



El escenario Smart y sus derivadas en la estrategia de marketing online de los destinos turísticos. El caso de la Comunitat Valenciana.

David Giner Sánchez, Marco Antonio Celdrán Bernabeu

RESUMEN:

La revolución tecnológica ha configurado un escenario turístico renovado caracterizado por un uso intensivo de las tecnologías en todo el ciclo del viaje, que evoluciona hacia un contexto de gestión *Smart* en el que destacan las tecnologías asociadas con el *social media*, por su influencia en la estrategia y operativa del marketing online de los destinos. Las nuevas pautas de comportamiento de la oferta y la demanda asociados al *social media* determinan ahora la imagen de los destinos e influyen en su competitividad, situando así al *social media* en el eje de la gestión del marketing de las entidades responsables de la promoción y gestión del destino. El *social media* y las tecnologías que lo sustentan representan la principal vía para acercar a los destinos al modelo de destino turístico inteligente. La presente investigación se aproxima al escenario turístico actual con el objeto de conocer su influencia sobre los procesos de marketing online desarrollados por los destinos turísticos. Concretamente y para un conjunto de destinos de la Comunitat Valenciana, se realiza un análisis aplicado sustentado en un índice de medición de los medios sociales.

PALABRAS CLAVE: redes sociales; marketing en redes sociales; marketing online; destinos turísticos inteligentes.

CLASIFICACIÓN JEL: L83; M15; M31.

The Smart scenario and its derivatives in the online marketing strategy of tourist destinations. The case of the Valencian Region

ABSTRACT:

The technological revolution has shaped a renewed tourism scenario characterised by an intensive use of technology throughout the travel cycle, which is evolving towards a context of smart management in which technologies associated with social media stand out, due to their influence on the strategy and operations of online marketing at the destinations. The new patterns of behaviour of supply and demand associated with social media now determine the image of destinations and influence their competitiveness, thus placing social media at the centre of marketing management of the entities responsible for promoting and managing the destination. Social media and the technologies that support it represent the main way to bring destinations closer to the smart destination model. This research approaches the current tourism scenario in order to understand its influence on the online marketing processes developed by tourist destinations. Specifically, and for a group of destinations in the Valencian Community, an applied analysis is carried out based on a social media measurement index.

KEYWORDS: social media; social media marketing; online marketing; smart destinations.

CLASIFICACIÓN JEL: L83; M15; M31.

1. INTRODUCCIÓN

El rápido desarrollo de Internet y las tecnologías de la información y comunicación asociadas (en adelante TIC), ha impulsado la aparición de un escenario turístico renovado donde el turista, ahora digital, hace un uso intensivo de las tecnologías inteligentes o *smart technologies* (Neuhofer et al, 2015; Gretzel et al, 2015). Se trata del nuevo escenario inteligente o *Smart tourism*, sin duda marcado por la intensificación

del uso de las TIC, que estimulan el desarrollo de servicios y experiencias personalizadas (*Smart experiences*) y derivan a su vez en una mejora de la competitividad turística (Koo et al, 2016).

Una de las tipologías de tecnologías que más han impactado en el sistema turístico y que más han contribuido a que los destinos reorienten la gestión de su estrategia de marketing bajo parámetros de inteligencia han sido los medios sociales o *social media*, hasta el punto de considerarse como una mega tendencia que ha modificado el proceso de toma de decisiones tanto del turista como de la propia industria (Leung et al, 2013).

La conceptualización de los medios sociales o *social media* (Hamill y Stevenson, 2010; Zeng y Gerritsen, 2014) y la definición de la tipología de herramientas que lo conforman (Safko y Brake, 2009; Hamill y Stevenson, 2010; Xiang y Gretzel, 2010; Burcu y Dogerlioglu, 2011; Solis, 2012; Álvarez, 2014; Garrido-Moreno y Lockett, 2016), así como los impactos (Serra y Salvi, 2014), implicaciones que supone para el marketing turístico (Kaplan y Haenlein, 2010; Kietzmann et al., 2011) y la utilidad para los destinos (Gretzel et al., 2015; Beltrán, 2015; Invat·tur, 2014 y 2015), son cuestiones claramente identificadas y en continua actualización (Ying et al, 2018), dada la naturaleza cambiante de la tecnología que los sustenta y a los cambios en los hábitos de la demanda.

De acuerdo con Kaplan and Haenlein (2010), el *social media* se puede clasificar en seis tipos de acuerdo con su presencia social y su grado de divulgación: blogs/microblogs (*Twitter*), redes sociales (*Facebook*), comunidades sociales virtuales (*Second Life*), proyectos colaborativos (*Wikipedia*), comunidades sociales (*YouTube*) y comunidades virtuales relacionadas con los videojuegos (*World of Warcraft*). Si algo caracteriza a estos ecosistemas sociales es su elevada y constante dinamicidad (Gretzel & Yoo, 2014).

Estas dinámicas confirman que los destinos turísticos se encuentran en un permanente proceso de evolución de sus procesos de planificación y gestión turística (Ivars-Baidal & Vera Rebollo, 2019; Jovicic, 2019), con procesos de innovación marcados por la tecnología (Hjalager, 2013) pero también por aspectos sociales (Giner, 2017). Y es que los nuevos desarrollos tecnológicos, principalmente la aparición de las tecnologías móviles y el Internet de las Cosas, en asociación con Internet y la web 2.0, han motivado la aparición de perfiles de consumidores turistas renovados (Femenia-Serra et al, 2019), que han transformado el tradicional ciclo del viaje (Xiang et al., 2015; Gretzel et al., 2015; Munar y Jacobsen, 2014; Chung et al, 2015).

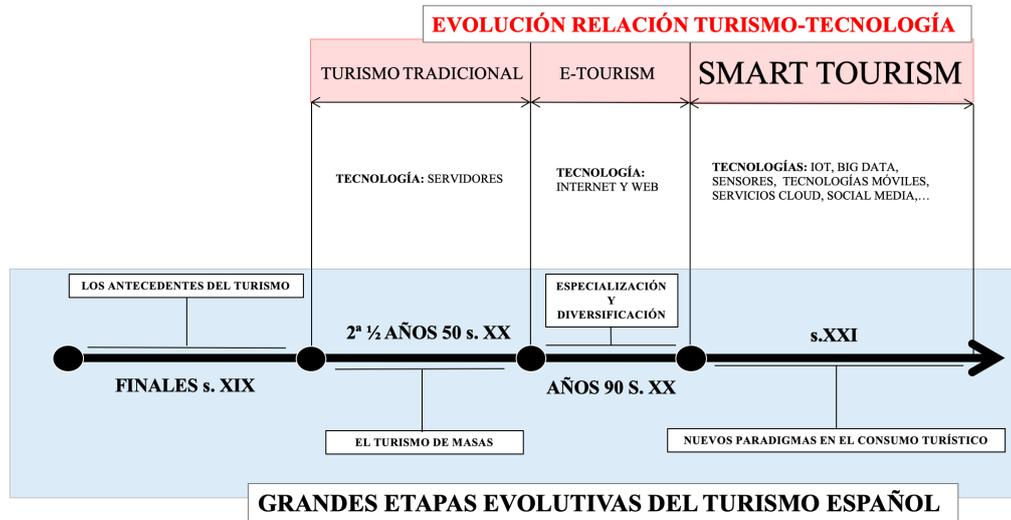
El objetivo general de esta investigación es profundizar en el actual escenario Smart para, a partir de ello, identificar sus derivadas sobre la estrategia de *social media marketing* (en adelante SMM) en los destinos turísticos. Con este cometido, se analiza el caso de los destinos de la Comunitat Valenciana, quinta región turística de España (INE, 2019), que además lidera la implantación del modelo de destinos turísticos inteligentes (en adelante DTI). Para ello se desarrolla una propuesta de índice de medición que engloba diferentes variables influyentes en el SMM.

2. EL ESCENARIO SMART Y SUS DERIVADAS EN EL MARKETING DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

La evolución de las TIC ha contribuido al nacimiento del actual escenario ST, que supone un enorme reto para la gestión de los destinos turísticos (Celdran-Bernabeu et al, 2018). Si bien la aparición de Internet en los años 90 supone un hito ineludible en el análisis de la relación turismo y TIC, es importante subrayar que la aparición de la web 2.0 va a modificar la manera en la que los productos y servicios turísticos son distribuidos, dando lugar a una nueva etapa en la gestión del turismo (Figura 1). El turista digital pasa a convertirse en el propio gestor de su experiencia al inspirarse directamente en la Web 2.0. Genera sus propias experiencias gracias a los procesos de co-creación antes, durante y después del viaje (Buhalis y Amaranggana, 2015; Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2015), que son soportados por las diferentes soluciones tecnológicas existentes (Ej. redes sociales, apps, videos inspiradores, foros, plataformas de venta online, blogs, etc.). Este intercambio de información gracias a dispositivos móviles conectados a Internet, genera a su vez ecosistemas sociales que construyen una realidad del destino, hecho que inevitablemente supone un nuevo reto para la gestión de la imagen y el marketing del destino (Hunter et al., 2015).

Este conjunto de tecnologías y plataformas ha supuesto una nueva forma de aproximarnos a los servicios y productos turísticos, como consecuencia de la enorme cantidad de información generada (Aydin, 2020; Buhalis & Licata, 2002; Parra et al., 2011). Se produce de esta manera una conexión de lo físico con lo digital gracias a las huellas digitales generadas (fotografías, comentarios, datos geográficos, etc.), que a su vez promueven la inteligencia colectiva y la modificación de antiguos patrones de comportamiento turístico (Giglio et al., 2019).

FIGURA 1
Evolución turismo-tecnología



Fuente: Celdrán-Bernabeu et al, 2020.

El ST se define como “un turismo sustentado por los esfuerzos conjuntos del destino para obtener información de fuentes físicas y digitales que, combinadas con tecnologías avanzadas, son capaces de transformar los datos en experiencias e interesantes propuestas de valor enfocadas a la eficiencia, sostenibilidad y mejora de la experiencia turística” (Gretzel et al., 2015: 181). El ámbito académico define habitualmente al escenario ST como la evolución lógica del e-Tourism (Gretzel et al., 2015). En esta etapa, el turismo adopta las redes sociales y las tecnologías móviles, por lo que es considerada como una etapa distinta en la evolución de las TIC aplicadas al turismo, marcada por la conexión de lo físico con la gobernanza y el entorno digital gracias a tecnologías como el Internet de las Cosas (en adelante, IoT).

Si bien estos entornos digitales resultantes pueden fomentar la cooperación, la transferencia de conocimiento y los procesos de innovación en el sistema turístico, obligan a los destinos a emprender cambios en los procesos de planificación y gestión turística. Es por ello por lo que surgen ahora enfoques adaptados a la digitalización de la actividad, como el enfoque Destinos Turísticos Inteligentes (en adelante DTI).

El enfoque DTI es, entre otras cuestiones, una respuesta de los destinos ante los distintos retos turístico-tecnológicos que genera la intensa digitalización de la actividad del sector. Entre los beneficios de este enfoque se encuentra la incorporación de las TIC y de los medios sociales a la gestión del marketing, lo que permite la puesta en marcha de nuevas estrategias y acciones desde la base de la generación de información y conocimiento. Un enfoque que impulsa a los destinos al desarrollo de un marketing inteligente (*Smart marketing*) para mejorar la experiencia del turista.

Uno de los aspectos clave en términos de gestión turística, es entender que estas tecnologías generan ecosistemas digitales que deben ser debidamente gestionados por las entidades responsables de la promoción y gestión del turismo o *destination management organizations* (en adelante DMO), con el fin

de lograr una mayor competitividad del destino (Buhalis, 2001; Dickinger, 2011; Gretzel et al., 2015; Ivars-Baidal et al., 2018; Xiang & Gretzel, 2010). Y es que la presencia activa en estos entornos digitales puede favorecer una mejor experiencia del turista, así como una mejora de la imagen del destino, entre otros aspectos (Chung et al., 2015; Xiang et al., 2015). Esto ha hecho que se haya convertido en una línea de trabajo de vital importancia para muchos destinos (Parra-López & Oreja-Rodríguez, 2014; Femenia-Serra & Ivars-Baidal, 2018), generando cambios incluso en sus modelos de gestión, que evolucionan ahora hacia entes mixtos alineados con destinos de referencia del entorno europeo (Ivars-Baidal et al., 2018).

2.1. EL ENFOQUE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: HACIA UNA VISIÓN INTEGRAL Y SISTÉMICA DEL DESTINO

Los destinos turísticos inteligentes se están consolidando progresivamente como un nuevo enfoque de gestión en España, llegando a posicionarse como una referencia internacional en esta materia junto a países como China o Corea del Sur (Gretzel et al., 2015). Las iniciativas de SEGITTUR (2015) y de determinadas Comunidades Autónomas como la valenciana, con el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat-tur) (2015) a la cabeza, han supuesto un impulso notable hacia su definición y puesta en marcha. En particular, conviene resaltar el desarrollo del programa piloto de destinos turísticos inteligentes de SEGITTUR, derivado del Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT, 2012-2015) y la aprobación de la norma UNE 178501 para la implantación de sistemas de gestión de destinos turísticos inteligentes, así como la norma UNE 178502, orientada a la definición de indicadores y herramientas para la gestión de destinos turísticos inteligentes.

Aunque existe una definición ampliamente extendida sobre el concepto de destino turístico inteligente (SEGITTUR, 2015: 104), parece indiscutible que su aplicación práctica difiere según el tipo de destinos y entornos territoriales. El concepto genérico propuesto por SEGITTUR constituye una referencia útil pero su desarrollo operativo requiere atender a las singularidades de cada destino.

Conviene resaltar que este enfoque no implica una mera aplicación de nuevas tecnologías. La inteligencia requiere una visión integral y sistémica del destino turístico, de sus actores e interrelaciones para lograr una verdadera transformación en la gestión de los espacios turísticos. A esta finalidad responde el modelo propuesto por Ivars et al. (2017) que se estructura en tres niveles interrelacionados (Figura 2).

El primer nivel, estratégico-relacional, establece las condiciones previas que determinan la capacidad de actuación del destino y el alcance de la estrategia mediante una adecuada gobernanza. En este nivel se define la estrategia, la colaboración entre los agentes del destino (*stakeholders*) y los recursos necesarios para la gestión. La estrategia del destino incorpora los principios de la sostenibilidad del modelo urbano-turístico, la accesibilidad universal y la configuración de un sistema local de innovación abierta. El nivel instrumental incluye la infraestructura de conectividad y sensorización que permite el desarrollo de la economía digital y el despliegue de soluciones inteligentes, un ámbito directamente conectado con el sistema de información, que se nutre de fuentes muy diversas (estadísticas, analítica web, redes sociales, sensores, etc.), y resulta esencial para la toma de decisiones en el nivel estratégico y en el aplicado, tanto de forma general como en tareas de gestión del marketing del destino. Por último, el nivel aplicado permite el desarrollo de soluciones en diferentes planos: información, mejora de la experiencia turística, marketing, gestión de recursos y visitantes e inteligencia del destino.

FIGURA 2
Modelo de DTI



Elaboración propia a partir de Ivars et al. (2017).

2.2. SOCIAL MEDIA MARKETING. ¿UN ASPECTO CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD?

Teniendo en cuenta la complejidad que implica la evaluación de la competitividad de un destino turístico desde un enfoque global y no tanto asociado al elemento empresarial del destino (Monfort, 1999; Garau, 2007), analizar la relevancia del marketing online, y más en concreto del SMM, como factor clave de la competitividad de los destinos turísticos resulta aún más complicada (Vid. Tabla 1)

Al menos a priori, el *marketing online* no cuenta con indicadores estándar reconocidos por el sector, que permitan medir y contrastar la eficiencia del desarrollo de estrategias de *marketing online* en términos comparativos entre destinos, y por tanto tampoco de SMM dado el mayor nivel de especialización que supone (Giner, 2017).

A este respecto, si se atiende principales índices o sistemas de indicadores de competitividad aplicados a destinos, la conclusión general es que la consideración del marketing online como factor influyente en la competitividad turística es prácticamente nula. Así se desprende del análisis del Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas (Monitur, 2018) y a los destinos urbanos españoles (Urbantur, 2016) de Exceltur (Alianza para la Excelencia Turística), el *Indicators for measuring competitiveness in tourism: a guidance document* de la OCDE y, finalmente, el *Travel and Tourism Competitiveness Index (TTCI)* (2013) del Foro Económico Mundial.

De este modo, años después de la irrupción de Internet y de los medios sociales en el sector turístico, tan sólo uno de los tres modelos analizados, *Monitur*, lo incluye. Mientras que el resto lo contempla de forma secundaria o indirecta entre los elementos que forman parte de indicadores más globales (TTCI) o lo concibe como una línea de futuro (OCDE). Ello justifica, todavía más, la necesidad del uso de indicadores vinculados al SMM en la medición de la competitividad turística de los destinos turísticos.

La inexistencia de indicadores de competitividad asociados al marketing online, y más concretamente, al SMM puede deberse a diferentes razones. Por un parte, (1) la falta de consideración del entorno online como una pieza clave en el global de la estrategia de marketing de los destinos turísticos, y

por ende, de las estrategias e inversiones que se realizan en favor todavía del marketing tradicional (*offline*). Por otra parte, (2) esta situación puede ser el reflejo de la dificultad para entender el alcance y las interrelaciones que se producen conforme al actual escenario *smart*. Y estrechamente vinculada a la anterior, aparece (3) la dificultad para definir indicadores que, de forma consensuada y continua, determinen qué elementos de la estrategia de marketing online y de SMM deben ser tenidos en cuenta para monitorizar y evaluar los resultados de las acciones e inversiones que realizan los destinos turísticos, así como sus efectos sobre el global de la actividad del destino.

TABLA 1
El marketing online: algunos factores generales que explican su infrautilización como indicador de la competitividad turística

Descripción	
Se utilizan otro tipo de indicadores más “mediáticos”	A pesar de que los destinos utilizan indicadores en su gestión de forma habitual, lo cierto es que en su gran mayoría hacen referencia a cuestiones generales relacionadas con la evolución económica del turismo y su impacto ambiental en el destino (García y Sancho, 2006).
No abundan indicadores objetivos	La consideración de la estrategia de marketing como ámbito clave de la competitividad de los destinos parece haberse quedado en un plano teórico, dada la inexistencia de patrones y/o indicadores objetivos que permitan evaluar los efectos de las acciones de marketing.
Implican un cambio de mentalidad	El uso de indicadores especializados en marketing implica superar la objetividad de estos y avanzar hacia un plano subjetivo que permita obtener la percepción del turista sobre diferentes vertientes del destino (imagen percibida, experiencia en destino, etc.).
Diferentes velocidades y voluntades	La concienciación sobre la importancia del ámbito online en la estrategia del destino no parece haber sido correlativa al interés de los destinos por medir sus resultados (ni desde el punto de vista político ni técnico).

Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

Para identificar el grado de influencia del escenario Smart sobre la estrategia de SMM en los destinos turísticos, se desarrolla, por un lado, una metodología cualitativa ligada a una encuesta online dirigida a los gestores de medios sociales de los destinos de la Comunitat Valenciana que conforman el grupo de trabajo de marketing online y transformación digital de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana. Un total de 26 representantes de los destinos más avanzados en materia de marketing online (*Vid.* Tabla 3).

Esta encuesta se desarrolla entre julio y septiembre de 2019, de acuerdo con las recomendaciones de Sills y Song (2002), acerca de la idoneidad y potencialidad de Internet como herramienta de investigación, dando como resultado un total de 23 cuestionarios respondidos.

En lo que respecta al tratamiento de la información obtenida, se ha aplicado procesamiento estadístico elemental, calculando porcentajes totales de respuesta. Por otro lado, se realiza una revisión y análisis de las estrategias de marketing de estos destinos turísticos para contrastar los principales resultados.

TABLA 3
Caracterización de los destinos de la Red DTI CV

Destino	Tipología	Agrupación	Habitantes (miles)	Oferta de alojamiento (plazas)1
Altea	Litoral	Destino mixto	22,290	10,395
Alicante	Litoral	Destino mixto	334,887	23,873
Benidorm	Litoral	Destino hotelero	68,721	85,441
Benicarló	Litoral	Destino mixto	26,912	2,408
Benicassim	Litoral	Destino mixto	18,192	9,730
Calp	Litoral	Destino residencial	22,725	30,658
Campello (El)	Litoral	Destino mixto	28,349	8,476
Cullera	Litoral	Destino mixto	22,145	8,172
Finestrat	Litoral	Destino residencial	6,715	4,487
Gandía	Litoral	Destino mixto	74,562	21,500
La Nucía	Interior	Ciudad de tamaño medio, con medio-bajo desarrollo turístico	18,603	1,081
Morella	Interior	Pequeño municipio agrario, con algún desarrollo destinado al turismo residencial	2,430	742
Peñíscola	Litoral	Destino residencial	7,612	31,537
Santa Pola	Litoral	Destino mixto	32,306	11,200
Villajoyosa	Litoral	Destino mixto	34,673	7,510
Valencia	Litoral	Destino hotelero	794,288	45,168
Villena	Interior	Ciudad de tamaño medio, con medio-bajo desarrollo turístico	33,964	200
Vinaròs	Litoral	Destino mixto	28,682	5,276
Costa Blanca	Ámbito supramunicipal (marca turística)		1.858.683	352,777
Castellón Mediterráneo	Ámbito supramunicipal (marca turística)		579.962	119,964
València Turisme	Ámbito supramunicipal (marca turística)		2.565.1124	135-298

TABLA 3 CONT.
Caracterización de los destinos de la Red DTI CV

Destino	Tipología	Agrupación	Habitantes (miles)	Oferta de alojamiento (plazas) ¹
Torreveija	Litoral	Destino residencial	83,337	21,781
Elche	Litoral	Destino mixto	232,517	4,982
Canet d'En Berenguer	Litoral	Destino residencial	6,697	2,058
Xàbia	Litoral	Destino residencial	27,604	28,659
Dénia	Litoral	Destino residencial	42,166	25,581
Hotel, camping, apartamentos y casas rurales				

Fuente: Elaboración propia a partir de Perles et al (2019), INE (2020) y Turisme Comunitat Valenciana (2020).

Junto con la revisión del planteamiento estratégico de los destinos, otro elemento clave es el análisis de su evolución en las principales redes sociales. Dicho análisis se realiza mediante ficha estructurada a partir de criterios previamente definidos por los investigadores, tomando como referencia los resultados obtenidos por cada uno de ellos según el XIV Barómetro de Redes Sociales de los Destinos Turísticos de la Comunitat Valenciana (Invat-tur, 2019). Esta publicación, única en España, recoge desde el año 2013 la evolución semestral en número de seguidores de la actividad de los perfiles turísticos de los destinos en *Facebook, Instagram, Twitter y YouTube*.

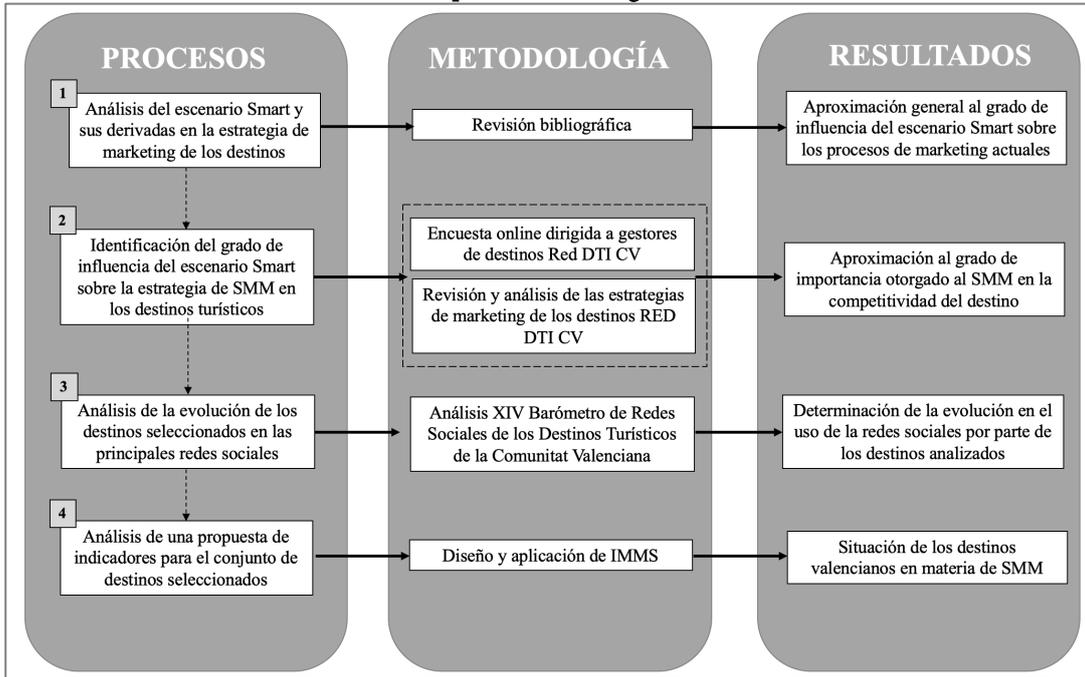
Por último, teniendo en cuenta la inexistencia de indicadores que permitan la medición de la situación de un destino turístico desde la óptica de la estrategia de SMM, se completa el análisis con una propuesta de indicadores. Para ello se seleccionan los ítems más relevantes y fácilmente medibles por un destino turístico. El resultado es el Índice de Madurez en Medios Sociales (en adelante IMMS) de los destinos turísticos.

El desarrollo metodológico anteriormente descrito aparece esquematizado en la figura 4.

3.1. LA ESTRATEGIA SMART EN LA COMUNITAT VALENCIANA. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN A LA SITUACIÓN DEL MARKETING ONLINE

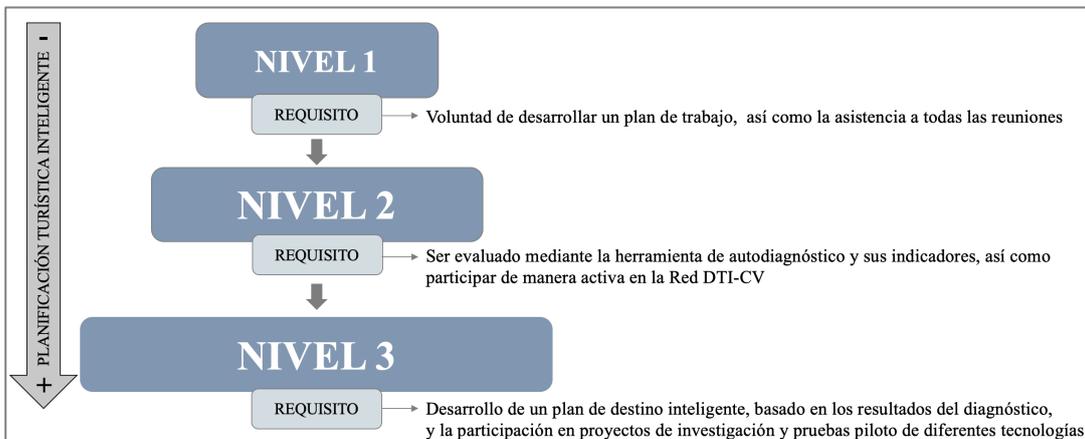
La Comunitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat-tur), ha impulsado el desarrollo del enfoque DTI siguiendo un proceso muy similar al desarrollado por SEGITTUR. Este instituto colabora con SEGITTUR y ha creado una red valenciana de destinos turísticos inteligentes (conocida como Red DTI-CV) que podría ser considerada como la más dinámica del país y un referente hasta el momento. La Red DTI-CV clasifica los destinos según su etapa de desarrollo en tres niveles diferentes (Figura 3).

FIGURA 4
Esquema metodológico



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3
Clasificación de los DTI en Comunidad Valenciana



Fuente: Elaboración propia

El Invat-tur concibe el uso de indicadores como un elemento clave en el proceso de planificación del turismo inteligente. Entre los 72 indicadores de desarrollo con que cuenta el autodiagnóstico que realizan los destinos de la Comunitat Valenciana, aparecen los relacionados con los ámbitos del marketing, la inteligencia y la información turística. Suman un total de 25 indicadores en su conjunto y suponen una referencia clave para impulsar el desarrollo de una gestión inteligente del marketing.

TABLA 2
Indicadores del Invat-tur para los ámbitos del Marketing Online, Inteligencia e Información.

Indicadores en el ámbito del MARKETING ONLINE	Monitorización de la marca
	<i>Social Media</i> Plan
	Posicionamiento y acciones SEO
	Inversión en publicidad online-SEM
	Estrategia CRM y de e-mail marketing
	Plan de marketing online
	Inversión en publicidad en medios sociales
	Comercialización en web DTI
Indicadores en el ámbito de INTELIGENCIA	Análisis de la demanda turística
	Barómetro empresarial
	Analítica web y redes sociales
	Plataforma de integración de la información del destino
	Community Management
	Datos abiertos en turismo
	Monitorización de POIs
	Geolocalización de recursos
Indicadores en el ámbito de la INFORMACIÓN	Material promocional en formato digital
	Punto de información turística 24/7
	Asistencia virtual
	Web multidispositivo
	Presencia activa en redes sociales
	Certificación con Q de calidad turística
	Información sobre conectividad Wi-Fi gratuita
	Señalética sensorizada
	Aplicación móvil propia

Fuente: Elaboración propia

Además de ello, conviene destacar que en el marco de la Red DTI-CV existe, entre otros, un grupo de trabajo especializado en marketing online y transformación digital. Dicho grupo tiene por objeto el análisis de herramientas e instrumentos y el diseño de metodologías, indicadores e instrumentos de gestión que permitan a los destinos evolucionar hacia una gestión inteligente de su marketing turístico.

Estos esfuerzos a nivel regional reflejan el impulso de las administraciones en la construcción de redes de destinos y la creación de estrategias sinérgicas para lograr un desarrollo más global e integral del turismo inteligente, en línea con las propuestas de Gretzel (2018).

4. UNA PROPUESTA DE INDICADORES APLICADA AL *SOCIAL MEDIA MARKETING*

El marketing es uno de los principales ámbitos de actuación de los DMO, por lo que parte de la competitividad de un destino turístico pasa, entre otros aspectos, por el desarrollo de una estrategia de marketing coherente e inteligente (Leung et al, 2016). Para ello es necesario contar con un plan de marketing como guía para gestionar las actividades de marketing de un modo estructurado (Cerveró, Iglesias y Villacampa, 2002; Cooper et al., 2007; Kotler et al., 2007). Este plan debe incluir además el entorno online o digital al cual se circunscriben las acciones en medios sociales, así como para optimizar y completar las acciones de marketing online (Ejarque, 2015).

A pesar de la importancia del *social media* para la mejora de la competitividad de los destinos (Hays, Page, & Buhalis, 2013; Leung et al, 2013; Shegg et al., 2008), distintos estudios regionales de ámbito nacional ponen de manifiesto que son escasos los destinos que planifican de manera estratégica su presencia en medios sociales. En el conjunto de los 63 miembros que conforman la Red de DTI-CV, sólo el 18% cuenta con un plan de marketing general (Invat-tur, 2019). Se aprecia, por tanto, un desarrollo espontáneo o intuitivo vinculado más a la inercia de la demanda, la competencia y las propias tendencias del sector, entre otros aspectos, que a la consideración del *social media* como una parte esencial de su estrategia de marketing (Giner, 2017).

Desde el ámbito académico ha crecido el interés por el *social media*, dando lugar a un ingente número de investigaciones y publicaciones relacionadas con la amplia variedad de herramientas, estrategias y resultados asociados a los medios sociales en el sector turístico (Buhalis et al., 2015; Giglio et al., 2019; Huang et al., 2017; Leung et al., 2013; Lu et al, 2018; Királová & Pavlíčka, 2015; Kladou & Mavragani, 2015; Mangold & Faulds, 2009; Marine-Roig & Anton Clavé, 2015; Pickering et al., 2018; Xiang et al., 2015). No obstante, no se ha trabajado lo suficiente en identificar una hipotética correlación entre los resultados de la gestión del SMM y los de la actividad turística de los destinos, es decir, su nivel de influencia real en la competitividad (Giner, 2017).

Una de las primeras cuestiones que conviene tener en consideración para valorar la importancia del SMM en los procesos de gestión turística de los destinos en el contexto ST, es la existencia de una correlación entre estrategias, objetivos, indicadores y resultados. La generación de información para la toma de decisiones de marketing en el contexto de una gestión inteligente requiere de lo anterior, es decir de una estrategia previa. De ahí la importancia de conocer si los destinos cuentan con planes estratégicos y operativos en general de marketing y si, además de ello, también con un plan/estrategia de marketing del destino (general), un plan/estrategia de marketing online y un plan/estrategia de *social media marketing*.

Para el caso de la muestra de destinos analizados en la presente investigación (Vid. Tabla 3), la secuencia anterior sólo se cumple de forma completa en el 30% de los destinos turísticos (8): Alicante, Altea, Benidorm, Castellón, Costa Blanca, Elche, La Nucía y València. Profundizando en los resultados, destaca que el 57,7% (15) de los destinos turísticos cuenta con plan o estrategia de marketing general, y que el 42,3% (11) cuenta con plan o estrategia de marketing online y de *social media marketing*. Es más, los destinos que cuentan con plan o estrategia de marketing online (Alicante, Altea, Benidorm, Costa Blanca, Castellón, Elche, La Nucía, Morella, Santa Pola, València y València Turisme), no coinciden con los que cuentan con plan o estrategia de marketing de *social media marketing* (Alicante, Altea, Benidorm, Castellón, Costa Blanca, El Campello, Elche, La Nucía, Santa Pola, València, Vinaròs y Villena).

Esta situación denota, por una parte, la escasa relevancia de la planificación estratégica del SMM y, por otra, que los destinos turísticos gestionan su presencia online sin contar con una referencia global del posicionamiento de este, ni en el entorno social ni en el general. A pesar de ello, el análisis de los resultados en medios sociales es determinante para concluir sobre la importancia de contar con una planificación o estrategia del *social media marketing*.

En la tarea de planificar y gestionar la operativa de la actividad de un destino en medios sociales existen una serie de premisas básicas que determinan el nivel de madurez del destino en dicho ámbito y que son independientes de la existencia de un plan específico de SMM. Esto es, el establecimiento de objetivos para cada herramienta 2.0 (56,52% de los destinos analizados), el establecimiento de objetivos y

medición de resultados en campañas concretas (56,52% de los destinos analizados) y la puesta en marcha de acciones con la implicación de los agentes del destino (52,17% de los destinos analizados).

Profundizando a partir de la existencia o no de objetivos, cabe destacar que en el caso de los destinos que sí trabajan con objetivos claros el seguimiento de las diferentes herramientas 2.0 se realiza a través de los indicadores básicos (y gratuitos) que ofrece cada una (86,96% de los destinos analizados). A lo que hay que sumar que existe un 69,57% de destinos que no dispone de cuadros de mando propios a tal efecto. Por el contrario, si el análisis se realiza desde el punto de vista de los destinos que no cuentan con objetivos en *social media*, el seguimiento a través de los indicadores básicos se reduce considerablemente (43,48% destinos analizados) y la existencia de cuadros de mando también (17,39%).

TABLA 4
Planificación y gestión operativa del SMM en los destinos de la Comunitat Valenciana (%)

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	SI	NO
La gestión de cada herramienta 2.0 cuenta con una serie de objetivos previamente establecidos que el destino persigue y mide para conocer su evolución y grado de cumplimiento.	56,52%	43,48%
El destino sólo establece objetivos y mide resultados cuando realiza campañas o acciones específicas.	56,52%	43,48%
La puesta en marcha de acciones de SMM se realiza de común acuerdo con los diferentes agentes del destino.	52,17%	47,83%
En el caso de SÍ contar con objetivos de SMM	SI	NO
El destino realiza un seguimiento / medición únicamente a través de los principales indicadores que ofrece de cada red social (Facebook Analytics, etc.).	86,96%	13,04%
El destino, además de utilizar los indicadores que ofrece cada herramienta 2.0, cuenta con cuadros de mando propios que permiten un seguimiento más exhaustivo.	30,43%	69,57%
En el caso de NO contar con objetivos de SMM	SI	NO
El destino realiza un seguimiento / medición únicamente a través de los principales indicadores que ofrece de cada red social (Facebook Analytics, etc.).	43,48%	17,39%
El destino, además de utilizar los indicadores que ofrece cada herramienta 2.0, cuenta con cuadros de mando propios que permiten un seguimiento más exhaustivo.	17,39%	43,48%

Fuente: Elaboración propia

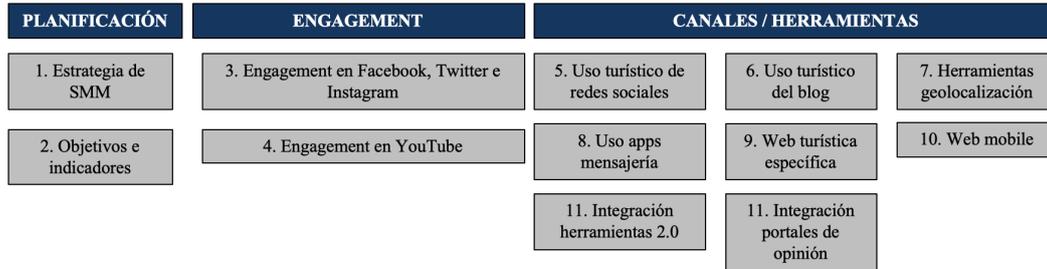
4.1. ÍNDICE DE MADUREZ EN MEDIOS SOCIALES (IMMS). UNA HERRAMIENTA PARA LA MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA *SOCIAL MEDIA MARKETING*

El IMMS permite analizar la situación de los destinos turísticos en medios sociales a partir de dos ámbitos asociados a su función en la planificación y gestión a nivel interno y externo, siguiendo así el hilo argumental expuesto anteriormente. Y con una clara referencia a los niveles estratégico y operativo de la estrategia de SMM de un destino turístico, respectivamente.

Dicho índice se compone de un total de 12 indicadores, todos ellos extrapolables a excepción de las variables relacionadas con el *engagement*. Por ello, se trata de un planteamiento inicial, abierto a futuras modificaciones, que representa un punto de partida aplicable a la Comunitat Valenciana, pero con un claro recorrido, previa adaptación, para su aplicación y uso por parte de cualquier destino turístico.

Tal y como se puede apreciar en la figura 5, los indicadores del IMMS se agrupan en tres grandes ejes: planificación (formado por los indicadores 1 y 2), *engagement* (formado por los indicadores 3 y 4) y canales / herramientas (formado por los indicadores 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12).

FIGURA 5
Índice de Madurez en Medios Sociales (IMMS) de los Destinos Turísticos



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen en la Tabla 5 el conjunto de indicadores que conforman el IMMS, así como los criterios utilizados para su medición y los valores de referencia asignados. El valor máximo de este indicador es 100.

TABLA 5
Definición de indicadores del IMMS

EJE PLANIFICACIÓN			
Indicador		Criterio de medición	Valor máximo
1	Existencia de Estrategia o Plan de SMM	El destino cuenta con una hoja de ruta que define los objetivos, las estrategias, las acciones y el sistema de control de su presencia en medios sociales.	10
2	Definición y medición de objetivos asociados a cada herramienta social	El destino gestiona sus herramientas sociales en base a objetivos e indicadores definidos para cada una de ellas.	10
EJE <i>ENGAGEMENT</i> /CONEXIÓN			
Indicador		Criterio de medición	Valor máximo
3	Engagement <i>Social Media</i>	El destino ocupa una posición avanzada, media, baja o no aparece en el ranking del Barómetro de la Comunitat Valenciana para las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, que utiliza como métrica las visualizaciones de canal turístico. - Avanzada (A) . Posición 1-6=20 - Media (M) . Posición 7-14 = 10	20

TABLA 5 CONT.
Definición de indicadores del IMMS

		- Baja (B) . Posición 15-final del ranking= 5 NR/no aparece en el ranking = 0	
4	Engagement <i>You Tube</i>	El destino ocupa una posición avanzada, media, baja o nula, si no aparece en el ranking del Barómetro de la Comunitat Valenciana para la red social YouTube, que utiliza como métrica las visualizaciones de canal turístico. - Avanzada (A) . Posición 1-3=5 - Media (M) . Posición 4-8=3 - Baja (B) . Posición 9-final del ranking = 1 - NR - no aparece en el ranking = 0.	5
EJE CANALES/HERRAMIENTAS			
	Indicador	Criterio de medición	Valor máximo
5	Uso turístico de las principales redes sociales	El perfil del destino en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube se destina a fines y aloja contenidos exclusivamente turísticos. - Si se produce en las cuatro redes sociales anteriores= 10 - Si se produce en tres redes sociales = 5 - Si se produce en 2 de las redes sociales = 2 - Si se produce en 1 sola red = 0	10
6	Uso de blog turístico	El blog del destino se utiliza para difundir contenidos exclusivamente turísticos.	5
7	Uso de herramientas de geolocalización	El destino incluye herramientas de geolocalización en su web turística.	5
8	Uso de aplicaciones de mensajería instantánea	El destino cuenta con perfiles en aplicaciones de mensajería instantánea para la atención turística.	10
9	Webs específicas de turismo	El destino cuenta con web turística oficial específica, principal espacio al que se dirige la actividad en medios y del que emanan los contenidos difundidos.	10
10	Webs adaptadas al entorno mobile	El destino cuenta con su web adaptada para su uso desde dispositivos móviles o con aplicación propia.	5

TABLA 5 CONT.
Definición de indicadores del IMMS

11	Integración de herramientas sociales en webs	La web del destino, dada su función como principal punto de información del destino, incluye en su página inicial los botones de acceso a las principales herramientas sociales del destino, aprovechando así para conectar ambos canales.	5
12	Integración de portales de opinión y comunidades de viajes	El destino tiene presencia en portales de opinión y comunidades de viajes (TripAdvisor, Minube, etc.) e integra botones de acceso desde su web turística oficial.	5
PUNTUACIÓN MÁXIMA			100

Fuente: Elaboración propia

4.2. LA SITUACIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS VALENCIANOS EN MEDIOS SOCIALES. APLICACIÓN DEL IMMS A LA COMUNITAT VALENCIANA

Teniendo en cuenta las premisas establecidas por el IMMS, el resultado de su adaptación a los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana que forman parte del grupo de trabajo analizado permite concluir que Benidorm, València, El Campello y Alicante son los principales destinos con mayor grado de madurez en medios sociales (Gráfico 1). Son los que lideran el grupo de diez destinos cuyo IMMS se sitúa por encima de la media (55,26). Mientras que por debajo de la misma aparecen el resto, un total de 13 destinos. La desviación estándar (20,54) de la muestra evidencia unos valores de dispersión reducidos.

Con el objeto de obtener una visión general sobre la competitividad de los destinos turísticos del ámbito valenciano, se procede a su categorización de acuerdo con los resultados obtenidos en el IMMS.

- Destinos líderes (>80). Benidorm, Valencia, Campello y Alicante.
- Destinos seguidores (>50 y ≤80). Elche, Santa Pola, Peñíscola, Cullera, Gandia, Calpe, Castellón y La Nucía.
- Destinos principiantes (≤50). Torrevieja, Altea, Villena, Dènia, Xàbia, Vinaròs, Canet d'en Berenguer, Oropesa, Morella, Benicàssim y Xàtiva.

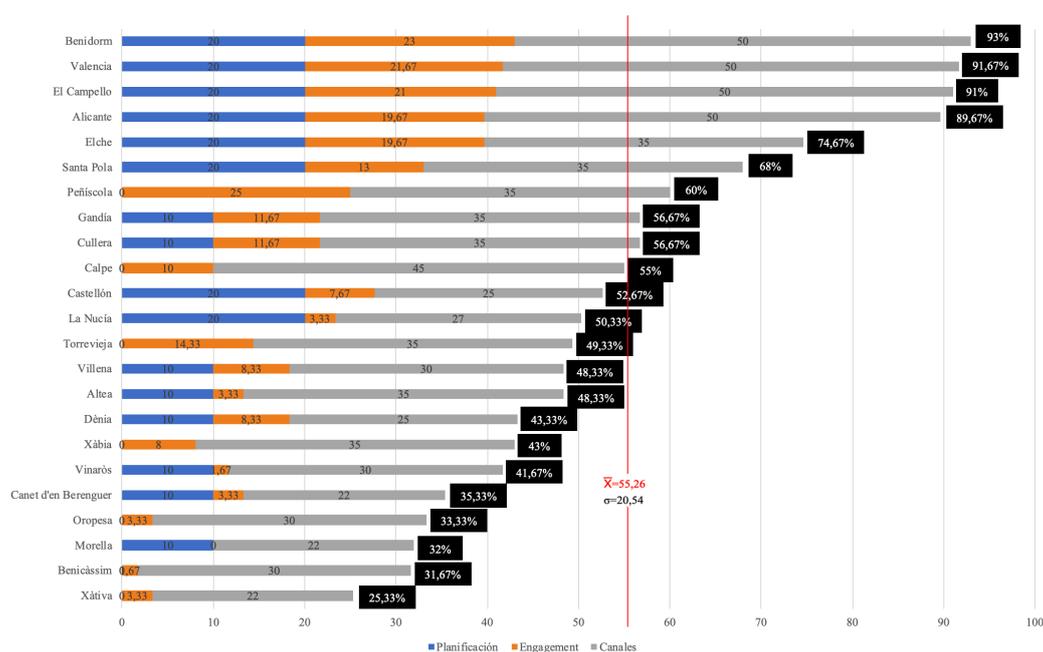
Del análisis de los resultados por ejes (Vid. Tabla 4), se obtienen tres ideas clave.

En primer lugar (1) a excepción de Alicante y de Castellón, los otros tres destinos líderes y seguidores se sitúan entre los de nivel 3 de la Red DTI-CV, es decir cuentan con una estrategia planificación y de gestión basada en un plan director de destino inteligente. Ello denota que si bien la adaptación de los destinos a modelos de ST como el de la Comunitat Valenciana asegura la correcta gestión del marketing en clave inteligente, no es óbice para que un destino pueda desarrollar una estrategia marketing inteligente sin un contexto global de planificación inteligente.

En segundo lugar, (2) que es en el eje canales donde más destinos superan la media, siendo un total de 13, seguido del eje de engagement con 10 destinos y del eje de planificación, con tan sólo 8 destinos. Y, en tercer lugar, (3) que la mayoría de los destinos gestiona su presencia en medios sociales sin contar con estrategia y operativa, como así lo atestigua que sólo 8 destinos estén por encima de la media en el eje de planificación.

No obstante, es importante remarcar que los 4 destinos que lideran el IMMS cumplen con la secuencia de planificación estratégica señalada y obtienen unos resultados muy superiores al resto.

GRÁFICO 1
Resultados del IMMS de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana



Fuente: Elaboración propia

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Tras años de consolidación de los medios sociales en el turismo nos encontramos con dos ideas fuerza muy relevantes. Por una parte, (1) que los destinos turísticos continúan adaptando su estrategia y gestión a la permanente evolución del ST, tanto desde el punto de vista tecnológico como de los hábitos de la demanda a lo largo de todo el ciclo del viaje. Y por otra, (2) que la gestión del *social media* sigue manteniéndose al margen de los principales indicadores de resultados de la evolución turística de los destinos. En cambio, las métricas, las herramientas de gestión y la especialización de las acciones de *social media marketing* de los destinos, han evolucionado y se han especializado a gran velocidad.

En este sentido, la principal aportación de la investigación reside en ofrecer una aproximación al grado de importancia del SMM en la gestión de los destinos, a través de una propuesta extrapolable de índice de medición (IMMS) que ayuda a comprender la evolución de los destinos en el contexto del SMM y que la producción científica asociada al *social media* (Leung et al., 2013; Zeng y Gerritsen, 2014) no ha reflejado hasta el momento.

La aplicación del IMMS contribuye al debate sobre la gestión del SMM en destinos y sobre sus derivadas en la competitividad turística. Desde una perspectiva metodológica aplicada al caso de la Comunitat Valenciana, los resultados muestran que si bien la existencia de estrategias de marketing es clara (57,7%), cuando se trata de la gestión del SMM los destinos carecen de estrategia, operativa y táctica a seguir (sólo el 42,3%). Ello pone de relieve la escasa consideración del SMM como factor competitivo, al menos desde la óptica de la planificación de los destinos.

En este sentido, otra de las aportaciones de la investigación reside en contrastar que a pesar de la importancia del SMM para los destinos turísticos (Leung et al., 2013; Zeng y Gerritsen, 2014), las dificultades derivadas de identificar una correlación entre su evolución y los resultados turísticos (incremento y diversificación de demanda, mayor fidelización, etc.) condiciona su consideración como indicador clave para la medición de la competitividad turística. Así lo confirma la inexistencia de referencias al SMM en los principales modelos de indicadores de competitividad consolidados.

Esta investigación, se establece como un punto de partida en el análisis de las relaciones entre el *social media* y la gestión turística, mostrando algunas limitaciones que deben ser consideradas y que están relacionadas con la metodología aplicada y el propio ámbito de análisis. Por una parte, sobre la encuesta online, cabe señalar que la muestra la conformaron los destinos turísticos más avanzados en materia de SMM de la Comunitat Valenciana, lo cual supone un cierto sesgo. No obstante, permite obtener una visión real y aplicada sobre la importancia del SMM destinos que podría tomarse de referencia para su aplicación en el análisis de cualquier otra región turística. Por otra parte, sobre la temática analizada, cabe señalar la enorme complejidad que plantea la evolución de las TIC y el *social media*, lo cual requiere de una vigilancia permanente que dificulta la predicción del rumbo hacia el que deben dirigirse los destinos. A ello hay que sumar la continua transformación que experimenta el ecosistema turístico online, con claros efectos sobre la estrategia de SMM de los destinos.

Por último, entre las líneas de investigación futuras se distinguen tres. En primer lugar, (1) avanzar sobre el papel del SMM como factor de competitividad real en los destinos turísticos. Con indicadores que permitan cuantificar aspectos como los resultados de la gestión de medios sociales en términos cualitativos, el impacto de la gestión de medios sociales sobre la reputación online de los destinos o el retorno de la inversión (ROI) de la gestión de medios sociales. En segundo lugar, (2) progresar sobre la gestión inteligente del SMM gracias a la explotación de los datos mediante técnicas de *Big Data* y sus derivadas en la segmentación de demanda, la reputación online y la mejora de la experiencia turística en tiempo real (*real time marketing*). Y, en tercer lugar, (3) analizar cómo el nuevo panorama generado por la COVID-19 va a modificar el *social media marketing*, es decir la forma de comunicar e interactuar con los turistas así como sus posibles repercusiones en la reputación online de los destinos.

REFERENCIAS

- Álvarez, Y. (2014). La orientación al mercado en el sector turístico con el uso de las herramientas de la web social, efectos en los resultados empresariales. Tesis doctoral, Universidad de Cantabria. Disponible en (pdf): <http://goo.gl/311JBe>. Último acceso: agosto 2020.
- Aydin, G. (2020). Social media engagement and organic post effectiveness: A roadmap for increasing the effectiveness of social media use in hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1588824>
- Giglio, S., Bertacchini, F., Bilotta, E., & Pantano, P. (2019). Using social media to identify tourism attractiveness in six Italian cities. *Tourism Management*, 72, 306–312. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.007>
- Buhalis, D. (2000). Distribution channels in the changing travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 2(2), 137–139.
- Buhalis, D. y Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 4, 609 - 623.
- Buhalis, D. (2001). Changing distribution channels in the travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 3(6), 507–511. <https://doi.org/10.1002/jtr.312>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Information and Communication Technologies in Tourism 2014. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (Vol. 28, pp. 377–389). https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
- Buhalis, D., Foerste, M., Marchiori, E., Cantoni, L., Supak, S., Brothers, G., ... Anton Clavé, S. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(3), 143–144. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.003>

- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207–220. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00085-1)
- Burcu, B., y Dogerlioglu, O. (2011). Usage of web 2.0 tools for ubiquitous enterprises. *Journal of American Academy of Business*, 17, 1, 202-209.
- Celdrán-Bernabéu, M. A., Mazón, J.-N., Ivars-Baidal, J. A., & Vera-Rebollo, J. F. (2018). Smart tourism. Un estudio de mapeo sistemático. *Cuadernos De Turismo*, (41). <https://doi.org/10.6018/turismo.41.326971>
- Celdrán-Bernabéu, M. A., Mazón López, J. N., & Giner Sánchez, D. (2018). Open Data y turismo. Implicaciones para la gestión turística en ciudades y destinos turísticos inteligentes. *Revista Investigaciones Turísticas*, (15), 49–78. <https://doi.org/10.14198/inturi2018.15.03>
- Celdrán-Bernabéu, M.A., Mazón, J.N. y Vera-Rebollo, J.F. (2020). El valor de los datos los datos en los procesos de planificación y gestión de destinos turísticos. En Simancas, M. y Peñarrubia, M.P. (Eds.). Valencia, España: Tirant lo Blanch.
- Cerveró, J., Iglesias, O. y Villacampa, O. (2002). *Marketing turístico*. Ed. EUB Octaedro.
- Chung, N., & Koo, C. (2015). The use of social media in travel information search. *Telematics and Informatics*, 32(2), 215–229. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.08.005>
- Chung, N., Lee, H., Lee, S. J., & Koo, C. (2015). The influence of tourism website on tourists' behavior to determine destination selection: A case study of creative economy in Korea. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 130–143. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.03.004>
- Cooper C. et al. (2007). *El turismo. Teoría y práctica*. Ed. Síntesis.
- Creevey, D., Kidney, E. y Mehta, G. (2019). From dreaming to believing: a review of consumer engagement behaviours with brands' social media content across the holiday travel process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36:6, 679-691.
- Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44,137 - 152.
- Dickinger, A. (2011). The trustworthiness of online channels for experience- and goal-directed search tasks. *Journal of Travel Research*, 50(4), 378–391. <https://doi.org/10.1177/0047287510371694>
- Dywer, L. Y Kim, CH. (2003). Destination competitiveness: a model and determinants. *Current issues in tourism*, 6, 5, 369 – 414.
- Ejarque J. (2005). *Social media marketing per il turismo. Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*. Hoepli Editore.
- Exceltur (2019). Monitor 2018. Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas. Disponible en (pdf): <https://www.exceltur.org/monitor/>. Último acceso: septiembre de 2020.
- Exceltur (2017). UrbanTUR 2016. Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles. Disponible en: <http://goo.gl/Bfqgvv>. Último acceso: septiembre de 2020.
- Femenia-serra, F., Ivars-baidal, J. A., (2018). Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm, 1665. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1561478>
- Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. F., & Ivars-Baidal, J. A. (2019). Smart destinations and tech-savvy millennial tourists: hype versus reality. *Tourism Review*, 74(1), 63–81. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2018-0018>
- Garau, J (2007). Propuesta de dos índices para la medición de la competitividad de los destinos de sol y playa del Mediterráneo. *Revista de Análisis Turístico*, 4, 2, 50 – 67.

- García G. y Sancho A. (2006), ¿Qué indica un indicador? Análisis comparativo de los destinos turísticos. *Revista de Análisis Turístico*, 2, 69-85.
- Garrido-Moreno, A. y Lockett, N. (2016). Social media use in european hotels: benefits and main challenges. *Tourism & Management Studies*, 12, 1, 172-179.
- Giglio, S., Bertacchini, F., Bilotta, E., & Pantano, P. (2019). Using social media to identify tourism attractiveness in six Italian cities. *Tourism management*, 72, 306-312.
- Giner, D. (2017). Social Media Marketing en destinos turísticos. Implicaciones y retos de la evolución del entorno online. Ed. UOC.
- Gooroochurn N. y Sugiyarto G. (2004). Measuring Competitiveness In The Travel And Tourism Industry. Discussion Paper - TTRI. Nottingham University Business School, University of Nottingham.
- Gretzel, U. & Yoo, K. (2014). Premises and promises of social media marketing in tourism. Routledge Handbook of Tourism Marketing (pp. 491-504). United States: Taylor and Francis.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558–563. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>
- Gretzel, U. (2018). From smart destinations to smart tourism regions. *Investigaciones Regionales*, (42), 171-184.
- Hamill, J. y Stevenson, A. (2010). Guide to social media strategy development, implementation and performance measurement. Disponible en: <http://goo.gl/OoyVaM>. Último acceso: julio 2020
- Hassan, S.S. (2000). Determinants of market competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38, 239 - 245.
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: Its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211–239. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215>
- Hedman, J., Srinivasan, N., & Lindgren, R. (2013). The Sociomateriality of Information Systems: *Icis*, 38(3), 809–830.
- Hjalager, A.-M. (2013). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0047287513516390>
- Huang, C. D., Goo, J., Nam, K., & Yoo, C. W. (2017). Smart tourism technologies in travel planning: The role of exploration and exploitation. *Information and Management*, 54(6), 757–770. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.11.010>
- Huang, L. (2012). Social Media as a New Play in a Marketing Channel Strategy: Evidence from Taiwan Travel Agencies' Blogs. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(6), 615–634. <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.635664>
- Hunter, W. C., Chung, N., Gretzel, U., & Koo, C. (2015). Constructivist Research in Smart Tourism. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25(1), 105–120. <https://doi.org/10.14329/apjis.2015.25.1.105>
- Instituto Nacional de Estadística (2019). Frontur/Egatur-ETR . Disponible en: <https://bit.ly/37smO5U>. Último acceso: septiembre 2020
- con les series de Turespaña : nueva serie ETR –Familitur desde febrero del 2015 y Frontur –Egatur desde octubre del 2015.

- Invat-tur (2019). Informe de la I Asamblea de la Red DTI-CV. Disponible en: <https://bit.ly/2FjR1Zc>.
Último acceso: julio 2020
- Ivars-Baidal, J., Celdrán-Bernabeu, M. A., & Vera-Rebollo, J. (2017). Orientaciones prácticas para el diseño de productos turísticos en el ámbito local. In M. D. Pitarch Garrido, T. F. González Cruz, & J. H. Pla (Eds.), *Las claves del turismo en la Comunitat valenciana: orientaciones para la toma de decisiones* (pp. 65–79). Valencia: Universidad de Valencia.
- Ivars-Baidal, Josep 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*, 3500(October), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>
- Ivars-Baidal, Josep Antoni, Femenia-Serra, F., Giner Sánchez, D., & Celdrán-Bernabeu, M. A. (2018). Las OGDs ante el ecosistema turístico inteligente: oportunidades y riesgos. In *II Congreso Mundial de Destinos Turísticos Inteligentes. Oviedo (España), 25-27 junio de 2018* (pp. 1–18). Oviedo (España).
- Ivars-Baidal, Josep Antoni, & Vera Rebollo, J. F. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *Bage*, (82), 1–31. <https://doi.org/10.21138/bage.2765>
- Jovicic, D. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination, *Current Issues in Tourism*, 22:3, 276-282, DOI: 10.1080/13683500.2017.1313203
- Kaplan, M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 1, 59 - 68.
- Kietzmann, J. et al. (2011). Social media? Get serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54, 33, 241-251.
- Kim, Ch. (2001). Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea. *Korea Tourism Research Institute*.
- Kiráľová, A., & Pavlíček, A. (2015). Development of Social Media Strategies in Tourism Destination. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 358–366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1211>
- Kladou, S., & Mavragani, E. (2015). Assessing destination image: An online marketing approach and the case of TripAdvisor. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(3), 187–193. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.003>
- Koo, C., Shin, S., Gretzel, U., Hunter, W. C., & Chung, N. (2016). Conceptualization of Smart Tourism Destination Competitiveness. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 26(4), 561–576. <https://doi.org/10.14329/apjis.2016.26.4.561>
- Kotler, P. et al. (2007). *Marketing turístico*. Ed. Prentice Hall.
- Kozak, M. y Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *Hospitality Management*, 18, 273-283.
- Leung, D., Law, L., Van Hoof, H & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30:1-2, 3-22, DOI: 10.1080/10548408.2013.750919
- Lu, Y. (Tracy), Chen, Z. (Wade), & Law, R. (2018). Mapping the progress of social media research in hospitality and tourism management from 2004 to 2014. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35(2), 102–118. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1350249>
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>

- Marine-Roig, E., & Anton Clavé, S. (2015). Tourism analytics with massive user-generated content: A case study of Barcelona. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(3), 162–172. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.06.004>
- Monfort, V. (1999). Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola. Tesis doctoral. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. Disponible en (pdf): <http://goo.gl/8P2fqc>. Último acceso: julio 2020.
- Munar, A. (2012). Social media strategies and destination management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12, 2, 101 – 120.
- Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.012>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243–254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
- Newell, S., & Marabelli, M. (2015). Strategic opportunities (and challenges) of algorithmic decision-making: A call for action on the long-term societal effects of “datification.” *Journal of Strategic Information Systems*, 24(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.02.001>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism. A guidance document. *OECD Tourism Papers*. Disponible en (pdf): <http://goo.gl/Mo6HKn>. Último acceso: 10 de julio de 2020.
- Parra-López, E., Bulchand-Gidumal, J., Gutiérrez-Taño, D., & Díaz-Armas, R. (2011). Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 640–654. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.05.022>
- Parra-López, E., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2014). Evaluation of the competitiveness of tourist zones of an island destination: An application of a Many-Facet Rasch Model (MFRM). *Journal of Destination Marketing and Management*, 3(2), 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.12.007>
- Perles-Ribes, J.F.; Ivars-Baidal, J.A.; Ramón-Rodríguez, A.B. & Vera-Rebollo, J.F. (2019). The typological classification of tourist destinations: The region of Valencia, a case study. *Tourism Economics*, <https://doi.org/10.1177/02F1354816619838413>
- Phocuswright (2013). Travel Tech Trends 2013. Disponible en: <http://goo.gl/F36Ybi>. Último acceso: julio 2020
- Pickering, C., Rossi, S. D., Hernando, A., & Barros, A. (2018). Current knowledge and future research directions for the monitoring and management of visitors in recreational and protected areas. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 21(June 2017), 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2017.11.002>
- Safko, L. y Brake D. (2009). *The Social Media Bible. Tactics, tools and strategies for business success*. Ed. John Wiley & Sons.
- Sánchez, M. (2006). Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: un análisis provincial mediante modelos de estructura latente. *Revista de Análisis Turístico*, AECIT, 1, 4 - 22.
- Schegg, R., Liebrich, A., Scaglione, M., & Ahmad, S. F. S. (2008). An Exploratory Field Study of Web 2.0 in Tourism. *Information and Communication Technologies in Tourism 2008, 2011*, 152–163. https://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5_14
- Sills, S. y Song, C. (2002). Innovations in survey research. *Social Science Computer Review*, 20, 1, 22.
- Serra, A. y Salvi F. (2014). New consumer behavior: a review of research on e-Wom and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.

- Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) (2015). Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro. Disponible en (pdf): <http://goo.gl/7PBEOx>. Último acceso: marzo de 2020.
- Solis, B. (2012). Please help us the conversion prism. Disponible en: <http://goo.gl/pqWDD0>. Último acceso: julio 2020
- Turisme **Comunitat Valenciana** (2019). Estadísticas de Turismo. Disponible en: <https://bit.ly/37x1EUUp>. Último acceso: septiembre 2020.
- Vanhove, N. (2010). *The Economics of Tourism Destinations*. Ed. Elsevier.
- Xiang, Z., Wang, D. ., O'Leary, J. T. ., & Fesenmaier, D. R. (2015). Adapting to the Internet: Trends in Travelers' Use of the Web for Trip Planning. *Journal of Travel Research*, 54(4), 511–527. <https://doi.org/10.1177/0047287514522883>
- Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>
- Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244–249. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>
- Ying, L., Ze, C., & Law, R. (2018). Mapping the progress of social media research in hospitality and tourism management from 2004 to 2014. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35, 102–118.
- Yuan, Y, Tseng, Y y Ho, C. (2019). Tourism information technology research trends: 1990 – 2016. *Tourism Review*, 74, 1, 5-19.
- Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism management perspectives*, 10, 27-36.