

*Comunicación presentada en II Congreso Mundial de Destinos Turísticos Inteligentes.*

*Oviedo (España), 25-27 junio de 2018*

## **Las OGDs ante el ecosistema turístico inteligente: oportunidades y riesgos<sup>1</sup>**

Josep A. Ivars-Baidal, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas, Universidad de Alicante  
Francisco Femenia-Serra, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas, Universidad de Alicante  
David Giner Sánchez, Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat.tur)  
Marco A. Celdrán-Bernabeu, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas, Universidad de Alicante

**Palabras clave:** OGD, ecosistema turístico inteligente, destino inteligente,

**Área temática:** La gestión de los destinos turísticos basada en datos

El impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el turismo ha configurado un nuevo escenario para la gestión de los destinos que tiene como respuesta el enfoque de los destinos turísticos inteligentes (Buhalis y Amarangana, 2014; Celdrán et al., 2018; INVAT.TUR, 2015; Gretzel et al., 2015a, 2015b; Ivars et al., 2017; SEGITTUR, 2015). La aplicación de este enfoque facilitaría la adaptación a un sistema turístico cada vez más complejo e interdependiente, altamente condicionado por la tecnología y un enorme volumen de información que se ha identificado como el ecosistema turístico inteligente (en adelante ETI) (*smart tourism ecosystem*) (Gretzel et al., 2015b). El ETI va más allá de la digitalización de los procesos de gestión turística propios del e-tourism (Buhalis, 2003), para incorporar la interacción de aspectos físicos y digitales que se asocian al turismo inteligente (*smart tourism*) (Gretzel et al., 2015a). En este nuevo contexto, las funciones tradicionales de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) (*destination management organizations, DMOs*) se ven transformadas por los cambios en el consumo, el marketing y la prestación de los servicios turísticos

---

<sup>1</sup> La presente comunicación se enmarca en el proyecto de investigación “Análisis de procesos de planificación aplicados a ciudades y destinos turísticos inteligentes. Balance y propuesta metodológica para espacios turísticos: *Smart Tourism Planning*”. Proyecto CSO2017-82592-R del Programa Estatal de I+D+i del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2018-2020)

inducidos por la tecnología, el desarrollo de la innovación y la generación de nuevos modelos de negocio. ¿Cuál es el alcance de estas transformaciones? ¿Cómo afectan a la gestión de los destinos turísticos?

La necesidad de responder a estos interrogantes ha generado diferentes investigaciones acerca de la influencia de las TIC en la gestión turística local. Gretzel et al. (2000) han incidido en la profundidad de los cambios y en la dificultad de los destinos para adaptarse a la vertiginosa evolución tecnológica. Yuan et al. (2006) han analizado las oportunidades de las TIC para los *Convention and Visitors Bureaux* en Estados Unidos y cómo la capacidad organizativa es un factor esencial para su aprovechamiento. Sin duda, el nuevo escenario plantea oportunidades y riesgos que conviene analizar para, en su caso, revisar el papel de las OGD y asegurar su relevancia en el ecosistema turístico global como garantía para desarrollo turístico equilibrado, competitivo y sostenible. El debate es necesario ante una situación en la que, como señala Dredge (2016), las OGD corren el riesgo de resultar redundantes e, incluso, obsoletas.

## **1. Objetivos**

La presente comunicación se plantea tres objetivos fundamentales:

1. Analizar los diferentes enfoques del ETI desde la perspectiva de las OGD.
2. Identificar el impacto del ETI en las funciones principales de las OGD.
3. Contrastar con profesionales de la gestión turística local las oportunidades y riesgos que se derivan del ETI para las OGD.

## **2. Metodología**

El análisis de las diferentes aproximaciones al ETI y su impacto en las OGD requiere, en primer lugar, una exhaustiva revisión bibliográfica, tanto de trabajos de investigación como de proyectos e iniciativas asociados al turismo inteligente. Una vez definidas las implicaciones teóricas del ETI para las OGD, se ha planteado su contraste con profesionales vinculados a la gestión turística local mediante la realización de tres grupos de trabajo en la Comunidad Valenciana. La dinámica de los grupos se ha basado en una encuesta a los participantes al inicio de la reunión cuyos resultados han servido de base para una discusión posterior. Se han obtenido un total de 34 respuestas en tres grupos de trabajo celebrados en las ciudades de Alicante, Valencia y Castellón durante el mes de mayo de 2018, correspondiendo cada una de las respuestas a un profesional de la gestión turística local.

Los trabajos previos realizados mediante encuesta a gestores turísticos locales (Ivars et al., 2016) aconsejan un enfoque más cualitativo que permita complementar el análisis de los resultados obtenidos y ampliar la discusión a aspectos que no necesariamente se recogen en trabajos de investigación y que son importantes para comprender las interrelaciones de las OGD con el ETI, fundamentalmente en el plano de la gestión.

### **3. Los ecosistemas como modelo de representación de la reestructuración del mercado turístico: el lugar de las OGD**

El enfoque sistémico ha sido profusamente utilizado para modelizar la estructura del mercado turístico y su evolución debido a sus características asimilables a la teoría general de sistemas postulada por L. Von Bertalanffy, como son: una gran interdependencia entre los distintos agentes que trabajan con un fin común, su capacidad para evolucionar y adaptarse, su complejidad y diversidad de funciones y su facilidad para reajustarse según los cambios que suceden en determinadas partes del sistema a partir de la reacción de las demás (Mill & Morrison, 2006). Recientemente, este enfoque sistémico ha derivado hacia la descripción y análisis de los ecosistemas digitales en el ámbito económico y empresarial y, de manera más específica, en el turístico. Partiendo de lo anterior, los ecosistemas digitales establecen una analogía con los ecosistemas naturales en el sentido en que las especies que forman parte del ecosistema nacen, se desarrollan, se relacionan, se adaptan y/o desaparecen.

A continuación, se resumen de manera sintética diferentes perspectivas ecosistémicas con la finalidad de identificar el papel que desempeñan las OGD en cada una de estas aproximaciones elaboradas desde diferentes ópticas: la distribución turística; los servicios orientados al turismo y los viajes de *Google*; el ecosistema turístico que configura la transformación digital; y la perspectiva de la investigación en turismo inteligente.

En este sentido, si hay un sector en constante cambio, innovador y tecnológico, ese es sin duda el de la distribución turística online, que da lugar al conocido como ecosistema turístico digital. Las herramientas, canales e intermediarios que forman parte del ecosistema turístico digital al que se enfrentan las OGD han experimentado una evolución acorde con la del entorno *online* y las TIC e Internet, generando una dinámica de cambio continuo en los canales, agentes y estrategias y redibujando así, y de manera constante, el esquema tradicional de la comercialización turística (Alcázar, 2002; Buhalis, 2003; De Borja y Gomis, 2009).

En el desarrollo inicial del actual ecosistema turístico digital destacan elementos clave en la distribución online de los destinos turísticos como las agencias de viajes *online* (OTA), los sistemas de distribución global (GDS), las centrales de reservas (CRS) y los sistemas de distribución en Internet (IDS). A ellos se incorporan con posterioridad otros elementos derivados de la irrupción de la web 2.0, como son los metabuscadores, los portales de opinión y las redes sociales. Además cabe sumar los desarrollos tecnológicos derivados de la tecnología móvil y de la conocida como “economía colaborativa”, nueva fuente de aparición de canales de venta de productos y servicios turísticos, así como las agencias de viajes y los turoperadores tradicionales, agentes intermediadores adaptados a la venta *online*.

Se trata, en cualquier caso, de elementos que con mayor o menor intensidad han ido incorporándose a la gestión de las OGD, acompañados de la obligatoria adaptación de sus estrategias de marketing al entorno online en términos de posicionamiento y publicidad en buscadores y de gestión de medios sociales, principalmente, tal y como refleja la figura 1.

Figura 1: Ciclo de distribución de los destinos turísticos



Fuente: Giner (2017)

El escenario descrito es un claro ejemplo de las oportunidades que se abren para las OGD en materia de innovación y nuevos modelos de negocio en el ecosistema turístico digital. Un escenario que avanzaba *eDreams* en su conocido *The Online Travel Ecosystem* (Giner, 2017) con la identificación de los principales agentes turísticos online, pero que,

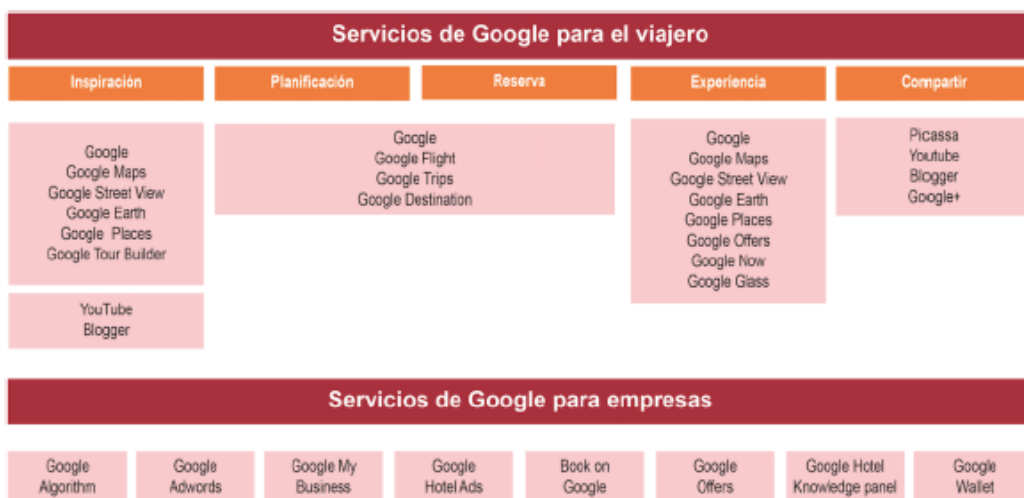
actualmente, no viene dado únicamente por la aparición de nuevos agentes y por las relaciones que puedan establecerse entre los especializados en turismo, sino por otros factores de igual relevancia y cuyo alcance todavía está por valorar. Entre ellos destaca la entrada de grandes operadores online en el sector turístico.

Estos operadores generan un impacto notable tanto en el resto de los elementos que conforman el ecosistema como en la demanda. Empresas como Amazon, Alibaba, Yandex e incluso Apple han mostrado interés en el sector turístico. Pero, entre los grandes operadores, destaca la apuesta de *Google*, el mejor ejemplo y el que, probablemente, más afecta a la gestión estratégica y operativa de los OGD.

*Google*, a través de *Google Travel*, ha seguido una estrategia de posicionamiento clara en dicho sector, orientada a convertirse en la principal base de datos del turismo para todo tipo de usuarios, empresas y destinos turísticos a lo largo de todo el ciclo del viaje. Esta estrategia se cruza con el desarrollo de herramientas tecnológicas para la distribución turística y la adquisición de empresas que le permiten configurar su propio ecosistema en el entorno de los viajes, el conocido como *Google Travel Ecosystem*, que en el medio plazo puede convertirse en el principal canal para la búsqueda y organización de viajes online.

La apuesta de Google Travel es clara, tal y como viene anunciando en su propio blog desde 2011 y como recogen de forma continua los principales informes y medios especializados como Tnooz, Skift, Hosteltur, Tecnohotel o Puromarketing.

Figura 2: Ecosistema de viajes de *Google*



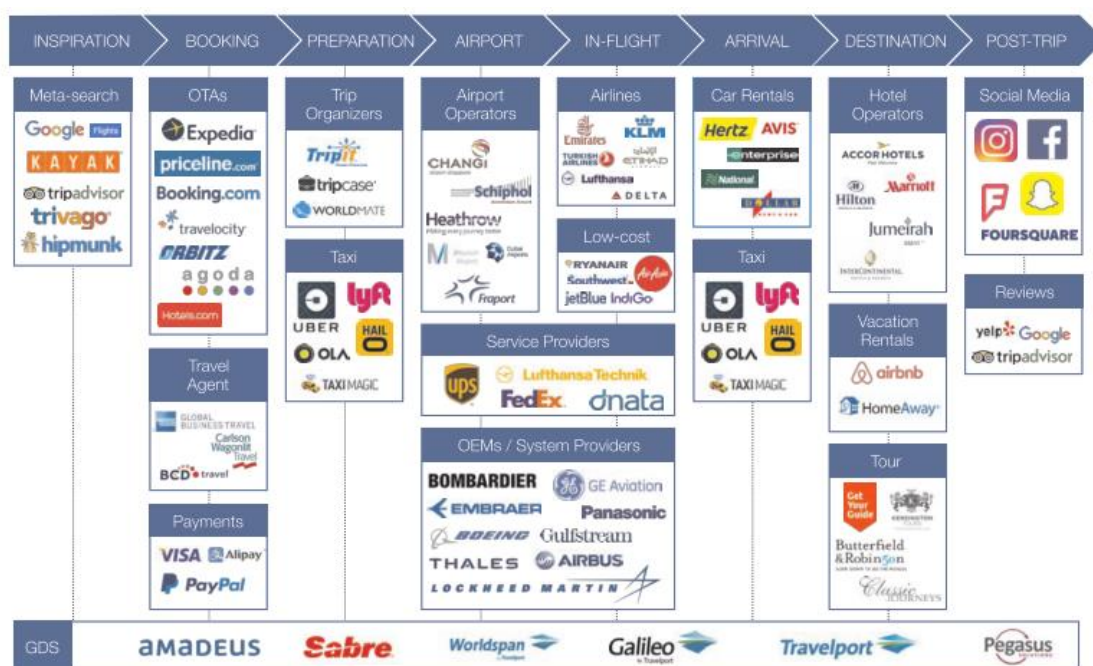
Fuente: Giner (2017)

Así pues, el actual ecosistema de viajes de *Google*, en continuo crecimiento, dispone de servicios específicos orientados al viajero, como *Google Trip Search*, *Google Hotel Ads*, *Google Flight Search*, *Google Trips*, *Google Destinations*, *Google Now*, etc., y de servicios para empresas y destinos como *Google Hotel Ads*, *Google My Business*, *Google Offers*, etc., a los que hay que sumar otros con una aplicación directa en el sector turístico y que, en conjunto, configuran el abanico de herramientas que permiten al viajero informarse y compartir sus experiencias y a la oferta y a las OGD promocionar y, en definitiva, controlar su presencia en *Google*.

El Libro Blanco sobre la aviación, los viajes y la industria turística elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, 2017), en colaboración con *Accenture*, dentro de su Iniciativa de Transformación Digital, enfatiza la rápida adopción de la tecnología por parte del sector turístico y el creciente impacto de las plataformas digitales que están reconfigurando el funcionamiento del mercado. El WEF define un ecosistema (figura 3) también estructurado en torno al ciclo del viaje, en el que los papeles de los agentes varían, combinándose el contacto directo con el cliente (*B2C, business to customer*) con los acuerdos entre empresas (*B2B, business to business*), y se difuminan las diferencias entre lo físico y lo digital. Ciertamente, el ecosistema descrito tiene un enfoque empresarial pero resulta sintomático que no aparezca en ninguna fase del viaje la función de las OGD, ni siquiera en la estancia en el destino. No obstante, sí se considera fundamental un marco regulatorio adecuado para garantizar la hiperpersonalización de la experiencia turística con el derecho a la privacidad, además de mejorar la interoperabilidad de los sistemas informáticos de gestión y comercialización y preparar el capital humano para el cambio digital.

A medio plazo (2-5 años), este planteamiento apunta al viaje con todos los servicios integrados, sin costuras para el cliente (*seamless travel*), gracias a la colaboración entre empresas y, a largo plazo (más de 5 años), a los viajes hiperpersonalizados, flexibles y “sin fricciones”, a través de la colaboración empresarial y la gestión en tiempo real gracias a los avances de la inteligencia artificial.

Figura 3: Ecosistema de la aviación, viajes y turismo



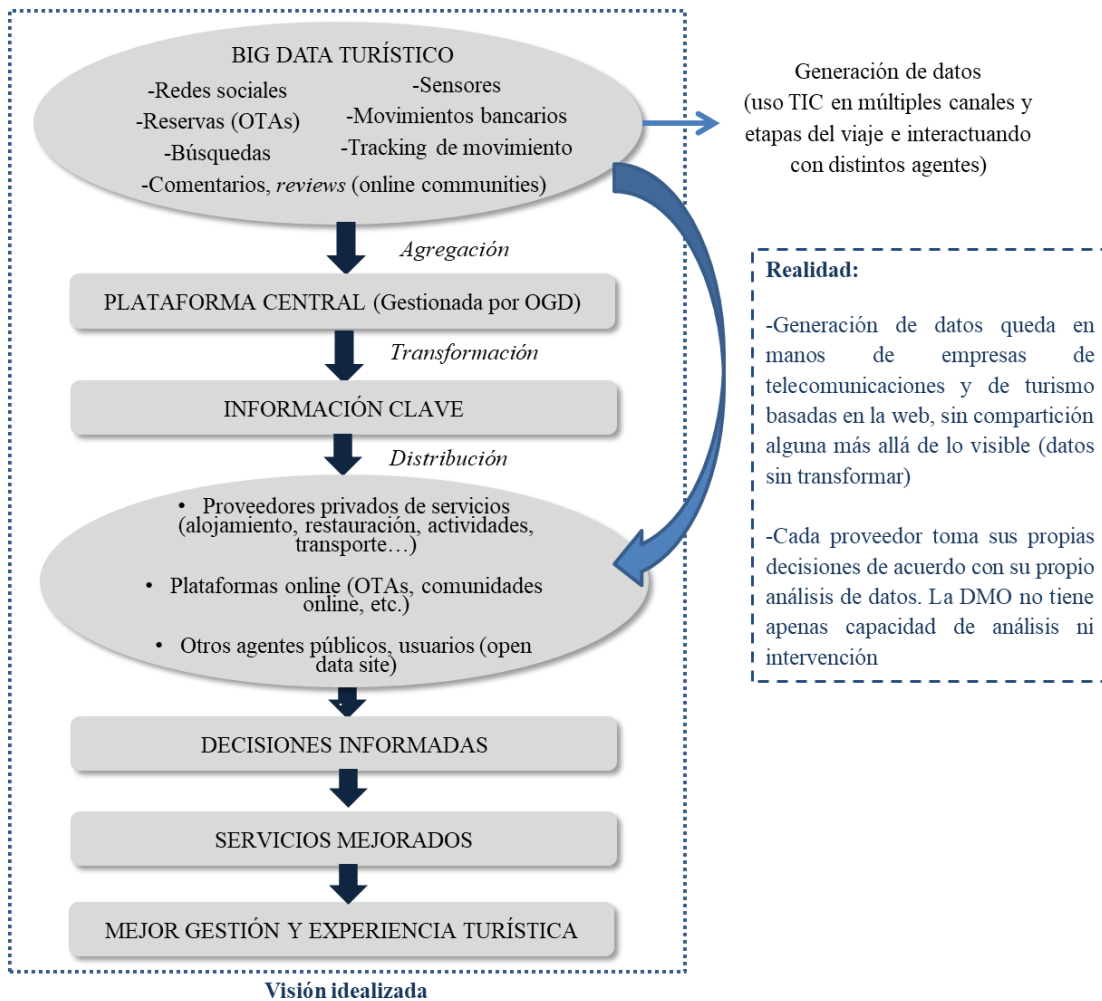
Fuente: WEF (2017)

Estos enfoques ponen de manifiesto la complejidad del ecosistema turístico actual, una característica remarcada por Gretzel et al. (2015b), cuyo ecosistema turístico inteligente (figura 4) se plantea desde una perspectiva investigadora de carácter holístico, que incorpora al turista como consumidor y productor (*prosumer*), además del residente con el que puede interactuar en la denominada economía colaborativa. Ambos son consumidores y productores de datos del entorno físico y digital. En este contexto, los proveedores de servicios turísticos ofertan servicios inteligentes gracias a la tecnología y a los datos e información que se genera en el ecosistema. Agentes de otros sectores, como las empresas financieras y tecnológicas, también interactúan en el ecosistema, así como los medios de comunicación y los gobiernos que regulan el derecho a la privacidad. En este esquema, las OGD desempeñan su tradicional función informativa, de marketing y control de calidad. Sin embargo, los autores se plantean si determinadas “especies” deberían ser protegidas, como las OGD a escala local, regional o nacional, cuyo papel ya no está claro y cuyas actividades con valor añadido pueden ser desempeñadas por “otras especies”.





Figura 5: El DTI y el big data turístico



Adaptado de Femenia-Serra e Ivars-Baidal (2018)

Idealmente (parte izquierda de la figura), los datos generados por la interacción entre usuario y todos los agentes online implicados en las diferentes fases del viaje (OTAs, comunidades online, redes sociales) se unen a otro tipo de datos en destino (sensores, movimiento turistas, etc.) para configurar un big data turístico que un DTI podría agregar en una plataforma central gestionada por la OGD (Buhalis & Amaranggana, 2014). Posteriormente, a modo de *hub* de información, el ente gestor distribuiría dichos datos, transformados en información clave, a todos los stakeholders implicados en la cadena de valor para que mejoren sus decisiones y servicio final, así como utilizarlos para sus propios fines. No obstante, la compleja realidad del sistema turístico esbozado anteriormente dificulta la cristalización de este funcionamiento teórico del DTI. Por el momento, la generación de datos, su almacenamiento, análisis y uso para la toma de decisiones reside en gran parte en manos de los agentes privados. Como se refleja en la

figura (parte derecha), cada proveedor de servicios en contacto con el turista gestiona los datos que le conciernen y la compartición no va más allá de aquellas plataformas abiertas a los usuarios (comunidades online, por ejemplo).

Aun así, el DTI supone un esquema de trabajo adecuado para adaptarse al nuevo funcionamiento de los ecosistemas digitales perfilados anteriormente, pues parte de la premisa de un aprovechamiento intensivo de los datos, de las TIC y de la interacción entre las múltiples ‘especies’ del ecosistema para derivar en una gestión público-privada mejorada. El DTI se erige de este modo como una aportación conceptual pero también aplicada, de trabajo, para una gestión de los destinos basada en el uso de los datos y de las TIC (Femenia-Serra, 2018; Ivars-Baidal et al., 2017). Como se ha señalado, retos como la gobernanza en torno a los datos turísticos generados en el ecosistema digital, la colaboración público-privada articulada a través de las TIC o la transformación de los datos en valor real, parecen obstaculizar por el momento el pleno aprovechamiento del potencial del DTI.

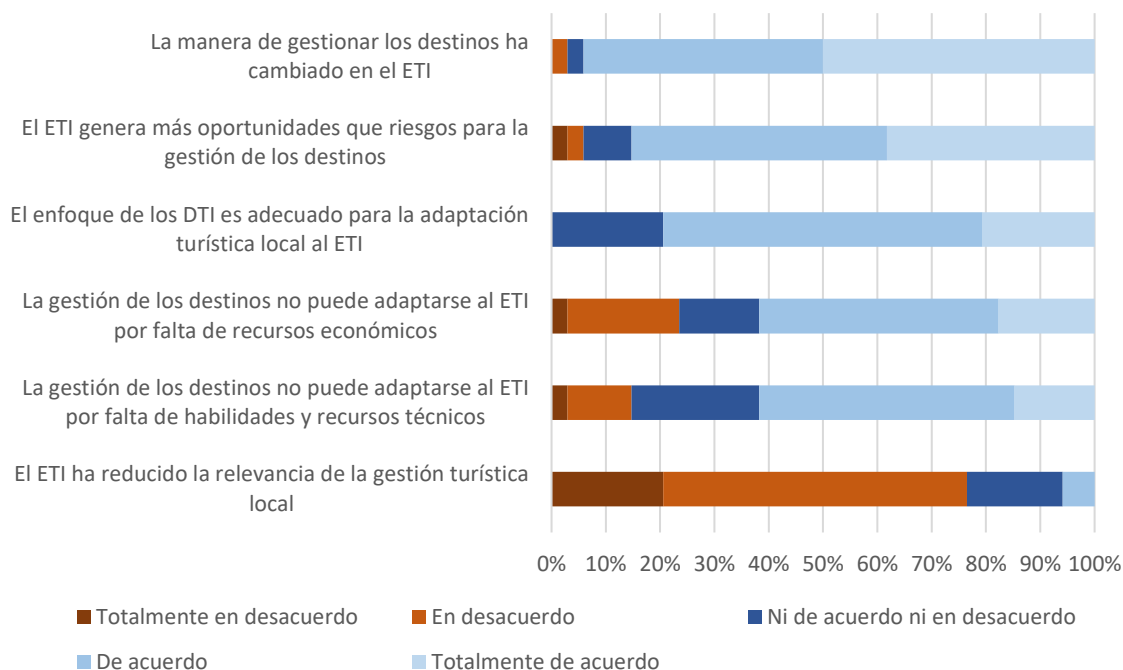
## **5. Resultados de los grupos de trabajo**

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el cuestionario a gestores de destinos turísticos de la Comunidad Valenciana. El cuestionario, realizado a través de la plataforma Qualtrics®, se estructuró en dos bloques: El primero de los bloques consistió en una batería de afirmaciones derivadas de la revisión bibliográfica y el trabajo conceptual previo. Los participantes valoraron en una escala Likert de cinco niveles (*1: Totalmente en desacuerdo a 5: Totalmente de acuerdo*) su nivel de acuerdo con las afirmaciones propuestas. En el segundo de los bloques, los participantes valoraron el grado de importancia (*bajo, medio o alto*) de cada función de las OGD, así como en qué grado (*bajo, medio o alto*) debía rediseñarse cada función para adaptarse al ecosistema turístico inteligente.

Los resultados para el Bloque I (figuras 6, 7 y 8) indican que los gestores locales reconocen la importancia del ecosistema turístico inteligente y sus implicaciones para la gestión pública de los destinos. El grado de acuerdo es elevado entre los participantes en la mayoría de las afirmaciones. En primer lugar (Figura X), los gestores se muestran de acuerdo en el cambio que ha supuesto el ETI para la gestión de los destinos, las oportunidades que ofrece y también en la falta de recursos de todo tipo para poder adaptarse correctamente al mismo. No obstante, se reafirman en la necesidad de contar

con una gestión turística local fuerte para poder hacer frente a los retos que plantea el ETI. En modo alguno, los participantes consideran su función redundante u obsoleta.

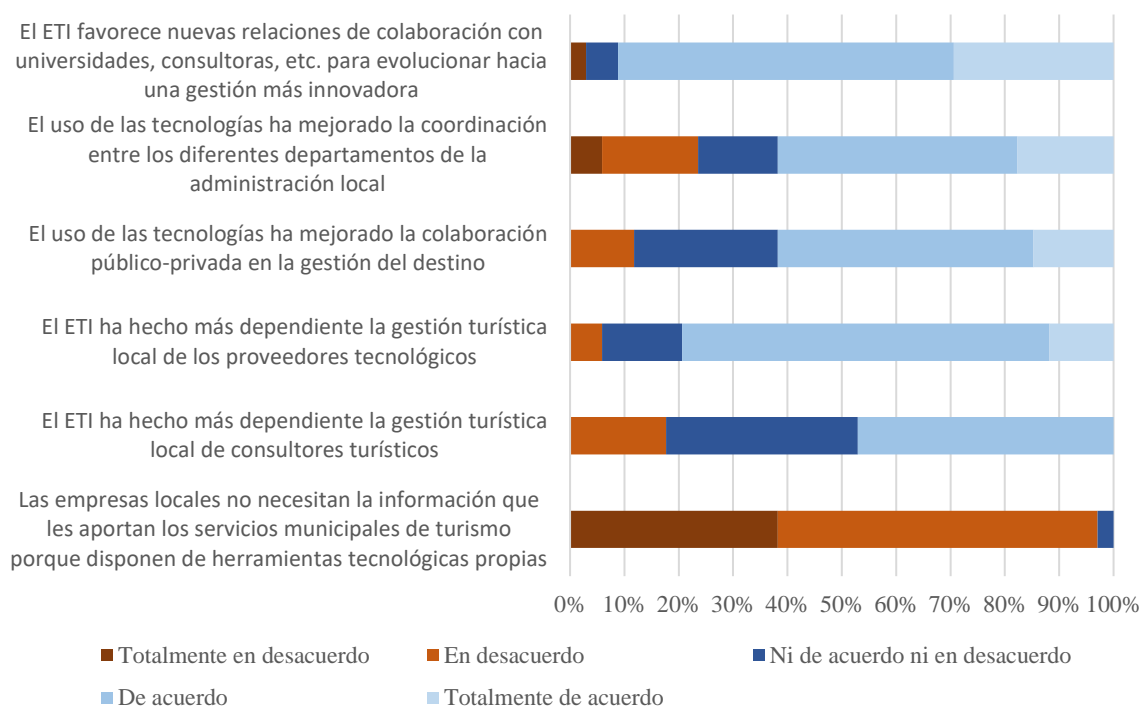
Figura 6. Opinión de las OGD: Adaptación local al ETI



Elaboración propia

En segundo lugar (figura 7), en relación a las cuestiones tecnológicas, los gestores ven con buenos ojos los efectos de las tecnologías sobre la colaboración con distintos tipos de entes y en el funcionamiento de la administración local, pero no se muestran completamente seguros de que la situación haya mejorado notoriamente. Asimismo, creen que el ETI aumenta la dependencia de los proveedores privados de tecnología, pero no perciben que vaya a suceder lo mismo con las consultoras turísticas. Al mismo tiempo, los gestores se muestran altamente en desacuerdo con la posible autosuficiencia de las empresas locales en cuanto a información, entendiendo que los entes locales todavía juegan un papel fundamental en proveer de la misma a los agentes privados del destino.

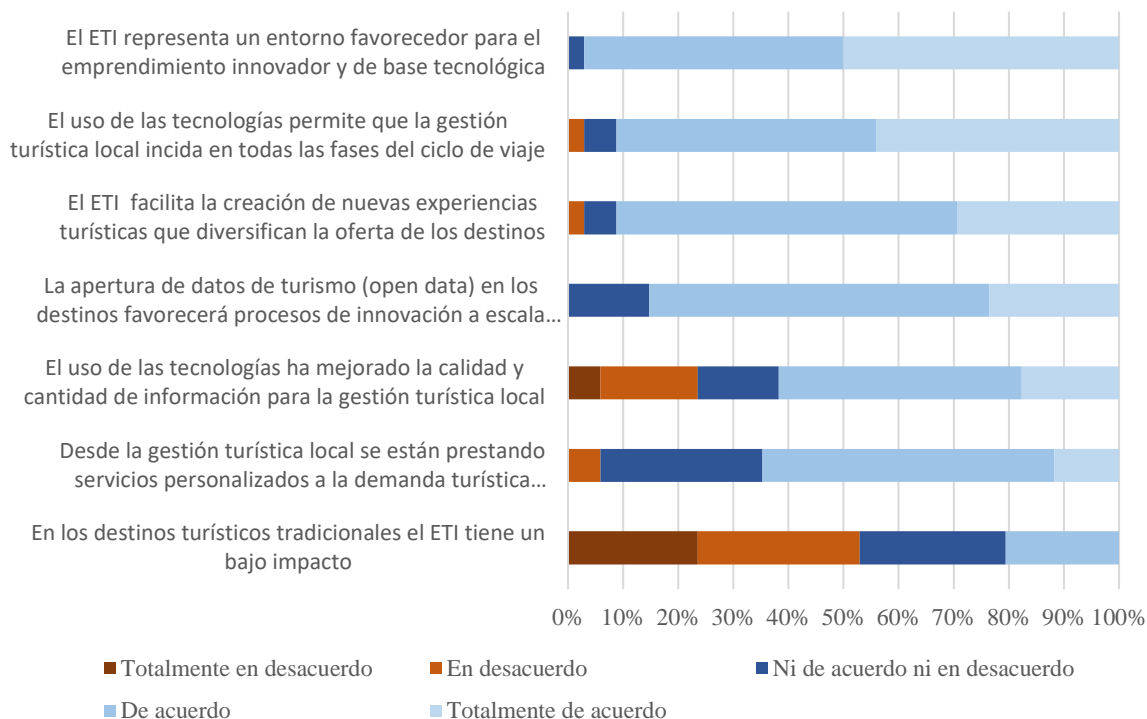
Figura 7. Opinión de las OGD: Tecnología y relaciones de dependencia



Elaboración propia

En tercer lugar (figura 8), los gestores de turismo perciben el ETI como una oportunidad para el emprendimiento y la innovación local, la interacción más directa con el turista y la creación de experiencias. También se valora positivamente, pero en un grado menor de acuerdo, la personalización que se está ofreciendo a los turistas o la disponibilidad y calidad de la información que ha proporcionado el uso de las TIC. Por otro lado, existe un alto grado de dispersión en la percepción del impacto que supone el ETI sobre los destinos turísticos tradicionales o maduros. Dentro de esta situación, parece predominar hasta cierto punto la opinión de que también este tipo de destinos se han visto afectados por la irrupción de las tecnologías.

Figura 8. Opinión de las OGD: Oportunidades

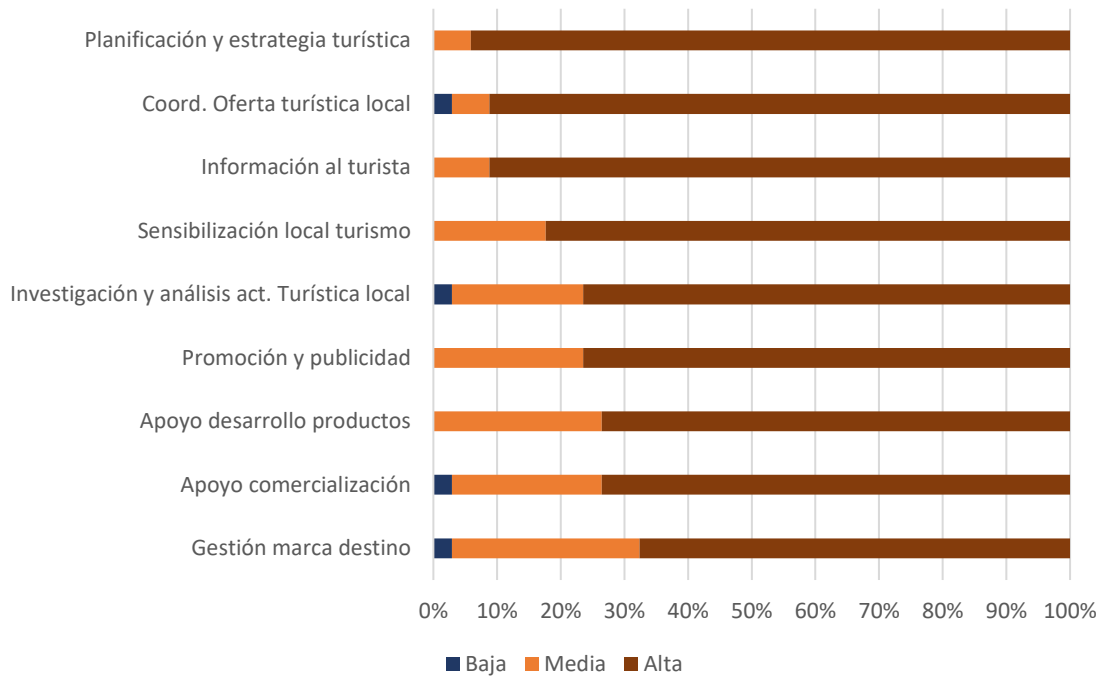


Elaboración propia

En cuanto al Bloque II, encontramos una homogeneidad notable en las respuestas de las OGD. Dentro de la alta importancia otorgada a todas las funciones (figura 9), cabe destacar la relevancia que se le dan a la planificación estratégica, la coordinación de la oferta turística local y la información al turista, mientras que el apoyo a la comercialización, la gestión de marca el destino o el apoyo a desarrollo de productos quedan ligeramente más relegadas.

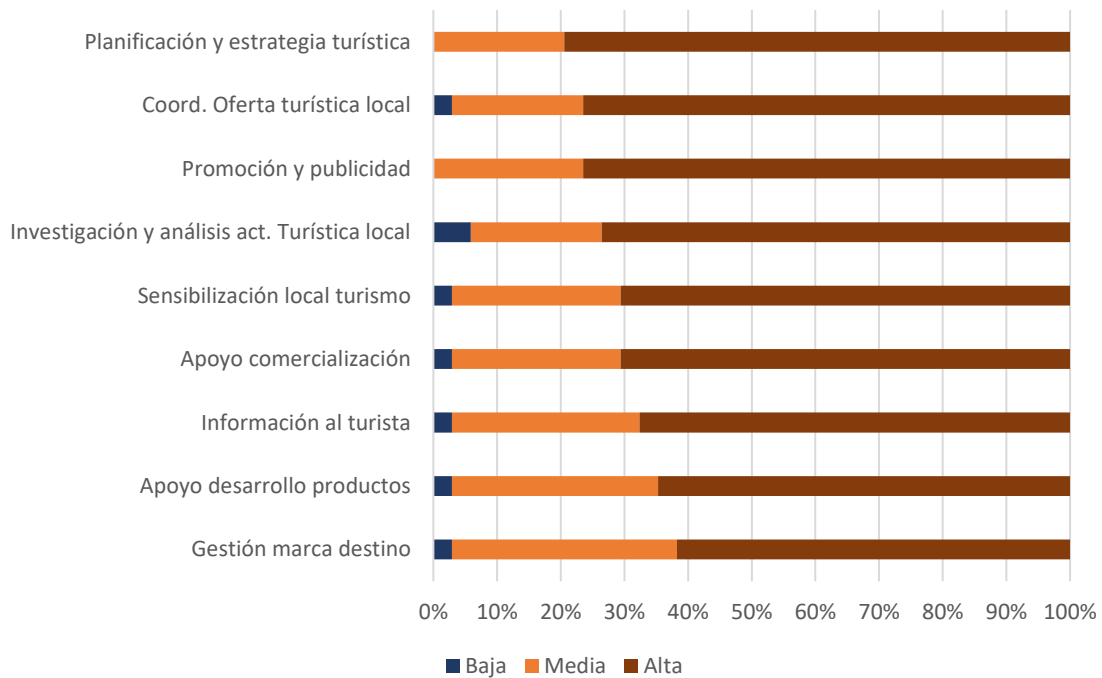
En segundo lugar, en el grado de necesidad de rediseñar cada una de las funciones valoradas por los gestores (figura 10), ocupan un lugar destacado las mismas funciones consideradas como más importantes, y, en general, se percibe la necesidad de rediseñarlas todas con un grado de prioridad variable. La información turística, a pesar de ser clave, no está entre las prioridades de rediseño para adaptación al ETI según los participantes. Asimismo, tampoco consideran urgente cambiar su modo de actuar en cuanto a la gestión de marca de sus destinos, apoyo al desarrollo de sus productos y a la comercialización.

Figura 9. Opinión de las OGD: Grado de importancia de las funciones de la gestión local



Elaboración propia

Figura 10. Opinión de las OGD: Grado de necesidad de rediseño de las funciones de la gestión local para adaptación al ETI



Elaboración propia

Los resultados de la encuesta sentaron las bases del debate en los grupos del trabajo. En la interacción del grupo, los gestores de los destinos ratificaron que las OGD continúan siendo relevantes, si bien reconocen la necesidad de adaptarse al nuevo ecosistema turístico. Un objetivo difícil que requiere de la concurrencia de determinados factores:

- Liderazgo en el ámbito municipal y definición de una estrategia DTI clara y asumible.
- Refuerzo del área de gestión turística municipal para facilitar la coordinación con otros departamentos que son esenciales para un DTI (urbanismo, medio ambiente, cultura, etc.)
- Formación y recursos apropiados para el desarrollo de la estrategia.

Asimismo, la perspectiva experimentada de los gestores evidencia dos desajustes importantes para la evolución hacia DTI. Un desajuste de oferta derivado del predominio de pequeñas y medianas empresas que no han completado su transformación digital y otro de demanda, derivado del desigual uso de la tecnología entre las generaciones de mayores y los más jóvenes. En ambos casos, la gestión turística local desarrolla una función esencial para reforzar la competitividad de las pymes y prestar servicios a la demanda turística local.

La adaptación al ecosistema digital muestra inercias y transformaciones rápidas que coexisten en la gestión turística actual. Por una parte, los gestores de destinos recalcan que, en un contexto donde se generan grandes volúmenes de información, las OGD garantizan la calidad de los datos y la información frente a otros soportes o proveedores cuya información no siempre es veraz o fidedigna. Por otra parte, los gestores evidencian cómo la información generada por usuarios, turistas y también residentes, ofrecen nuevas perspectivas sobre los atractivos del destino y afectan a la imagen del mismo (por ejemplo, recursos que se ponen de moda en redes sociales y generan un elevado número de visitas, a veces excesivo), un proceso que las OGD pueden tratar de gestionar mediante técnicas de comunicación adecuadas, fundamentalmente en el entorno digital.

## **6. Conclusiones**

La presente comunicación pretende contribuir desde el punto de vista teórico-conceptual a la clarificación del papel de las OGD en el ETI y, por extensión, en la cadena de valor turística, así como a las oportunidades y riesgos que se generan en este nuevo escenario. Asimismo, la metodología cualitativa de carácter exploratorio permite obtener una primera valoración de la influencia del ETI en la gestión de los destinos, de la que se

derivan tanto recomendaciones para la gestión como información interesante para diseñar proyectos en torno al turismo inteligente y para enfocar futuras investigaciones en este ámbito.

El impacto del ETI en las funciones que desarrollan las OGD es evidente y tiende a incrementarse ante la evolución de la tecnología, las dinámicas de producción y consumo turísticas y la aparición de nuevos modelos de negocio. Los participantes en los grupos de trabajo están de acuerdo en la necesidad de rediseñar las funciones fundamentales de la gestión turística local pero no la consideran redundante u obsoleta. Obviamente, esta respuesta puede interpretarse como una posición corporativa que, en futuras investigaciones, se contrastará con la percepción de las empresas locales y globales y de la propia demanda turística sobre el papel que desempeñan las OGD en el ETI.

En este contexto de cambio, las oportunidades derivan de una estrategia proactiva de adaptación al ecosistema digital que puede canalizarse a través del enfoque de los destinos turísticos inteligentes. Sin embargo, este enfoque requiere un esfuerzo de transformación de la gestión turística local mediante un liderazgo claro, el refuerzo de la OGD en la estructura municipal y una mayor coordinación interdepartamental. En síntesis, una verdadera gobernanza turística que contrasta en España con una organización municipal del turismo escasamente evolucionada que no ha generado entes de gestión público-privados, más ágiles y eficientes, sin renunciar a la legitimidad pública en decisiones sobre el modelo turístico de cada destino.

A escala local, se evidencian problemas estructurales que dificultan un papel más activo de la gestión local en el ETI como la atomización empresarial o la debilidad de las estructuras municipales de gestión turística. Esta situación puede agravar los riesgos para las OGD como especie del ecosistema digital y originar una pérdida de relevancia que, entre otras consecuencias, supondría un menor control local sobre el desarrollo turístico, dependiente de los actores principales del ETI, turísticos y también tecnológicos.

Se trata, por tanto, de un nuevo escenario para la gestión turística local en el que numerosos planteamientos tradicionales resultan ineficientes y es necesario repensar las funciones de las OGD a partir de la aplicación de nuevas tecnologías y de la disponibilidad de nuevas fuentes de información, pero también de nuevas alianzas locales y globales, una decidida apuesta por la innovación y la revalorización y el compromiso con el destino, el patrimonio local y de sus actores, como factor diferencial de la OGD frente a otras “especies” del ETI.



## Referencias bibliográficas

- Alcázar, B. (2002): *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: ESIC
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Pearson Education.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. En Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 553–564). Cham: Springer.
- Celdrán-Bernabeu, M.A., Mazón, José-Norberto, Ivars-Baidal, J.A., Vera-Rebollo, J. F. (2018). Smart Tourism. Un estudio de mapeo sistemático. *Cuadernos de Turismo*, (41), 107–138. <https://doi.org/10.6018/turismo.41.326971>
- De Borja, L. y Gomis, J.M. (2009): *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Pirámide
- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research*, 41(3), 348–353. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.119595>
- Femenia-Serra, F. (2018). Smart Tourism Destinations and Higher Tourism Education in Spain. Are We Ready for This New Management Approach? In B. Stangl & J. Pesonen (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2018* (pp. 437–449). Cham: Springer. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-72923-7\\_33](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-72923-7_33)
- Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. A. (2018). Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos. En Cantó López, M<sup>a</sup>.T<sup>a</sup>., Ivars Baidal, J.A. & Martínez Gutiérrez, R. (Eds.) *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo* (En prensa). Valencia: Tirant Humanidades.
- Giner Sánchez, D. (2017): *Social media marketing en destinos turísticos. Implicaciones y retos de la evolución del entorno online*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015a). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <http://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015b). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558–563. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>
- Gretzel, U., Yuan, Y.-L., & Fesenmaier, D. R. (2000). Preparing for the New Economy: Advertising Strategies and Change in Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*, 39(2), 146–156. <https://doi.org/10.1177/004728750003900204>
- INVAT.TUR (2015): *Manual operativo para la configuración de destinos inteligentes*. Disponible en: <http://invattur.gva.es/estudio/manual-operativo-para-la-configuracion-de-destinos-turisticos-inteligentes/>
- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J.-N., & Perles-Ivars, Á. F. (2017). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>
- Ivars Baidal, J. A., Solsona Monzonís, F. J., & Giner Sánchez, D. (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. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.285>
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (2006). *The Tourism System* (5th ed.). Dubeque: Kendall/Hunt.
- SEGITTUR (2015): *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*. Disponible en: <http://www.agendadigital.gob.es/planes-actuaciones/Bibliotecaciudadesinteligentes/Material%20complementario/Informe-destinos-turisticos-inteligentes.pdf>
- World Economic Forum (WEF) (2017). *Digital Transformation Initiative Aviation , Travel and Tourism Industry*. Disponible en: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-dti-aviation-travel-and-tourism-white-paper.pdf>
- Yuan, Y.-L., Gretzel, U., & Fesenmaier, D. R. (2006). The role of information technology use in American convention and visitors bureaus. *Tourism Management*, 27(2), 326–341.