología y arquitectura software (interoperabilidad) como principal dificultad para que un destino disponga de un sistema de gestión integrado:

“El destino no (...) dispone de fuentes estructuradas o de herramientas de gestión de la información adecuadas (...) ni tampoco de espacios u oficinas para el análisis y el desarrollo (D4).”

“Las principales dificultades las encontramos en el momento de su implementación (D18).”

“Muchos destinos no tienen claro como configurar el sistema porque no han normalizado el proceso de vigilancia e inteligencia de los datos (D4).”

5.3. Grado de desarrollo y formación tic de las organizaciones de gestión turística

Durante el proceso de análisis de resultados, se ha constatado que la falta de técnicos cualificados para analizar, interpretar los datos, y usar herramientas TIC durante el proceso de gestión del destino, es una cuestión clave y muy habitual en la mayoría de las OGD. Por ese motivo, en un primer término, los gestores encuestados han sido preguntados por la existencia de un departamento en la OGD dedicado a las TIC, y, en caso de su existencia, las funciones que se desarrollan con respeto a la gestión turística.

De los resultados se desprende un porcentaje bajo (alrededor del 35%) de OGD que cuenten con un departamento dedicado a las TIC. En su mayoría son departamentos compartidos con otras áreas (de promoción económica, social, medioambiental, etc.). Por lo tanto, soy muy pocas las

organizaciones de gestión turística que tengan un departamento TIC exclusivo para la actividad turística. Por esa razón, los gestores manifiestan que la mayoría de servicios turísticos relacionados con las TIC (mantenimiento web, software, análisis de datos y gestión de las redes sociales, etc.), son externalizados.

No obstante, son pocas las OGD que tienen la intención (en torno al 26%) o que han comprado (aproximadamente un 14%) datos para su análisis. En su mayoría han sido compras de datos masivos proporcionados por plataformas especializadas.

A pesar de ello, la tendencia actual en las OGD, apunta hacia el crecimiento de la contratación de datos a través de proveedores externos para la digitalización de la estrategia de gestión del destino, fundamentalmente debido a que las OGD locales no disponen del *know-how*, de la tecnología, ni de recursos necesarios para gestionar datos tan precisos como los que pueden llegar a ofrecer las empresas especializadas. Por lo tanto, Es importante que se preste mucha atención en el tipo de empresa que se contrata ya que pueden derivarse situaciones especialmente comprometidas para la OGD.

Es relevante tomar en consideración la solvencia económica y/o técnica de las empresas que ofrecen los servicios. En este sentido, una contratación dónde no se consideran éstos parámetros puede suponer un riesgo para la estrategia de la gestión de datos ya sea por falta de medios adecuados u obsolescencia del SGID.

Sería recomendable, también, que las OGD regionales o nacionales, representasen los entes competentes de la gestión local con el fin de que su poder de negociación sea mucho mayor frente a las empresas contratistas, y así establecer un marco de contratación común para todas las OGD locales de su ámbito. Además, habría la posibilidad de desarrollar un sistema de calidad y control de los datos suministrados a las OGD locales para garantizar su validez y fiabilidad.

Otra cuestión por la que los gestores han sido preguntados ha sido en relación a su formación en TIC. En este sentido, menos de la mitad de las OGD cuentan con personal especialista en TIC. Sin embargo, varios gestores encuestados (más del 40%) señalan que, durante el 2019, han recibido formación específica en análisis de datos masivos.

A la vista de lo expuesto no es de extrañar que los gestores señalen, que la falta de personal cualificado en materia TIC sea uno de los principales impedimentos en la implementación del SGID.

VI. CONCLUSIONES

Si bien es cierto que existe una imperante necesidad de incorporar herramientas TIC en las estructuras y estrategias de gestión de las empresas y destinos turísticos, en la práctica, la gestión de los datos e información turística en general, y del uso del SGID en particular, es una asignatura pendiente de la mayoría de las organizaciones de gestión de los destinos analizados.

La visión cortoplacista de la política turística, junto con la posibilidad de que los datos demuestren una realidad no compartida con los intereses del planeamiento turístico, pudiendo generar un conflicto de intereses, hacen que elaborar una estrategia de gestión de datos no sea una prioridad para los gestores del destino. Además, la gestión de los datos y de la información

turística no tiene una repercusión económica directa; por lo tanto, son pocos los destinos que cuenten con una estrategia bien desarrollada.

No obstante, los resultados del presente trabajo demuestran que los gestores turísticos de los destinos adheridos a la Red DTI-CV se preocupan, cada vez más, por la necesidad de disponer de datos reales y predictivos sobre su destino. Las fuentes de datos tradicionales (encuesta en la oficina de turismo, registros administrativos, etc.) siguen siendo las más utilizadas para la obtención de éstos. Sin embargo, a medida que se van implementando, de manera paulatina, nuevas herramientas tecnológicas (sensores, dispositivos, social media, etc.) los técnicos empiezan a valorar otras fuentes del entorno online para la obtención de información estratégica para la gestión de su destino.

En este contexto, la implementación del SGID se postula como una nueva herramienta que permite dar interoperabilidad entre estas nuevas fuentes y las tradicionales con la finalidad de mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso de gobernanza turística.

Tabla 4. Cuadro-resumen de las principales oportunidades y dificultades del SGID

Oportunidades de su desarrollo	Dificultades para su desarrollo
Permite obtener datos reales y continuos de todos los agentes implicados en el destino.	Falta de recursos económicos para su adquisición y mantenimiento.
Incrementa la gestión eficiente del destino, para así hacer más eficiente y eficaz el proceso de toma de una decisión estratégica.	Las OGD cuentan con personal poco cualificado para analizar e interpretar los datos.
Se constituye como un canal de información y comercialización para el turista 100% personalizado.	Poca colaboración del empresariado.
Posibilita el hecho de desarrollar herramientas y tecnología para obtener información estratégica a partir de la sensorización de la oferta y demanda.	Falta de infraestructura, tecnología y arquitectura software (interoperabilidad).
Puede contribuir a la reducción del desigual acceso, en el uso, o en el impacto de las TIC entre el sector privado.	
Es una herramienta estratégica para el desarrollo de la competitividad y sostenibilidad del destino.	

Fuente: Elaboración propia

No obstante, el desarrollo del SGID tiene numerosos impedimentos que imposibilitan, por el momento, su plena funcionalidad: costes económicos inasumibles por parte de las entidades de gestión turística, falta de gestores turísticos formados en tecnologías de la información y comunicación, poca colaboración público-privada por motivos de desconfianza, brecha digital, etc.

Por este motivo, y de acuerdo también con las líneas teórico-conceptuales plateadas, se han sintetizado cuatro recomendaciones generales y sus principales líneas de acción, para así fomentar el desarrollo del SGID en un destino:

1. Diseñar una estrategia de gestión integral de los datos turísticos. Es importante planificar el proceso de generación, almacenamiento y reutilización de los datos, cuyo propósito se adecue a la estrategia de gestión del destino y a los principios de buena gobernanza.
2. Promover líneas de ayuda para la implantación y el mantenimiento del SGID. Uno de los principales impedimentos a la hora de desarrollar un sistema de gestión, es la falta de recursos económicos. Los costes del desarrollo, implementación y mantenimiento resultan inabarcables para los presupuestos de las OGD. Por este motivo, se insta a las administraciones públicas supramunicipales la creación de líneas de ayuda para el desarrollo de este tipo de iniciativas, alineadas con las estrategias DTI o de ciudad inteligente.
3. Fomentar programas y cursos de formación en TIC, y más concretamente en *Data Science*, para los técnicos que gestionan el destino. El tratamiento de datos es un elemento fundamental en la gestión de un destino, uno de sus activos más importantes en torno al cual se articulan las estrategias. Resulta apremiante contar con recursos humanos especializados en TIC, para que la organización competente en la gestión del destino pueda ofrecer un modelo estratégico y operacional adaptado al nuevo ecosistema digital.
4. Promocionar la abertura de datos en turismo. De acuerdo con Celdrán-Bernabeu, Mazón y Giner (2018) el uso de datos en abierto puede favorecer el desarrollo de destinos innovadores, donde sector público y privado compiten y colaboraran para hacer del lugar un destino más competitivo y sostenible, ofreciendo una mejor experiencia al turista. Es muy importante que, en la medida de lo posible, la arquitectura software del SGID responda a un sistema *open data*, para así favorecer un ecosistema innovador en el destino, para, por ejemplo, reutilizar los datos generados en el SGID para el desarrollo de otras soluciones inteligentes.

Entre las líneas de investigación futuras se hace especialmente interesante realizar un estudio exploratorio y comparado, a nivel internacional, sobre buenas prácticas en relación al desarrollo de los SGID con el fin de identificar una metodología de gestión de datos turísticos, y más concretamente, sobre el desarrollo de los sistemas de gestión.

Asimismo, resulta necesaria la revisión conceptual y práctica del papel de la gestión inteligente en el destino, ya que se ha podido constatar, junto a otros estudios, una perversión del término. Gestionar de forma inteligente, no significa, exclusivamente, digitalizar los procesos de gestión, mediante el desarrollo de herramientas tecnológicas para que puedan aportar más datos sobre el destino. Los datos por si solos carecen de utilidad relevante.

En el proceso de gestión inteligente prevalece el principio de relevancia al del aprovechamiento de todos los datos disponibles. Frecuentemente el gestor del destino no toma una decisión adecuada por la iteración o falta de calidad de los datos, por lo que el desarrollo del SGID

supondrá una mayor tasa de eficiencia y efectividad al momento de implementar las estrategias de gobernanza del destino.

Para terminar, es importante mencionar que el artículo defiende la idea que el SGID puede dar respuesta a los retos y desafíos que requieren iniciativas en planificación y gestión inteligente en los destinos. Por ese motivo, es necesaria la reflexión sobre el desarrollo y uso del mismo para que facilite la transición hacia los denominados destinos turísticos inteligentes.

Todo ello, pudiendo contribuir a construir un modelo turístico de la Comunidad Valenciana, y de España en su conjunto, más resiliente, sostenible, y por lo tanto, más competitivo de acuerdo con las directrices de desarrollo sostenible previstas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.

VII. BIBLIOGRAFIA

Aguayo Maldonado, Antonio (2015). *Diseño de un sistema integrado de gestión de destinos turísticos*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Málaga. Disponible en <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/10409>

Benckendorff, Pierre.J., Sheldon, Pauline.J. y Fesenmaier Daniel. R. (2014). *Tourism Infomation Technology*. CAB International.

Bell, Daniel (1973). *The coming pf post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books.

Bornhorst, Tom., Brent-Ritche, John. R. y Sheehan, Lorn (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.

Celdrán Bernabeu, Marco A., Mazón López, José. N. y Giner Sánchez, David (2018). Open Data y turismo. Implicaciones para la gestión turística en ciudades y destinos turísticos inteligentes. *Investigaciones Turísticas*, 15, 49-78.

Choi, Soojin., Lehto, Xinran. Y. y Oleary, Joseph. T. (2007). What does the consumer want from a DMO website? A study of US and Canadian tourists' perspectives. *International Journal of Tourism Research*, 9(2), 59-72.

Cohen, Erik (2005). Principales tendencias en el turismo contemporáneo. *Política y Sociedad*, 42(1), 11-24.

D'Ambra, John. y Mistilis, Nina (2010). Assessing the e-capability of visitors information centers. *Journal of Travel Research*, 7(2), 91-102.

Díaz Domínguez, Carmen. y Santana Talavera A. (2016). Re-motivación en destinos turísticos, redistribución y poder. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 113, 107-122.

Díaz Luque, Pablo. y López Catalán, Blanca (2012). La promoción turística oficial en Internet y su relación con el desarrollo turístico de los destinos: Una aplicación a las Ciudades medias de Andalucía. *Revista de estudios regionales*, 93, 93-118.

Díaz Luque, Pablo., Guevara Plaza, Antonio J. y Antón Clavé, Salvador (2006). La presencia en Internet de los municipios turísticos de sol y playa. Mediterráneo y Canarias. En: Actas del VI Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TURITEC.

EMT (2017). *The European Cities Marketing. Benchmarking report*. Modul Vienna University.

Estevão, João. V., Carneiro, Maria J. y Teixeira, Leonor (2012). The Role of DMS in Reshaping Tourism Destinations: An Analysis of Portuguese Case. *Information Technology & Tourism: Applications, Methodologies, Techniques*, 12(3), 161-176.

Femenia Serra, Francisco., Neuhofer, Barbara. y Ivars-Baidal Josep. A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *The Service Industries Journal*, 39(2), 109-133.

Gräbner, Dietmar., Zanker, Markus., Fliedl, Günther. y Fuchs, Matthias (2012). Classification of Customer Reviews based on Sentiment Analysis. En: 9th Conference on Information and Communication Technologies in Tourism (ENTER).

Giner Sánchez, David (2017). *Social media marketing en destinos turísticos. Implicaciones y retos de la evolución del entorno online*. Editorial UOC.

Guevara Plaza, Antonio J., Caro Herrero, José. L., Rossi, Carlos., Aguayo Maldonado, Antonio. y Leiva Olivencia, José. L. (2010). Sistema integrado de gestión de destinos. En: Turitec 2010. VIII Congreso Turismo y Tecnologías De La Información y Las Comunicaciones.

Ivars Baidal, Josep. A., Celdrán Bernabeu, Marco. A., Mazón López, José. N. y Perles Ivars, Ángel. F. (2017). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, 22(13) 1581-1600.

Ivars Baidal, Josep. A., Solsona Monzonís, Francisco. J. y Giner Sánchez, David (2016): "Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes." *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 62(2), 327-346.

Ivars Baidal, Josep. A. y Vera Rebollo, José. F. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 82, 1-31.

Laesser, Christian. y Beritelli, Pietro (2013). St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 46-49.

Leiva Olivencia, José. L. (2014). *Realidad Aumentada bajo Tecnología Móvil basada en el Contexto Aplicada a Destinos Turísticos*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Málaga. Disponible en <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/7617>

Mastorakis, George., Trihas, Nikolaos., Perakakis, Emmanouil. y Kopanakis, Ioannis (2015). E-CRM in tourism exploiting emerging information and communication technologies. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(1), 32-44.

Miralbell Izard, Oriol (2012). *Webs de xarxes socials i intercanvi de coneixement. Ànalis de l'adopció i ús dels membres de les comunitats virtuals professionals del turisme*. Tesis doctoral presentada en la Universidad Oberta de Catalunya Disponible en <http://hdl.handle.net/10609/22061> .

OMT (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD)*. Preparando las OGD de cara a nuevos retos. Organización Mundial del Turismo.

Ortega Martínez, Enrique., Rodríguez Herráez, Beatriz. y Kitchen, Philip. J. (2014). The effects of information at tourism destinations: A model proposal. *The Marketing Review*, 14(2), 111-129.

Pearce, Douglas (2016). Interdependent destination management functions. *Tourism Recreation Research*, 41(1), 37-48.

Pike, Steven (2008). *Destination marketing. An integrated marketing communication approach*. Butterworth-Heinemann.

Presenza, Angelo., Sheehan, Lorn. y Ritchie, John. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.

Pulido Fernández, María. C. y Pulido Fernández, Juan. I. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 685-705.

Scarpino Johns, Michelle. R. y Gretzel, Ulrike (2015). Conceptualizing organizational resilience. En: Ritchie, Brent. y Campiranon, Kom. (eds) *Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific*. CAB International

Sigala, Marianna (2011). Developing Destination Management Systems (DMS): roles, functionality and future trends. *Inovação em Turismo e Hotelaria*, 1, 103-121

Song, Haiyan., Liu, Jingyan. y Chen, Gezhi (2013). Tourism value chain governace: Review and Prospects. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15 -28.

Vera Rebollo, José F., López Palomeque, Francisco M., Marchena, M. J. y Anton, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Tirant lo Blanch.

Wang, Youcheng y Pizam, Abraham (2011). *Destination Marketing and Management. Theories and Applications*. CAB International.

Zach, Florian., Xiang, Zheng. y Fesenmaier, Daniel R. (2007). An assessment of innovation in web marketing: investigating American convention and visitors bureauz. *ENTER*, 16(1), 365-376.

VIII. ANEXO I

Modelo del cuestionario	
Pregunta	Métrica de respuesta
-Explique cuáles son las carencias en términos de información de un destino que podría cubrir el SGID	Respuesta abierta
-Explique cuáles son las oportunidades que podrían derivarse para un destino turístico del uso del SGID	Respuesta abierta
-Explique cuáles son las dificultades que podría presentar para un destino turístico el uso del SGID	Respuesta abierta
-¿De qué tipo de herramientas TIC dispone su organización para la explotación de estadísticas y el análisis de fuente de información?	Respuesta múltiple
-Evalúe de forma general la importancia de los datos en su organización turística	Escala del 1 al10
-¿En qué ámbitos de la gestión de su destino turístico tiene utilidad el análisis de datos?	Respuesta múltiple
-¿Qué tipología de datos ha utilizado su organización hasta el momento?	Respuesta múltiple

-Valore la importancia para la actividad de su organización según la fuente de datos:	Escala Likert
- ¿Qué tipología de datos que aún no utiliza pretende su organización comenzar a analizar en el corto plazo?	Respuesta múltiple
-¿Qué tipología de datos considera que tendrá más relevancia en un futuro?	Respuesta múltiple
-Durante 2019, ¿alguno de sus empleados ha recibido formación específica en Big Data?	Si/No
- ¿Cuenta su organización con personal especialista en TIC?	Si/No
-¿Existe un departamento de TIC en su organización? ¿Qué funciones desarrolla?	Respuesta múltiple
-¿Se ha externalizado desde turismo algún servicio relacionado con las TIC?	Respuesta múltiple
- Sobre la compra de datos. ¿Tiene su organización la intención de comprar datos para su análisis?	Respuesta múltiple

IX. ANEXO II

Características de los destinos turísticos			
Destino	Emplazamiento	Ámbito de gestión	Nº de plazas turísticas
D1	Interior	Local	585
D2	Interior	Local	202
D3	Interior	Local	200
D4	Costa	Local	79.667
D5	Costa	Local	921
D6	Costa	Local	3.433
D7	Mixto	Regional	241.544
D8	Mixto	Local	5.224
D9	Costa	Local	4.014
D10	Costa	Local	19.788
D11	Interior	Regional	555
D12	Interior	Local	1.017
D13	Mixto	Regional	8.311
D14	Costa	Local	3.486
D15	Interior	Local	315
D16	Mixto	Regional	251
D17	Interior	Local	670
D18	Interior	Local	226
D19	Interior	Local	24
D20	Costa	Local	8.608
D21	Costa	Local	37.413
D22	Costa	Local	3.024
D23	Interior	Local	179
D24	Costa	Local	4.063
D25	Costa	Local	17.574