

# LA VISIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* SOBRE *SMART TOURISM DESTINATIONS*: ESTUDIO DE CASO DE MARBELLA, ESPAÑA

Adalberto SANTOS-JÚNIOR

Universidade Federal de Pelotas, Brasil. Doctorando en Turismo, Universidad de Málaga. adalberto@uma.es

Fernando ALMEIDA-GARCÍA

Departamento de Geografía, Universidad de Málaga, España. falmeida@uma.es

Luiz MENDES-FILHO

Departamento de Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. luiz.mendesfilho@gmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

Siendo el turismo una actividad cada vez más globalizada y competitiva, le corresponde a la gestión de los destinos turísticos desarrollar estrategias sostenibles e innovadoras de modo que obtengan mejores resultados a lo largo del tiempo. La innovación en el sector del turismo está estrictamente relacionada con la utilización de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que ha revolucionado la forma de funcionamiento del sector mediante cambios en los procesos, productos y formas de organización de empresas dedicadas a la prestación del servicio, así como en las nuevas demandas del consumidor.

Según Buhalis (2003), las TIC incluyen toda una gama de herramientas electrónicas que facilitan la gestión operativa y estratégica de las organizaciones para gestionar información, funciones y procesos y para comunicarse interactivamente con sus grupos de interés (*stakeholders*). De acuerdo con Figueroa (2008:4) “[...] las TIC se convierten en la innovación fundamental para permitir al sector turístico alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado mundial, debido, principalmente, a su capacidad para gestionar la información y el conocimiento [...]”.

Las TIC están generando gran cantidad de nuevas herramientas para la industria del turismo, y están contribuyendo a la creación de experiencias para los turistas, así mismo intervienen en la mejora de la eficiencia en la automatización de procesos para las organizaciones relacionadas (Buhalis y Amaranggana, 2014; Gretzel, 2011). La rápida adopción de las tecnologías móviles por parte de los visitantes, principalmente los *smartphones* y sus aplicaciones, están cambiando la perspectiva de la industria del turismo (Lamsfus, et al., 2015a). Por ejemplo, las tecnologías móviles permiten a los viajeros el consumo de información altamente personalizada en cualquier momento y lugar (Lamsfus, et al., 2015a).

Diversos estudios apuntan a la importancia de las TIC en el turismo y la innovación tecnológica de las empresas turísticas (Buhalis, 2003; Werthner y Ricci, 2004; Law et al., 2014; Koo et al., 2015; Benckendorff et al., 2014; Gretzel et al., 2015; etc.). Por lo tanto, desde el punto de vista tecnológico, se entiende que los destinos turísticos, a través del sector público y privado, inviertan en las TIC como manera de facilitar la gestión y mejorar los niveles de competitividad.

Basándose en ese contexto, es imprescindible la adopción de nuevas ideas y nuevos modelos de desarrollo del turismo, de modo que los destinos turísticos se conviertan en espacios inteligentes, desde la perspectiva de la sostenibilidad e innovación, garantizando de esa manera la satisfacción de los visitantes y mejorando la calidad de vida de los residentes. Debido a esto, en los últimos años, es perceptible el surgimiento de nuevos conceptos, tales como: *Smart Cities* (Ciudades Inteligentes) y *Smart Tourism Destinations* (Destinos Turísticos Inteligentes).

La presente investigación se plantea como objetivo general analizar la casuística de los destinos turísticos inteligentes en España, basado en la metodología de SEGITTUR<sup>1</sup>, por medio de la visión de los agentes del turismo. La consecución del objetivo propuesto requiere el desarrollo de los siguientes objetivos específicos: hacer una búsqueda bibliográfica y documental sobre la temática; evaluar la metodología aplicada por SEGITTUR que caracteriza los destinos turísticos inteligentes

---

<sup>1</sup> Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A

en España; e identificar los puntos clave para el desarrollo del destino inteligente de Marbella a través de la opinión de los agentes turísticos locales.

## 2. MARCO TEÓRICO

El concepto de *Smart Tourism Destinations* (Destinos Turísticos Inteligentes) surge a partir del concepto de *Smart Cities* (Ciudades Inteligentes) (Zhu et al., 2014; Boes et al., 2015). Que se apoya en el documento "Informe de Destinos Turísticos Inteligentes: Construyendo el Futuro", de SEGITTUR (2013: 24). La idea de ciudades inteligentes comenzó en 1998 con el estudio *Project Cities* bautizado como "Territorios Inteligentes", de la Universidad de Pensilvania, que tenía como finalidad investigar las "[...] ciudades innovadoras capaces de encontrar un equilibrio entre los aspectos de competitividad económica, cohesión y desarrollo social y sostenibilidad ambiental y cultural".

Según el informe "*Mapping Smart Cities in the EU*" de la Dirección General para Políticas Internas del Parlamento Europeo, de enero de 2014, se señala que la idea de Ciudades Inteligentes tiene sus raíces en la creación y la conexión del capital humano, capital social y tecnologías de información y comunicación (TIC) con el fin de generar una mayor y más sostenible desarrollo económico y una mejor calidad de vida. Las ciudades inteligentes o *Smart Cities* se han definido mediante seis ejes o dimensiones, tal y como se observa en la figura 1. De acuerdo con ese estudio, una *Smart City* está habilitada por excelencia para el uso de las tecnologías, especialmente las TIC, destinadas a mejorar la competitividad y asegurar un futuro más sostenible mediante una unión simbiótica de las redes de personas, las empresas, las tecnologías, las infraestructuras, el consumo, la energía y los espacios.



**Figura 1: Dimensiones de las Ciudades Inteligentes**

Fuente: Adaptación de *Mapping Smart Cities in the EU* (2014)

El concepto de "inteligente" se basa en el uso intensivo de las infraestructuras TIC, y sobre en la proliferación de la tecnología móvil y sus aplicaciones (Lamsfus, et al., 2015b). Guo, Liu, y Chai (2014) afirman que la ciudad inteligente es un nuevo modelo de gestión y desarrollo de los sistemas sociales urbanos que han integrado la tecnología, la convergencia de industrias y servicios inteligentes. Guo, Liu, y Chai (2014) también sostienen que *Smart Tourism Destinations* son parte relevante de la construcción del sistema de ciudades inteligentes, ya que dependen de la infraestructura tecnológica de la ciudad, del uso de los recursos de información, y del desarrollo de la inteligencia de datos.

En España, el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes, publicado en marzo de 2015, sigue la definición propuesta por el Grupo Técnico de Normalización 178 de AENOR (AEN/CTN 178/SC2/GT1 N 003): “Ciudad inteligente (*Smart City*) es la visión holística de una ciudad que aplica las TIC para la mejora de la calidad de vida y la accesibilidad de sus habitantes y asegura un desarrollo sostenible económico, social y ambiental en mejora permanente. Una ciudad inteligente permite a los ciudadanos interactuar con ella de forma multidisciplinar y se adapta en tiempo real a sus necesidades, de forma eficiente en calidad y costes, ofreciendo datos abiertos, soluciones y servicios orientados a los ciudadanos como personas, para resolver los efectos del crecimiento de las ciudades, en ámbitos públicos y privados, a través de la integración innovadora de infraestructuras con sistemas de gestión inteligente.” Por lo tanto, las TIC son un factor clave de cambio en la industria del turismo, cuya importancia se destaca en tecnologías inteligentes que ayudan a la gestión de la ciudad y del destino, acercándose a la idea de una ciudad inteligente. (INVAT.TUR, 2015).

Por otro lado, el concepto de *Smart Tourism Destinations*, está estrechamente relacionado con el concepto de *Smart City*, pero con un enfoque mayor en el desarrollo turístico. SEGITTUR (2015), define un Destino Turístico Inteligente como “un espacio turístico innovador accesible para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes.”

De acuerdo con Lamsfus, et al. (2015a), estos afirman que un destino turístico es inteligente cuando hace uso intensivo de la infraestructura tecnológica proporcionada por la ciudad inteligente con el fin de: (1) mejorar la experiencia turística de los visitantes, personalizar y hacer que tomen conciencia de los productos y servicios turísticos disponibles en el destino, y (2), profesionalizar instituciones de gestión de destinos, instituciones locales y empresas de turismo para tomar decisiones y realizar acciones basadas en datos producidos, dirigidos y procesados por medio de la infraestructura tecnológica en el ámbito del destino. Esta gran acumulación de datos sobre el turismo puede proporcionar numerosas oportunidades a los sistemas inteligentes de información turística en los *Smart Tourism Destinations* (INVAT.TUR, 2015).

Según López-Ávila y García (2013), considera un destino turístico inteligente como un espacio innovador sobre la base del territorio y una infraestructura tecnológica vanguardia, comprometida con la sostenibilidad y provisto de un sistema de información para analizar y comprender eventos en tiempo real, facilitando la interacción entre el visitante y sus alrededores, mejorando significativamente la experiencia turística. Un *Smart Tourism Destination* puede ser entendido como un sistema vinculado a los visitantes y ciudadanos para conectar todas las organizaciones locales, lo que permite obtener servicios en tiempo real (Boes, Buhalis y Inversini; (Buhalis y Amaranggana, 2014).

Complementando esa idea, para que un destino se convierta en un *Smart Tourism Destination*, es preciso la integración de cuatro conceptos esenciales: el capital humano, el liderazgo, el capital social y la innovación. Infraestructuras avanzadas de TIC, como la nube y otras innovaciones tecnológicas, proporcionan la infraestructura esencial para el desarrollo de un Destino Turístico Inteligente, sin embargo, no es suficiente (Boes, Buhalis y Inversini, 2015).

A través de un sistema inteligente activado, es posible mejorar la experiencia del turismo y la eficacia de la gestión de recursos para maximizar tanto la competitividad del destino y la satisfacción de los consumidores, como lo demuestra su sostenibilidad en el largo plazo (Buhalis y Amaranggana, 2014).

Se observa en la literatura, muchos estudios que se centran principalmente en el uso pertinente de las TIC como recurso de innovación o la inteligencia turística, pero hay una escasez de otras investigaciones para explicar el fenómeno de manera más sistémica e integrada. Las investigaciones se centraron hasta ahora principalmente en la importancia de las TIC en los destinos (Guo et al., 2014; Wang et al., 2013). Se percibe también, una variedad de importantes investigaciones que contribuyen teóricamente y empíricamente a la construcción y validación de las propuestas o modelos de gestión sostenible de los destinos turísticos (Ángeles, 2004; Silva, 2008; Ferreras, 2009; Canadell y Badal, 2012; Carneiro, 2014).

Como se han señalado Gretzel et al. (2015), el desarrollo del turismo inteligente ya está en desarrollo debido a la extensa absorción de la tecnología por parte del turismo. Sin embargo, la coordinación y el intercambio sistemático y generalizado, así como la explotación de los datos del turismo para la creación de valor se encuentra todavía en una etapa inicial.

En el contexto del desarrollo del turismo y la formulación de políticas públicas, los estudios en las últimas décadas muestran que el modelo tradicional de la administración pública se ha convertido en un modelo corporativo, descentralizado, que muestra un especial interés por la gobernanza, las relaciones entre los diversos actores y niveles administrativos (Healey, 1997; Bramwell, 2011; Hall, 2011; Schenkel y Almeida-García, 2015; Fazito; Scott y Russell, 2016). La nueva política turística en la era de la globalización busca principalmente el posicionamiento de los destinos turísticos, la calidad y eficacia turística (Fayos-Solà, 2004; Schenkel y Almeida, 2015). Sin embargo, hay pocos estudios sobre la política de innovación turística (Hjalager, 2010).

Para Buhalis y Amaranggana (2014), una de los aspectos cruciales para la implementación y operación de los destinos turísticos inteligentes sería el establecimiento de una gobernanza turística (asociaciones público-privadas y la comunidad), con el apoyo de los gobiernos. Por último, Flores (2009) describe la gobernanza del turismo como un proceso de conducción de los destinos turísticos a través de esfuerzos coordinados y sinérgicos de los gobiernos en los diferentes niveles y funciones de la sociedad civil que habita en las comunidades de acogida y la iniciativa privada relacionada con la operación del sistema turístico.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Caracterización del estudio**

La presente investigación fue realizada en la ciudad de Marbella, en la provincia de Málaga (España). Este destino está considerado un espacio turístico consolidado e inteligente y certificado por la institución SEGITTUR.

En cuanto a los fines, el presente trabajo constituye una investigación exploratoria y descriptiva. Por medio de la misma, se buscan integrar conocimientos teóricos y prácticos. De esta manera, tal como se refleja en su estructura, la investigación se aborda desde una doble perspectiva: teórica-conceptual y aplicada.

A fin de alcanzar los objetivos planteados, la investigación se inicia con una búsqueda y revisión bibliográfica en torno a la temática "*Smart Tourism Destinations*", por medio de artículos y revistas internacionales reconocidas, documentos oficiales, manuales y metodologías desarrolladas en Europa y España. Este análisis bibliográfico se focaliza tanto en aspectos conceptuales como en experiencias prácticas. Tras este análisis, se profundiza en las características de la metodología desarrollada por SEGITTUR para Destinos Turísticos Inteligentes, que constituye el modelo de entrevista aplicada a los agentes del turismo (*stakeholders*).

Luego de esta primera parte conceptual-metodológica, se procede a un estudio de caso. Para ello se parte de una breve descripción del área de estudio recurriendo a fuentes documentales. Esto se ha complementado por medio de la realización de entrevistas semiestructuradas a agentes turísticos y una observación directa del área de estudio. Finalmente, se realizó un análisis del contenido de las entrevistas.

A fin de avanzar hacia la construcción del concepto de Destinos Turísticos Inteligentes, primeramente, se recurrió a la consulta a expertos de tres instituciones de I+D+I, en los días 10 y 11 de febrero de 2016, durante el evento Transfiere: 5º Foro Europeo para la Ciencia, Tecnología e Innovación, en la ciudad de Málaga. Una vez obtenido la idea de Destinos Turísticos Inteligentes, a través de los expertos, se procede a entrevistar los agentes del turismo relacionados a la ciudad de Marbella, por medio de la utilización de un muestreo no-probabilístico por accesibilidad, a fin de conocer sus opiniones respecto a ese destino.

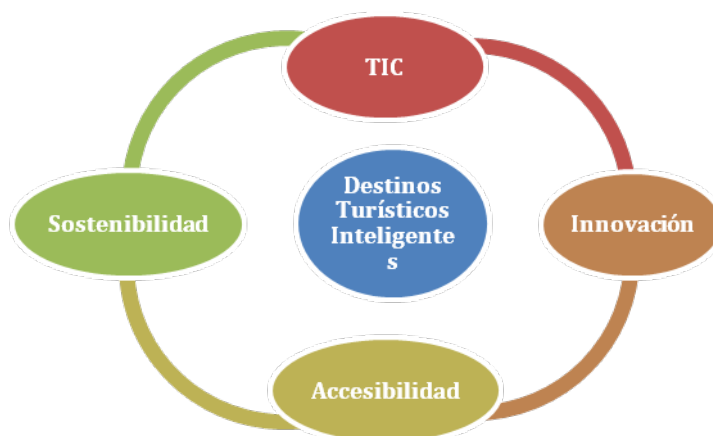
Un total de 14 agentes del turismo fueron entrevistados directa e indirectamente; 6 entrevistados pertenecían al sector público; 2 son representantes de asociaciones profesionales; 3 profesores de la Universidad de Málaga y 3 son representantes de instituciones de I+D+I (Véase cuadro 1).

**Cuadro 1.**  
**Instituciones Entrevistadas**

TIPO DE INSTITUCIÓN	NOMBRE
Sector Público	1 representante del SEGITTUR
Sector Público	2 funcionarios de la Delegación de Turismo de Marbella
Sector Público	2 representantes de la Delegación de Innovación y Tecnologías de Marbella
Sector Público	1 representante de la Delegación de Sostenibilidad de Marbella
Sector Privado	1 representante del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH)
Sector Privado	1 representante de la Corporación Tecnológica de Andalucía (c+t=a <sup>n</sup> )
Sector Privado	1 representante de la empresa SDOS - institución de I+D+I
Sector Privado	1 representante de la Asociación de Empresarios y Profesionales CIT Marbella
Sector Privado	1 representante de la Asociación de Empresarios Hoteleros de la Costa del Sol (AEHCOS)
Universidad	2 profesores de la Facultad de Turismo de la Universidad de Málaga
Universidad	1 profesor de la E.T.S.I. Informática de la Universidad de Málaga

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas semiestructuradas a los agentes del turismo se basaron en los ejes o dimensiones de los Destinos Turísticos Inteligentes de SEGITTUR (figura 2): la tecnología que engloba oficinas de información turística de base tecnológica, conexión Wifi gratuito, aplicaciones para móviles (Apps), Big Data, códigos QR, técnicas de *videomapping* y holografía, Open data etc.; la innovación que constituye nuevos modelos de gestión empresarial, nuevas formas de comunicación, mejoras de promoción y distribución, nuevos servicios, mejoras de comercialización etc.; la accesibilidad mediante propuestas de servicios especiales para personas con cualquier tipo de discapacidad, para niños, mujeres embarazadas, enfermos y ancianos; y la sostenibilidad por medio de una gestión energética eficiente y uso de energía limpias, a través de presupuestos y trabajos sostenibles, y por el incentivo del turismo consciente.



**Figura 2. Dimensiones de los Destinos Turísticos Inteligentes**

Fuente: Adaptación de SEGITTUR (2013)

Todas las entrevistas fueron grabadas con autorización de los participantes. Las grabaciones de audio se transcribieron y analizaron en su totalidad. Las ideas de los entrevistados se han categorizado de forma inductiva a partir de las redes sistémicas de ideas y pensamientos, por medio de un análisis de contenido. Los datos obtenidos a través de las fuentes primarias de información fueron recabados mediante entrevistas y posteriormente fueron tratados por medio del software Express Scribe.

### 3.2 Caracterización de la ciudad de Marbella

Marbella es una ciudad y municipio del sur de España, perteneciente a la provincia de Málaga, en la comunidad autónoma de Andalucía. Está integrada en la comarca de la Costa del Sol Occidental. Marbella se localiza a orillas del Mediterráneo, a unos 60 kilómetros de Málaga y próxima al estrecho de Gibraltar (figura 3). La ciudad se extiende a los pies de la Sierra Blanca. Su término municipal ocupa una superficie de 117 km<sup>2</sup>, y está atravesado por la autovía y la autopista de peaje llamadas del Mediterráneo, principales accesos al municipio.

Con 139.537 habitantes en 2015 según el Instituto Nacional de Estadística (INE), es el segundo municipio más poblado de la provincia y el octavo de Andalucía. Además, es una de las ciudades turísticas más importantes de la Costa del Sol y de toda España. Durante la mayor parte del año es centro de atracción del turismo internacional gracias principalmente a su clima y su infraestructura turística. La oferta hotelera media fue en 2014 de 13.374 plazas (INE) y 79 establecimientos, con una proporción de hoteles de cuatro y cinco estrellas.

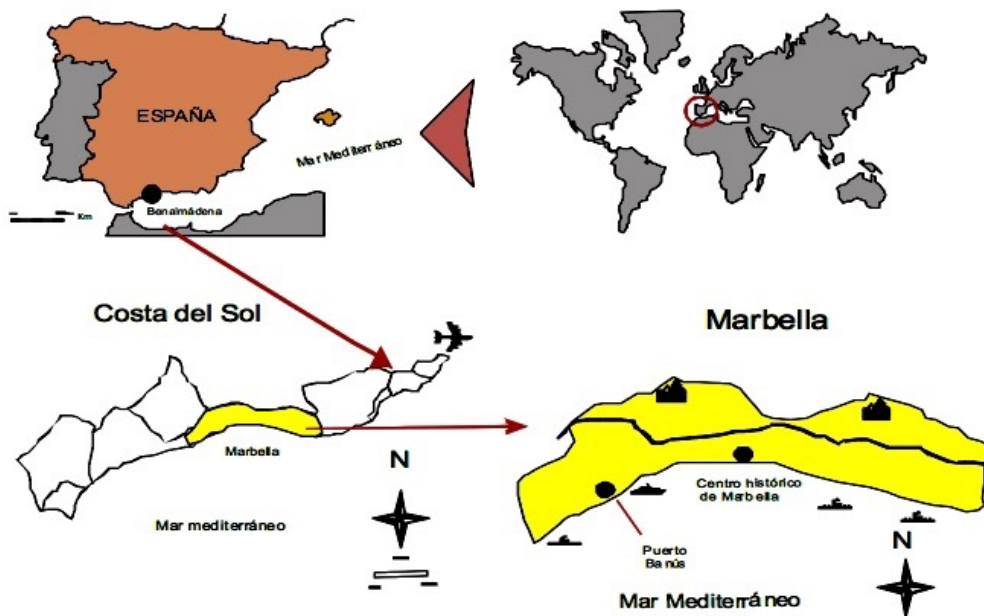


Figura 3. Mapa de Marbella

Fuente: Elaboración propia

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análisis DAFO de Marbella

Para elaboración de este análisis, se ha utilizado esencialmente fuentes bibliográficas, que se refieren respectivamente a los impactos positivos y negativos del turismo sobre un destino turístico, así como el análisis documental y observación directa. Una vez realizado los análisis externos e internos del destino se presenta la matriz DAFO, tal e como se observa en el cuadro 2.

De entre las fortalezas de Marbella, se percibe especialmente que es un destino turístico de alta calidad, siendo el primer destino turístico inteligente de Andalucía, certificado por SEGITTUR. Y como puntos débiles, se observó que hay poca inversión en proyectos de I+D+I por medio de cooperación entre centros de investigación y universidades, así como baja capacidad de gobernanza turística (participación integrada y efectiva de los *stakeholders* o agentes del turismo).

**Cuadro 2**  
**Matriz DAFO**

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turismo de residencia: existencia de personas con alto poder económico</li> <li>- Mercados internacionales: Alemania, Reino Unido</li> <li>- Mercados emergentes: Rusia, China y Corea del Sur</li> <li>- Certificación de SEGITTUR: primero destino turístico inteligente de Andalucía</li> <li>- Región favorable al desarrollo del turismo cultural y turismo de salud</li> <li>- Posibilidad de creación de productos turísticos para períodos de baja estación o invierno: festivales culturales, eventos etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especulación inmobiliaria</li> <li>- Crisis económica mundial</li> <li>- Seguridad mundial: amenazas terroristas</li> <li>- Competitividad turística</li> <li>- Saneamiento integral de la Costa del Sol</li> </ul>
FACTORES INTERNOS	
FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima</li> <li>- Localización geográfica</li> <li>- Naturaleza: playas e montañas</li> <li>- Segmentación del turismo: turismo de compras; turismo de lujo; turismo de golf; turismo de playa</li> <li>- Destino consolidado de alta calidad</li> <li>- Buena promoción turística: <i>sites</i>, materiales para divulgación</li> <li>- 04 puertos preciosos: Puerto Deportivo Marina la Bajadilla, Puerto Deportivo Cabopino, Puerto Banús, Puerto Deportivo de Marbella</li> <li>- Acciones de innovación tecnológica: Marbella Street <i>iBeacon</i>, infraestructura digital en gran parte de su territorio, Portal Marbella <i>Direct</i>, sistemas de información etc.</li> <li>- Capacidad y excelencia de la calidad hotelera: cadenas hoteleras de lujo y gran lujo</li> <li>- Casco histórico: muralla del castillo árabe y arquitectura</li> <li>- Políticas públicas: Plan Estratégico 2022; Agenda Digital de Marbella</li> <li>- Seguridad de la ciudad</li> <li>- Accesibilidad: playas y algunos puntos turísticos accesibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciclaje de los profesionales de atención al cliente: restauración, mercados, otros servicios no directamente relacionados al turismo</li> <li>- Poca inversión en proyectos de I+D+I: alianzas con universidades y centros de investigación</li> <li>- Baja gobernanza del turismo: continuidad de los programas, proyectos y planes de turismo; inexistencia de un consejo de turismo de la ciudad</li> <li>- Poca inversión en infraestructura de los centros atención al turista: más tecnología, más espacio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**4.2. Visión de los stakeholders**

Después de una primera lectura de las entrevistas para hacer el análisis, se codificó partes de las entrevistas transcritas y se presentaron en forma de cuadro. La columna Categoría agrega los tres grandes temas de la entrevista, tal y como se observa en la figura 4. La columna unidad de registro presenta los fragmentos del texto que se toman como indicativos de una característica: subcategorías. La columna Unidad de Contexto recoge las partes del texto que engloban la Unidad de Registro y que de esa manera se contextualiza la unidad de registro (Véase cuadro 3).

Basándose en la categoría Marbella como Destino Turístico Inteligente, tal y como se puede verificar en el cuadro 3, de acuerdo con los entrevistados, se puede considerar que la ciudad está desarrollando proyectos/acciones relacionados a las subcategorías o dimensiones de la metodología SEGITTUR – tecnología, innovación, sostenibilidad y accesibilidad. Destacándose principalmente acciones de tecnología y sostenibilidad.



**Figura 4. Categorización de las entrevistas**

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.  
Análisis de contenido**

Categorías	Subcategorías	Unidad de Registro	Unidad de Contexto
<b>1. Concepto de Destino Turístico Inteligente</b>	1.1 Tecnología de vanguardia	Uso de aplicativos móviles (App); Gestión de la información; Internet.	<i>"[...] reservar incluso las entradas por el móvil y todo relacionado con el apoyo que da la tecnología para acceder a los servicios turísticos de esa ciudad."</i>
	1.2 Gobernanza	Participación público-privada; Participación de los ciudadanos; Transparencia.	<i>"[...] podemos hablar de la gobernanza, enfocando la tecnología como herramienta para uso para soporte de la toma de decisiones inteligentes, para sostenibilidad."</i>
	1.3 Calidad de vida	Experiencias a los turistas; Experiencias a los ciudadanos.	<i>"[...] que esa inteligencia no se aplique solamente a la tecnología y a los turistas, sino que se aplique al destino y que se aplique a una mejor calidad de vida."</i>
	1.4 Sostenibilidad	Generación de trabajo; Segmentación del turismo; Preservación de la naturaleza; Crecimiento urbanístico.	<i>"[...] se convierta más sostenible desde el punto de vista económico, desde el punto de vista social y desde el punto de vista ambiental, o sea es que al final, es la tecnología o la innovación que metamos al destino a que ese destino sea más sostenible."</i>



<b>2.Característica de la ciudad de Marbella</b>	2.1 Turismo de lujo	Turismo de compras;  Turismo de golf;  Turismo náutico.	<p><i>"[...] ellos tienen primero playas de calidad, turismo náutico, y después sobretodo turismo de shopping, y ocio."</i></p> <p><i>"[...] es destino, que está destinado, por supuesto, de sol y playa, tiene un turismo también náutico con sus puertos, y sobretodo un turismo de shopping, de compras, y de hecho, muchísimas personalidades y personas, incluso malagueños y gente de alrededor va a Marbella comprar."</i></p>
	2.2 Excelencia turística	Turismo de calidad;  Diversidad de productos.	<i>"[...] pocos destinos, yo creo que ninguno encontrarás en Europa, que recoja todo que Marbella oferta al turista y a nivel de experiencia, servicio, calidad, concentración de los mejores campos de golf de toda Europa continental, el tema gastronómico, cultural..."</i>
	2.3 Segmento Hotelero	Cadenas hoteleras;  Gran variedad de establecimientos hoteleros.	<i>"[...] el turismo de Marbella es donde más hoteles de 05 estrellas hay, en toda Andalucía."</i>
	2.4 Naturaleza	Playas;  Clima.	<i>"[...] pues tenemos 27km de playa. En playa, estamos hablando de la provincia de Málaga, es el ayuntamiento que más tiene km de playa. Se genera muchísimos de trabajo, porque la playa es muy activa."</i>
<b>3.Marbella como Destino Turístico Inteligente</b>	3.1 Tecnología	Fibra óptica;  Marbella Street iBeacon;  Sistema de información.	<p><i>"[...] se impulsó de nueva infraestructura de comunicación, sobretodo basado en fibra óptica, despliegue de 4G, cobertura prácticamente 99% de territorio municipal..."</i></p> <p><i>"[...] una de la cosa que hace el ayuntamiento, humm de que aparte de tener interface de presentación de la información, de disponer un sistema que denominamos Sistema de Información Territorial de Marbella SITMA, que realmente que es una base de datos geoespacial donde está georeferenciado todos los aspectos de la ciudad, y entre ello, comercio, zona ocio, restauración, de hoteles etc."</i></p> <p><i>"[...] el empresario de aquí está concientizado, que todo mundo tiene su producto, que tiene su página web, la facilidad a los turistas, a cualquier país del mundo..."</i></p>
	3.2 Innovación	Marca;  Servicios de alta calidad;  Grupo gestor.	<p><i>"[...] Marbella tiene, yo creo que es un destino muy consolidado, es un destino además muy conocido, tiene sobre todo una marca muy importante, su nombre no, la gente lo conoce en todo mundo, Marbella."</i></p> <p><i>"[...] Una innovación en materia de organización interna, fue crear el grupo de trabajo, ehhhh el grupo gestor Marbella Smart City."</i></p>

	3.3 Sostenibilidad	Proyecto de bicicletas;  Paseo marítimo: Senda Litoral; Eficiencia energética de hoteles;  Conservación de las playas;  Ordenación del Territorio.	<p><i>"[...] el tema de las bicicletas, proteger espacios determinados. Las dunas de Artola. Además, tenemos un patrimonio cultural bastante interesante, aunque que no lo parece hay yacimientos arqueológicos."</i></p> <p><i>"[...] aquí hay un montón de arroyos que a final termina en la playa, por ejemplo. Que pasa que la infraestructura entre la separación de pluvial y fecal, pues en una ciudad que tiene 200 años pues hay muchas zonas que no existe esa separación."</i></p> <p><i>"[...] Una buenísima práctica nosotros tenemos aquí, la parte más importante, la zona de Málaga está todavía conservada las playas con dunas. Y entonces que se está haciendo la conservación de todas las dunas, y la conservación con la erradicación con las plantas invasoras."</i></p>
	3.4 Accesibilidad	Establecimientos hoteleros;  Playas.	<p><i>"[...] todos los hoteles están obligados por la normativa andaluza a tener ciertas cosas de accesibilidad para los usuarios. Por ejemplo, rampa de acceso a los establecimientos, o habitaciones preparadas especialmente para personas con movilidad reducida, ducha más grande."</i></p> <p><i>"[...] El tema de accesibilidad, pues son proyectos que se están poniendo en marcha, es decir el acceso, por ejemplo, para menos validos en las playas, Marbella los tienes, no en todas, pero se está trabajando."</i></p>
	3.5 SEGITTUR	Metodología;  Buen paso.	<p><i>"[...] bueno en principio es positiva. Habría que se ir mejorándola conforme se va avanzando en estudios para ver que lo que realmente queremos. En principio es un primer paso positivo."</i></p>

Fuente: Elaboración propia

En el ámbito tecnológico, de entre los factores más importantes se puede destacar la implantación de las TIC en los sectores público y empresarial. Los entrevistados informaron respecto a la existencia de una infraestructura de comunicación basada en fibra óptica y comunicación 4G, utilización de realidad aumentada, existencia de Apps para dispositivos móviles, sistema de información, instalación de balizas en puntos turísticos (*Marbella Street iBeacon*) etc.

Respecto a la innovación, la marca Marbella puede ser considerada como una innovación, porque posee una imagen turística consolidada y con servicios de alta calidad. Además, el gobierno municipal posee un grupo gestor, nombrado "Marbella Smart City", representados por expertos de tres áreas – gestión y organización administrativa jurídica, plan estratégico y TIC-, y por técnicos municipales de diversos sectores.

En relación a la dimensión sostenibilidad, la ciudad desarrolla muchos proyectos interesantes, especialmente respecto a la preservación de las dunas de las playas e la eficiencia energética de la planta hotelera. Por fin, respecto al factor accesibilidad, los entrevistados relataron la existencia de playas accesibles y hoteles con infraestructura adecuada para huéspedes con necesidades especiales.

## 5. CONCLUSIONES

A través del análisis de los resultados de la observación directa del destino y mediante la realización de las entrevistas con los agentes del turismo, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Marbella puede ser considerada como una ciudad que presenta características de un destino turístico inteligente. Sin embargo para ser configurada como un destino turístico inteligente, haría falta que se cumpliera de una manera más amplia, con todas las dimensiones o ejes presentados por la metodología SEGITTUR;
- La mayoría de los entrevistados consideran Marbella como destino turístico inteligente, en fase inicial, que adopta estrategias tecnológicas. Pero, de acuerdo con la bibliografía y con la contribución de los tres profesores entrevistados, la gobernanza turística es un factor clave para éxito de los destinos inteligentes;
- Se percibió que la metodología SERGITTUR es muy importante para configuración de los destinos turísticos en inteligentes, pero hace falta la construcción de indicadores;
- En el ámbito de las políticas públicas del turismo, Marbella debería llevar a cabo la aplicación del Plan Estratégico 2022 y la ejecución de la Agenda Digital, documentos estos de fundamental importancia para el futuro de la ciudad;

Finalmente, se sugiere un diálogo participativo, amplio y crítico entre los agentes (*stakeholders*) respecto al crecimiento urbanístico de la ciudad y el saneamiento de la Costa del Sol, elementos de gran importancia para el mantenimiento de la excelencia turística de este destino.

En conclusión, uno de los principales retos para que un destino se convierta en inteligente, es permitir la formación de los agentes del turismo con una infraestructura de TIC actualizada, y la implantación de servicios turísticos móviles que personalizan las informaciones proporcionadas de acuerdo con las necesidades de visitantes (Lamsfus, et al., 2015a). Por otro lado, la acumulación de datos sobre el destino y sus visitantes puede proporcionar numerosas oportunidades para los sistemas inteligentes de información turística en los destinos (INVAT.TUR, 2015).

En cuanto a las limitaciones de la investigación, primeramente, hay que tener en cuenta que las entrevistas realizadas se han dirigido sólo a representantes de asociaciones turísticas empresariales, por lo que no ha incluido gestores de empresas turísticas y a otra tipología de empresas. Además, los resultados podrían ser analizados por medio de un software más especializado, como el Atlas TI, que permitiría un análisis más profundizado de las entrevistas.

Como propuestas de líneas de investigación futura, sería interesante realizar un estudio cuantitativo realizando un estudio de la visión o percepción de los residentes respecto a la "inteligencia" del destino. Otros estudios que podrían ser desarrollados, serían los conceptos relacionados con *Smart Living* (calidad de vida) y con *Smart Governance* (gobernanza inteligente / participación de los agentes) en Marbella.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Benckendorff, P.; Sheldon, P. y Fesenmaier, D. R. (2014). *Tourism information technology*. Oxford: CAB International.
2. Boes, K., Buhalis, D., y Inversini, A. (2015). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, 391-403. Heidelberg: Springer.
3. Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. London, UK: Pearson (Financial Times/Prentice Hall).
4. Buhalis, D., y Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, 553-564. Heidelberg: Springer.
5. Canadell, J. B. y Badal, F. N. (2012). *Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava centro*. Harvard Deusto Business Research.
6. Carneiro, D. M. R. (2014). *Visitando o século XXI: inovações para a sustentabilidade em destinos turísticos brasileiros*. Tesis Doctoral. Universidade de Brasília. Brasil.

7. EUROPEAN UNION (2014). *Mapping Smart Cities in the EU*. Policy Department A. Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu/studies>. Acceso en 2 de abril de 2015.
8. Fayos-Solá, E. (2004). Política Turística en la era de la globalización. *Mediterráneo Económico*, 5.
9. Fazito, M.; Scott, M. y Russel, P. (2016). The dynamics of tourism discourses and policy in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 57, 1-17.
10. Figueroa, C. D. (2008). Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero español. Análisis de la Comunidad de Madrid. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
11. Flores, F. M. (2009). *Aplicaciones de la gobernanza en las PYMES para una mejor toma de decisiones en la industria turística. El sistema Datatu México*. Primera Conferencia Internacional sobre Medición y el Análisis Económico del Turismo Regional. Donostia- San Sebastián, España, 1-11.
12. GOBIERNO DE ESPAÑA (2015). *Plan Nacional de Ciudades Inteligentes*. Madrid, Agenda Digital. Disponible en: [http://www.agendadigital.gob.es/planes-actuaciones/Bibliotecaciudadesinteligentes/1.%20Plan/Plan\\_Nacional\\_de\\_Ciudades\\_Inteligentes.pdf](http://www.agendadigital.gob.es/planes-actuaciones/Bibliotecaciudadesinteligentes/1.%20Plan/Plan_Nacional_de_Ciudades_Inteligentes.pdf) . Acceso en 2 de abril de 2015.
13. Gretzel, U. (2011). Intelligent systems in tourism: A social science perspective. *Annals of Tourism Research*, 38, (3), 757-779.
14. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. y Koo, C. (2015a). Smart Tourism: Foundations and Developments. *Electronic Markets*, 25, (3), 179-188.
15. Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C. y Lamsfus, C. (2015b). Conceptual Foundations for Understanding Smart Tourism Ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558-563.
16. Guo, Y.; Liu, H. y Chai, Y. (2014). The embedding convergence of smart cities and tourism internet of things in China: an advance perspective. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2, ( 1), 54-69.
17. Hall, M. (2011). A Typology of Governance and its Implications for Tourism Policy Analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19, (4-5).
18. Healey, P. (1997). *Collaborative planning : shaping places in fragmented societies*. London: Macmillan.
19. Hjalager, A. M. (2010). Progress in Tourism Management. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, (1), 1-12.
20. INVAT.TUR – Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (2015). *Destino Turístico Inteligente: Manual Operativo para la configuración de destinos turísticos inteligentes*. Universidad de Alicante (Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas).
21. Koo, C., Gretzel, U., Hunter, W. C., & Chung, N. (2015). The role of IT in tourism. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25, (1), 99–104.
22. Lamsfus, C.; Martin, D.; Alzua-Sorzabal, A. y Torres-Manzanera, E. (2015a). Smart Tourism Destinations: An extended conception of smart cities focusing on human mobility. In I. Tussyadiah and A. Inversini (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, 363-375. Switzerland: Springer.
23. Lamsfus, C.; Wang, D.; Alzua-Sorzabal, A. y Xiang, Z. (2015b). Going Mobile: Defining Context for On-the-Go Travelers. *Journal of Travel Research*, 54, (6), 691-701.
24. Lopez-Avila, A. (2015). *Smart Destinations: XXI Century Tourism*. Presented at the ENTER2015 Conference on Information and Communication Technologies in Tourism, Lugano, Switzerland, fev. 4-6.
25. López-Ávila, A. y Sánchez-García, S. (2013). *Destinos turísticos inteligentes*. Harvard Deusto Business Review.
26. López-Bonilla, J. M. y López-Bonilla, L. M. (2007). Diferencias Territoriales en la planificación y la gestión del destino turístico. *Cuadernos de Turismo*, 71-90.
27. Navarro-Jurado, E. et al. (2012). Carrying capacity assessment for tourist destinations. Methodology for the creation of synthetic indicators applied in a coastal área. *Tourism Management*, 33, 1337-1346.
28. Neuhofer, B.; Buhalis, D. y Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, (1-2), 36-46.
29. OMT (2014). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, OMT.
30. Schenkel, E. y Almeida-García, F. (2015). La política turística y la intervención del Estado. El caso de Argentina. *Perfiles Latinos Americanos*, 23, (46), 197-221.
31. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry, Profits, Capital, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press.
32. SEGITTUR (2013). *Destinos Turísticos Inteligentes*. Madrid, SEGITTUR. Disponible en: <http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Presentacion-Destinos-Tursticos-Inteligentes.pdf> . Acceso en 10 de febrero de 2015.
33. Silva, S. V. (2008). *Modelo para elaboração de um Sistema de Gestão Sustentável para um Destino Turístico de Zona Costeira: Um Estudo em Porto de Galinhas no Município de Ipojuca em Pernambuco*. Tesis Doctoral. Universidade Federal de Pernambuco. Brasil.
34. Valls, J. (2004). *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. España: Ediciones Gestión.
35. Wang, D.; Li, X. R. y Li, Y. (2013). China's Bsmart tourism destination initiative: a taste of the service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2, (2), 59-61.
36. Zhu, W.; Zhang, L. y Li, N. (2014). Challenges, function changing of government and enterprises in Chinese smart tourism. In Z. Xiang & L. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*. Dublin: Springer.