



Cita bibliográfica: Santana, M.A, y Hernández, N.Y. (2020). Medición de impactos y planificación turística: ¿tecnología o política?. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4 (1), 61-78. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12739>

Medición de impactos y planificación turística: ¿tecnología o política?

Impact measurement and tourism planning: technology or politics?

Manuel Ángel Santana Turégano^{1*}

Nieves Yanira Hernández Fernández²

Resumen

En los últimos años se han desarrollado diversos sistemas de indicadores que pretenden medir los impactos económicos, sociales y ambientales del turismo, y se ha generalizado la idea de que la tarea de las organizaciones que gestionan destinos turísticos debería ser la medición y gestión de estos a través de herramientas como los cuadros de mando. En este contexto, el desarrollo de los destinos inteligentes tiende a considerarse como una forma de organizar la planificación del turismo que permitirá a los gestores tomar mejores decisiones y maximizar el balance entre impactos positivos y negativos. Este artículo presenta un planteamiento teórico surgido de un proyecto que desarrolló un sistema de indicadores para la medición de los impactos del turismo en Canarias a través de una herramienta de visualización de datos, cuya utilidad fue validada por los agentes implicados. Los resultados obtenidos en el proyecto sugieren que los beneficios del uso de herramientas *Big Data* para la toma de decisiones en la planificación turística podrían depender de la estructura de gobernanza, y que es necesario incrustarlas social y políticamente para que los agentes implicados las vean como instrumentos útiles para tomar decisiones y no como meros dispositivos de imposición de intereses.

Palabras clave: impactos del turismo; *smart destinations*; cuadros de mando; planificación estratégica, estudios de management crítico, Canarias;

Abstract

In recent years manifold systems of indicators have been developed for analysing the economic, social and environmental impacts of tourism, and the idea that the main task of Destination Management Organizations should be to measure and manage tourism impacts using tools such as balanced scorecards has found widespread acceptance. In this context, the development of *Smart Destinations* is considered to be a way to organize tourism planning that would allow decision makers to make better decisions and maximize the balance of positive and negative impacts of tourism. This paper presents a theoretical contribution that stems from a project that developed a system of indicators for measuring the impact of tourism in the Canary Islands using a data visualization device, whose usefulness was validated by stakeholders. Project results suggest that the benefit of Big Data tools for decision making in tourism planning could depend upon the governance structure, and that is necessary to embed socially and politically these tools for stakeholders to perceive them as useful devices for decision making and not as mere devices for imposing interests.

¹ Departamento de Sociología y Antropología Social, Universidad de La Laguna, España. Email: masantur@ull.es. Id.orcid: 0000-0003-3138-0299. *Autor para la correspondencia

² Fundación Universidad- Empresa, Universidad de La Laguna, España. Email: nyherfer@ull.edu.es



Keywords: tourism impacts; *smart destinations*; balanced scorecards; strategic management; critical management studies; Canary Islands,

1. Introducción

La literatura académica acerca del estudio de los impactos del turismo parece estar de acuerdo, desde hace ya bastante tiempo, en que la mejor manera de estudiar los efectos que el turismo tiene en las sociedades y localidades que se convierten en destinos turísticos relevantes es a partir del análisis de tres grandes ejes: impacto económico (creación de empleo y riquezas), impacto socio-cultural (cambios en las formas de vida) e impacto medioambiental (alteración de ecosistemas; al respecto véase, por ejemplo, Santana Talavera, 1997). La importancia creciente alcanzada por el fenómeno turístico en muchos países y regiones ha llevado a la creación de organismos públicos y privados para la gestión del mismo, que se tienden a conocer por la expresión anglosajona de *Destination Management Organizations* (Organizaciones de Gestión de Destinos). La necesidad de gestionar y planificar la actividad ha llevado a la aparición de una amplia literatura sobre la gestión de los destinos y de los impactos del turismo, que se difunde tanto a través de las principales revistas en investigación turística (*Annals of Tourism Research*), como de revistas específicas de gestión del turismo (*Tourism Management*) como de revistas surgidas en torno a la temática específica de la gestión de destinos turísticos (por ejemplo, *Journal of Destination Marketing & Management*). El campo se ha consolidado hasta el punto de que existen en la actualidad varios manuales, con diversas reediciones, que recogen las aportaciones fundamentales del campo (Mason, 2003, 2008; Hall y Lew, 2009). Las corrientes dominantes en la gestión y planificación de la actividad turística conciben a ésta como un caso particular de planificación empresarial, de manera coherente con el *ethos* neoliberal de principios del siglo XXI que tiende a empresarializar toda actividad humana, y por tanto aplican a la misma los métodos y enfoques dominantes en el área de Dirección de Empresas, en concreto, los provenientes de la Planificación Estratégica (*Strategic Management*).

Desde hace ya varias décadas los enfoques dominantes en la academia conciben la gestión y planificación del turismo como un caso de planificación estratégica empresarial (Chon y Olsen, 1990; Murphy y Murphy, 2004; Evans, Stonehouse y Campbell, 2012; Moutinho, 2018). Partiendo de este marco general se concibe a menudo la tarea de las organizaciones que gestionan y planifican los destinos, en una primera concepción más limitada, como una tarea fundamentalmente de marketing: se trata de colocar un producto (destino turístico) en aquellos segmentos de mercado más proclives a pagar un precio más elevado por el mismo (en esta línea véase, por ejemplo, Buhalis, 2000). Esta tarea de promoción conjunta de bienes y servicios que son elaborados por multitud de productores ha sido, tradicionalmente, la función encomendada a las agencias dedicadas al turismo en todo el mundo, tanto a nivel estatal como regional o local. En un segundo sentido la gestión y planificación de los destinos turísticos se amplía para incluir aquellos aspectos que los estudios pioneros en Sociología, Antropología, Ecología y Economía del Turismo han considerado claves: cuestiones como el efecto multiplicador del turismo en la economía, los movimientos migratorios y cambios socio-culturales que genera y las afectaciones al medio ambiente y generación de residuos que produce. Para estos enfoques, la gestión y planificación de los destinos turísticos ha de hacerse desde lo que a menudo se denomina una perspectiva integral o de sostenibilidad (sobre la sostenibilidad en la planificación turística puede verse, por ejemplo, Inskip, 1991; Ahn *et al*, 2002). Desde este punto de vista se han elaborado en los últimos años múltiples propuestas de sistemas de indicadores para la medición de los impactos del turismo (véase, a modo de ejemplo, Torres

Lorenzo y Hernández Martín, 2013; Torres Delgado y Palomeque, 2014, Vila et al, 2010) y a partir de éstos diversos se han elaborado herramientas que pretenden guiar la gestión y planificación del turismo, como el “Sistema Europeo de Indicadores Turísticos”, basado en 43 indicadores (Unión Europea, 2017). Todos estos enfoques para desarrollar instrumentos que mejorar la gestión y planificación del turismo tienden a concentrar los esfuerzos en la producción de más y mejores estadísticas, bajo el supuesto implícito de que más y mejores datos permitirán tomar mejores decisiones y, en último término, mejorar el balance entre los impactos positivos y negativos del turismo en las localidades en que se desarrolla. Y este supuesto parece bastante sensato en el marco del que procede, la planificación estratégica de las empresas, en las que las cuestiones acerca de qué se puede considerar una decisión mejor, y de cómo se han de tomar estas decisiones son relativamente secundarias. Así, no resulta demasiado complicado aceptar que para una empresa la mejor decisión es aquella que le permite obtener mejores resultados en su cuenta de beneficios (y, si se quiere, que éstos sean sostenibles a lo largo del tiempo). Tampoco resulta demasiado complicado aceptar que, en cualquier caso, serán los órganos de dirección de la empresa, que han de velar por los intereses de los accionistas (y *stakeholders*) quienes determinen qué decisión se considera mejor.

Pero, a pesar de lo que plantea la abundante literatura que sigue dicho enfoque, la aplicación de los supuestos de la planificación estratégica para la gestión de los destinos turísticos resulta problemática, pues parte del supuesto de que el objetivo de una buena gestión es ayudar a lograr la “mejor decisión”, como si se pudiera definir de manera objetiva qué decisión es mejor y no fuera ésta una cuestión socio- política más que técnica (para una revisión de los enfoques críticos a la planificación del turismo véase Dredge y Jamal, 2015). En primer lugar, porque no es posible llegar a un consenso unívoco y universal acerca de qué situación representa un mejor “balance” entre los impactos positivos y negativos del turismo. Así, por ejemplo, para el marco territorial desde el que surge este trabajo podría decirse que el turismo en Canarias ha tenido un impacto económico positivo, si se tienen en cuenta la riqueza o los empleos generados. Pero desde un punto de vista social y cultural, no está tan claro si puede considerarse “mejor” que el desarrollo turístico haya ocasionado que las islas hayan prácticamente doblado su población debido a la inmigración de mano de obra para trabajar en el sector turístico. Y desde un punto de vista ambiental el balance es mucho más negativo, pues el desarrollo turístico se hecho a costa de la ocupación de territorios naturales, de generación de residuos y de transformación del medio. Además, no sólo es que no sea posible llegar a un consenso técnico acerca de qué se considera un mejor balance de los impactos positivos y negativos del turismo, sino que en la medida en que los destinos, sea cual sea el nivel de agregación que se quiera considerar, son también entidades sociopolíticas, ésta es siempre una cuestión política. Todo ello ha llevado a que en los últimos años se haya desarrollado una literatura que intenta analizar el papel de la política en la gestión y planificación de los destinos turísticos, que, si bien parte de destinos situados en países relativamente periféricos, como Croacia, la república turca de Chipre o la isla Mauricio, en la medida en que intenta aplicar enfoques como los de Foucault acerca del poder, (Nunkoo y Gursoy, 2016), la teoría de la agencia (Agency Theory, Yasarata et al, 2010) o la perspectiva de la economía política y del desarrollo (Farmaki, 2015) a la gestión y planificación de los destinos turísticos puede ayudar a desarrollar enfoques útiles y alternativos, dentro de lo que podría considerarse el desarrollo de los *Critical Management Studies* en turismo, algo que se considera conveniente incluso desde revistas tan ortodoxas como *Tourism Management* (Belhassen y Caton, 2011), pero que, posiblemente, debido a lo que Butler y Spoelstra (2014) denominan “régimen de excelencia” (la capacidad de los ránkings liderados por empresas comerciales de orientar las políticas de investigación) ha tenido hasta ahora un escaso desarrollo. Recogiendo estas inquietudes se ha desarrollado lo que podría considerarse una perspectiva más socio- política de la gestión destinos turísticos, que cuestiona hasta qué punto entidades tan socialmente complejas como

son los destinos turísticos puedan gestionarse mediante herramientas diseñadas para la gestión empresarial. Así, por ejemplo, la perspectiva del “Consenso de Sankt Gallen” (véase, por ejemplo, Laesser y Beritelli, 2013) plantea la necesidad de desarrollar procesos participativos entre agentes implicados para desarrollar una planificación del turismo que, en la medida en que no sea rechazada por éstos, pueda ser efectiva.

En definitiva, las aportaciones de la literatura existente acerca de la relación entre los sistemas de medición de impactos y la planificación turística podrían sintetizarse en torno a dos polos, que difieren fundamentalmente en su concepción de la planificación. Por un lado, la perspectiva dominante, desarrollada en torno a las aportaciones de la planificación estratégica, podría denominarse *enfoque técnico*. Partiendo del supuesto de que la planificación es una cuestión técnica, podría resumirse en una idea: necesitamos más datos, más conocimiento (científico) para mejorar la toma de decisiones, la planificación del turismo y en último término el bienestar de las poblaciones que viven en los destinos turísticos. Por otro lado, la perspectiva alternativa, desarrollada entre otras aportaciones a partir de las ideas del *Consenso de Sankt Gallen* y otras contribuciones de los *Critical Management Studies*. Partiendo del supuesto de que la planificación es una cuestión socio-política, podría resumirse en la siguiente idea: para mejorar la toma de decisiones, la planificación y en último término el bienestar de las poblaciones que viven en los destinos turísticos es necesario, más que tener más y mejores datos, mejorar los mecanismos de toma de decisiones. Dado que la consideración de una decisión como mejor o peor es siempre una cuestión que depende de los grupos e intereses implicados, es importante que las poblaciones locales tengan los mecanismos para acceder a formular las políticas que favorezcan lo que consideran sus intereses. Es importante aclarar que esta perspectiva alternativa no plantea, desde luego, que haya que tener menos datos, ni, por supuesto, que tener más y mejores datos no pueda resultar útil en la toma de decisiones. Tan solo subraya que esto es una cuestión siempre política, y que la tarea de producir más y mejores datos no es una cuestión que puedan acometer académicos y técnicos de manera independiente de los políticos (en un sentido amplio) que son quienes, en cuanto que tomadores de decisiones, son los usuarios finales de los datos.

En cualquier caso, el extraordinario desarrollo que en los últimos años han tenido la producción y análisis de datos (*Big Data*), y la generalización de la aplicación de soluciones de inteligencia de negocio (*business intelligence*) a lo que se ha dado en llamar turismo y destinos inteligentes (*Smart Tourism, Smart Tourism Destinations*) ha causado que la medición de impactos y la planificación sean percibidas fundamentalmente como una cuestión técnica. Lo que a continuación se presentará es una aportación teórica a partir de la realización de un proyecto que partía inicialmente de lo que puede considerarse un enfoque técnico de la producción de datos e indicadores para la planificación turística, pero dadas las limitaciones encontradas en la aplicabilidad de los resultados surgió la necesidad de desarrollar un marco teórico para el desarrollo de los sistemas de información para la medición de los impactos del turismo que resulten verdaderamente útiles para la toma de decisiones. Por ello, y dado que el entorno del que surgía el proyecto partía de la generalización de herramientas tecnológicas inspiradas en la planificación estratégica, expondremos en primer lugar las relaciones entre estos dos campos de conocimiento tan divergentes en sus inicios pero que en la actualidad han llegado a fusionarse creando un campo híbrido. Posteriormente expondremos las características principales del trabajo realizado, sus resultados e implicaciones. Terminaremos este artículo exponiendo las principales conclusiones extraídas de la reflexión surgida a partir de la realización del trabajo.

2. Turismo inteligente: ¿solución técnica o estrategia política?

El término de moda en la gestión pública y privada en los inicios de la tercera década del siglo XXI es “inteligente”. Se supone que las empresas han de ser inteligentes, que la administración ha de ser inteligente, que el turismo ha de ser “inteligente” (*Smart Tourism*) y que los destinos turísticos han de ser “inteligentes” (*Smart Tourism Destinations*). Esto, obviamente, dentro de los enfoques más ortodoxos del máquetin, ya que dentro de los *Critical Management Studies* autores como Alveson y Spicer (2012) plantean justamente, al contrario, que las organizaciones contemporáneas sólo logran funcionar en la medida en que convencen a sus miembros de que no ejerzan la capacidad crítica para pensar sobre lo que hacen (reflexividad), por qué lo hacen (justificación) y sobre las consecuencias de lo que hacen. En realidad, el término inteligente, aplicado a la gestión, más allá de la obviedad de que es mejor una organización “inteligente” que otra “no inteligente” surge del mundo de la consultoría empresarial, especialmente en la planificación estratégica que utiliza sistemas de información computarizados, y proviene del concepto de *Inteligencia de Negocios (Business Intelligence, BI)*. Este término fue utilizado por primera vez en 1958, por Luhn, investigador de IBM, y difundido a partir de la década 1990 por el trabajo de Howard Dresner³, y podría definirse como “conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite a los usuarios de una organización tomar mejores decisiones. (Curto Díaz, 2012:10). Se trata de un concepto que a menudo se relaciona con los de Analítica de Negocios, o *Business Analytics*, que podría considerarse un paso más, ya que implicaría el uso de la información operacional de una organización para analizar rendimientos pasados, predecir comportamientos futuros y, en base a ese conocimiento, tomar decisiones, y al concepto de *Big Data* (término que a veces se traduce al español como *Macrodatos*, pero que mayoritariamente se emplea en inglés), pues a partir de los grandes conjuntos de datos que pueden generarse de manera automática (*Big Data*) se plantea que un buen análisis permite transformar los datos en información, lo que permitiría predecir comportamientos y permitir a las empresas que apliquen este tipo de procesos tomar decisiones que mejoren su posición competitiva.

La aplicación de la inteligencia, entendida en este sentido, al turismo, a través de conceptos como los de *Smart Tourism* y *Smart Tourism Destinations* ha sido extraordinariamente acelerada en unos pocos años. A nivel internacional pueden citarse los trabajos de Buhalis y Amaranggana (2013) y de Gretzel et al (2015). En España, además de los trabajos empíricos realizados en Asturias (Ballina et al, 2019) son destacables los trabajos realizados en la Universidad de Alicante por el equipo liderado por J.A. Ivars-Baidal, con una importante proyección internacional (Celdrán-Bernabeu et al, 2018; Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018; Perles Ribes, 2018; Ivars-Baidal et al, 2018; Femenia-Serra et al, 2019). La promesa del supuesto nuevo paradigma del Turismo Inteligente (*Smart Tourism*) es, por un lado, que mediante un conocimiento mucho mayor de los clientes puede adaptar la oferta ofreciendo productos y/o servicios que, en la medida en que al cliente le dan un mayor “valor” a la experiencia estará más dispuesto a pagar por ellos, lo que en último término puede redundar en mayores beneficios para los destinos. A nivel micro, para una empresa aplicar el conocimiento del cliente para elaborar servicios y productos más adecuados a sus requerimientos, a menudo mediante mecanismos de inteligencia artificial puede mejorar la capacidad de la dirección para monitorizar el rendimiento de los trabajadores, o que incluso

³ El artículo original es Luhn, 1958, pero aquí se sigue la exposición de Curto, 2012; Dresner era trabajador entonces de Gartner, empresa consultora norteamericana que se presenta en su propia web (<https://www.gartner.com/en>) como “la empresa líder en el mundo de la consultoría y la investigación” y que a través de su trabajo con múltiples empresas y organismos ha acabado condicionado las modas de gestión.

llegan a eliminar la necesidad de hacerlo. Así, por ejemplo, el sistema informático de un hotel o cadena puede hacer aparecer una alarma que, de manera automática, al reconocer que un determinado cliente se ha alojado más de un número x de veces con una empresa, se le ofrezca una habitación superior sin coste cuando haya disponibles. Este ejemplo permitiría a la empresa producir una experiencia de mayor valor para el cliente. En otros casos, el sistema de “inteligencia artificial” de un hotel podría ofrecer un pequeño descuento en la oferta de talasoterapia al registrar a una pareja joven sin hijos, pues los “datos” demuestran que se trata de un tipo de clientela especialmente propensa a contratar ese tipo de servicios.

Al nivel macro de los destinos (Smart Tourism Destinations) la idea sigue siendo que más y mejores datos pueden permitir gestionar mejor los destinos. Un destino turístico inteligente ha sido definido como: “*un espacio innovador consolidado sobre la base del territorio y de una infraestructura tecnológica de vanguardia. Un territorio comprometido con los factores medioambientales, culturales y socioeconómicos de su hábitat, dotado de un sistema de inteligencia que capte la información de forma procedimental, analice y comprenda los acontecimientos en tiempo real, con el fin de facilitar la interacción del visitante con el entorno y la toma de decisiones de los gestores del destino, incrementando su eficiencia y mejorando sustancialmente la calidad de las experiencias turísticas* (López de Ávila-Muñoz y García Sánchez, 2015:61; el mismo texto se encuentra en López de Ávila y García Sánchez, 2103). En realidad, cuando se intenta operacionalizar este concepto para su aplicación resulta bastante problemático. Por poner algunos ejemplos podría pensarse, por ejemplo, que a través de las bases de dato de las compañías bancarias se puede ver que una parte importante de los turistas de una determinada tipología que visitan un destino en una época determinada tienden también a contratar otros servicios, como podría ser, por ejemplo, el alquiler de bicicletas. Si se establecieran mecanismos de colaboración entre empresas sería posible, por seguir con el ejemplo, ofrecer a los turistas una experiencia más cercana a sus intereses y así mejorar tanto su satisfacción como los ingresos por turismo. Como otros ejemplos de aplicación de tecnologías *Big Data* para para la gestión de destinos turísticos, podría pensarse en utilizar datos de fotos subidas a redes para saber qué puntos de un destino suelen ser más visitados, segmentando incluso por tipologías de clientes, o bien utilizar los datos de geolocalización para estudiar las pautas de movilidad de los turistas y así planificar el transporte. Los problemas aquí surgen porque si bien a nivel micro puede darse una relativa coherencia de intereses entre los tomadores de decisiones, a nivel de un destino turístico la cosa puede resultar más problemática. En definitiva, la idea que viene a la mente al pensar en una *Smart Destination* sería en la de un tomador de decisiones que, equipado con una tecnología avanzada, tiene la información adecuada para tomar las mejores decisiones. Pero esta imagen choca con la realidad de que los tomadores de decisiones nunca son únicos, y los procesos complejos. Por eso cabe pensar que el éxito del concepto tiene que ver más con su utilidad política que con su aplicabilidad práctica. España es el primer país del mundo en intentar desarrollar un modelo de destinos turísticos inteligentes, a partir del “*Libro Blanco Destinos Turísticos Inteligentes*”⁴, elaborado por Segittur (Sociedad Estatal para la Gestión de las Tecnologías⁵). Tal y como se puede ver en dicho Libro Blanco, los “destinos turísticos inteligentes” (*Smart Tourism Destinations*) se corresponden en realidad a una forma de hacer política (política turística), que implica atender a unos agentes más que a otros, y formalizar determinados mecanismos para tomar decisiones (cuando lo cierto es que los mecanismos siempre podrían ser otros. En último término, la gestión de un destino turístico va a ser

⁴ Disponible en: <https://www.segittur.es/es/DTI/dti-detalle/Libro-Blanco-Destinos-Tursticos-Inteligentes-/#.XrRWuahKg2w>

⁵ Creada en 2012 dentro del entonces Ministerio de Industria, Energía y Turismo, dirigido entonces por José Manuel Soria López.

siempre una cuestión política: autorizar o no nuevas ocupaciones del territorio, establecer horarios de apertura, transporte público, nivel de los impuestos y demás. Pretender convertir esto en una cuestión técnica, en que un solo órgano de toma de decisiones, equipado con suficientes datos, podrá tomar las decisiones adecuadas, podría considerarse que es el intento de presentar como una solución técnica lo que en realidad es una estrategia política⁶. Sería perfectamente posible un uso de la tecnología que empoderase a la ciudadanía y a los diferentes actores implicados en la toma de decisiones en política, también en política turística. Pero, por la manera en que hasta ahora se ha aplicado, el modelo de “inteligencia turística” constituye más bien un ejemplo de *Despotismo Ilustrado*, en el que los tomadores de decisiones usan la amplitud de los datos como un recurso retórico para tomar decisiones que atañen a agentes con intereses a menudo contrapuestos sin tener que consultar con ellos. Por ello a continuación expondremos el trabajo realizado y la reflexión que surge del mismo.

3. Metodología del sistema de información para la medición de los impactos del turismo desarrollado.

El planteamiento que aquí se presenta surge de un proyecto cuyo objetivo era elaborar un sistema de información para la medición de los impactos del turismo en Canarias, región líder en Europa en el sector (véase al respecto las estadísticas de turismo publicadas por Eurostat), sistematizando la información existente para, a través de mecanismos asociados al Big Data, elaborar cuadros de mandos que presentaran la información de manera gráfica y sintética, convirtiéndose así en un apoyo a la toma de decisiones por parte de los agentes clave en el sector. Tras una primera fase de revisión de la literatura y de la información estadística sobre el turismo existente en Canarias se identificaron 47 indicadores, disponibles directamente o que se pudieran elaborar de manera automatizada, acerca de los impactos del turismo, desglosados en tres dimensiones (impacto económico empresarial, socio- económico y ambiental- territorial). Debido a la importancia del turismo en el archipiélago la producción de estadísticas que podrían usarse para medir el impacto el turismo en Canarias es muy importante. El principal organismo de producción y difusión de estadísticas sobre el turismo en Canarias es el Instituto de Estadística de Canarias (ISTAC), que no sólo produce directamente datos, como por ejemplo la Encuesta del Gasto Turístico en Canarias, las Encuestas de Alojamiento Turístico (hotelero y extra hotelero) o la Encuesta de Expectativas Hoteleras, sino que también realiza explotaciones específicas para Canarias de estadísticas realizadas por otras instituciones, como, por ejemplo, la Encuesta de Población Activa, la Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras, realizadas por el INE, o las estadísticas de transporte aéreo que realiza AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea).

Otras entidades que resultan importantes en la producción de estadísticas que permitan medir el impacto del turismo en Canarias, son el INE, del cual se ha utilizado en este trabajo el DIRCE (directorío central de empresas), o la Estadística Estructural de Empresas del Sector Servicios. Y también, aunque en principio pudiera pensarse que sus estadísticas no tenían demasiado que ver con el turismo, se han utilizado en la elaboración de esta herramienta las facilitadas por la Agencia Tributaria (AEAT) que proporciona indicadores sobre la renta,

⁶ Una consulta al citado Libro Blanco ofrece pistas acerca de a qué tipo de actores se consultó para la realización del mismo. Es interesante también señalar que el director de Seggitur, y autor de la definición anteriormente citada de “destino turístico inteligente”, proviene de la misma ciudad que el entonces ministro de Turismo, que justamente fue una de las elegidas para los proyectos piloto de Destinos Inteligentes, si bien acumula tan sólo en torno al 15% de la actividad turística de la isla canaria en que se encuentra (toda esta información puede encontrarse fácilmente en Internet).

desagregada por diferentes tramos y a nivel de desagregación municipal en algunos casos. Se ha recurrido también a información facilitada por entidades privadas, como, por ejemplo, *Biosphere Tourism*, que otorgan certificaciones medio ambientales y que se han usado para medir el impacto territorial- ambiental del turismo. A partir de la revisión de la información existente, de otros modelos de sistemas de indicadores y del conocimiento empírico y teórico del turismo en Canarias, en el trabajo que aquí se presenta se elaboró un sistema de información para la medición de los impactos del turismo en base a 47 indicadores, que corresponden a las tres grandes áreas temáticas que, de acuerdo a toda la literatura existente, debe desglosarse el estudio de los impactos del turismo: económico, social y medioambiental, si bien en este proyecto se ha usado una terminología parcialmente distinta. Para la primera dimensión, que en este trabajo se ha denominado económica- empresarial, se recogieron un total de 21 indicadores, como, por ejemplo, el gasto por habitación disponible (RevPar), el gasto por turista y día o los empleos en actividades turísticas, entre otros. Para la dimensión socio- económica se incluyeron un total de 17 indicadores, como, por ejemplo, la renta bruta disponible por municipio, las tasas de empleo y paro e indicadores proxy construidos ex profeso acerca de la movilidad laboral y de los movimientos migratorios asociados al turismo. Por último, para la dimensión ambiental- territorial se recabaron un total de 9 indicadores, como, por ejemplo, indicadores sobre la calidad del aire o sobre el número de empresas turísticas con certificaciones medioambientales. Una vez localizado donde acceder a los indicadores anteriormente identificados se elaboró una herramienta para permitir la consulta de los mismos en un único sitio web, mediante el software Tableau (www.tableau.com), herramienta de inteligencia de negocio (*business intelligence*) orientada a presentar de forma gráfica información estadística con el objetivo de facilitar la toma de decisiones. Tal y como puede verse en la web de Tableau el objetivo de este tipo de tecnología es ayudar a tomar decisiones basadas en datos, fomentando la inteligencia de negocio y permitiendo mejorar la gestión de las organizaciones a través, por ejemplo, de la visualización rápida de los KPI (*Key Performance Indicators*), es decir, de aquellos indicadores que resultan clave para la gestión de una organización.

Antes de avanzar en la descripción de la herramienta utilizada es necesario comprender que tienen su origen en la gestión empresarial, y que inicialmente se usaba para la toma de decisiones de carácter operativo que acaban poco a poco transformándose en estratégicas. Así, para la gestión de un hotel o establecimiento alojativo, en la época de lo que se ha dado en llamar turismo pre- industrial (o pre- fordista) muchas decisiones se tomaban, más que en base a datos, en base a intuiciones: por ejemplo, el director decidía ampliar la capacidad de un año al siguiente, o comprar más o menos fruta o bollería para el desayuno en función de la intuición que tenía de cómo sería el comportamiento futuro de los clientes. A medida que la gestión hotelera se va modernizando y burocratizando, algunas de las decisiones anteriores comienzan a basarse en datos. En contextos como Canarias, en que el fenómeno turístico se ha desarrollado asociado al predominio de los Tour Operadores, la gestión de los establecimientos alojativos podía hacerse de una manera relativamente sencilla: los contratos de cara a la temporada siguiente se convertían en “datos” (relativamente objetivos), y quienes debían de hacer un esfuerzo por desarrollar su inteligencia de negocio eran los Tour Operadores. En cuanto al uso de los KPI (*Key Performance Indicators*), hoy en día generalizados en muchas empresas, piénsese en el más evidente: volumen de facturación por empleado, o unidad productiva. Así, por ejemplo, la inteligencia de negocio de una cadena de comercio al por menor de artículos ropa y complementos (*apparel*) con establecimientos en distintos puntos turísticos de Canarias sabe que, en función de los alquileres, costes de electricidad y mantenimiento, el margen de beneficio de los productos y los salarios que ha de pagar, sabe que cada vendedor ha de realizar un volumen de facturación determinado x para conseguir unos resultados y. En caso de que estos se superen pueden repartirse quizá

complementos a los trabajadores y/o mejorar la remuneración a los accionistas. Y, en caso de que no se alcancen, será necesario reformular la estrategia y/o plantearse, en el medio y largo plazo, el cierre de los establecimientos menos rentables y/o el despido de trabajadores. En apartados posteriores analizaremos en qué medida este tipo de herramientas originada para la gestión de empresas mercantiles pueden utilizarse para la gestión de destinos turísticos. Pero en una fase inicial del proyecto nos limitamos a utilizar las posibilidades que ofrece este tipo de herramientas para la creación de un sistema de información para la medición de los impactos del turismo, en parte porque, debido a lo que puede considerarse “modas de gestión”, parecía que en la actualidad todas las herramientas de gestión deberían de usar este tipo de herramientas (sobre la presión hacia la conformidad como mecanismo de difusión de pautas organizacionales en el sector turístico canario véase, por ejemplo Santana Turégano, 2011).

En resumidas cuentas, utilizando esta herramienta de *Tableau*, el trabajo realizado se materializó en una página web que permitiera sistematizar en un solo lugar toda la información estadística sobre el turismo existente en Canarias y que pudiera servir de apoyo para la toma de decisiones. En la página asociada al proyecto⁷ se presentó toda la información en 17 visualizaciones (vizzes) que podrían definirse como páginas web que sistematizan la información estadística existente sobre el turismo en Canarias agrupada en torno a 16 grandes áreas temáticas⁸. Cada una de estas páginas web se podría considerar como un “cuadro de mando” en el que no sólo es posible encontrar indicadores sobre el impacto del turismo en Canarias en una determinada temática, como es por ejemplo, el “Impacto territorial demográfico” (el primer enlace que se ofrece) sino que, para cada uno de los indicadores que ahí se pueden consultar (siguiendo con el ejemplo anterior, “presión humana”, “población turística equivalente” y “densidad territorial”) sino también series temporales y desglosar los indicadores a distintos niveles de agregación territorial. Así, y siempre haciendo referencia al mismo ejemplo, la herramienta elaborada permite, mediante la consulta a una sola web, comprobar que la población turística equivalente del municipio de Arona ronda los 30.000 habitantes y la de la isla de Tenerife ronda los 80.000. También permite apreciar la evolución temporal, donde se aprecia que en las dos temporadas altas (invierno y verano) la población turística equivalente de la isla supera por mucho los 90.000 habitantes, descendiendo a cerca de 60.000 habitantes en temporada baja. Como la herramienta elaborada permite además la comparación entre distintas islas y municipios de Canarias, hace posible también comparar el distinto impacto que el turismo puede tener en función meramente del número de personas que están en el territorio. Una vez realizada esta herramienta se realizó una encuesta a una muestra de 53 agentes clave en el sector turístico en Canarias, para ver en qué medida estos consideraban importante tener información sobre los distintos indicadores. De acuerdo a la metodología IPA (*Importance Performance Analysis*) se les solicitó que valoraran en una escala Likert en qué medida era importante disponer de cada uno de los indicadores que se habían construido a la hora de tomar decisiones en el sector turístico en Canarias, a nivel insular regional, insular, municipal y de micro destino (siempre en función del nivel de desagregación de cada indicador). Así, y siempre siguiendo con el ejemplo anterior, en la encuesta se le preguntaba a un cada uno de los agentes considerados clave si pensaban que el indicador de “Población Turística Equivalente” era “nada importante” (1) o “muy importante”

⁷ <https://public.tableau.com/profile/proyectoimpactur2016#!/>

⁸ Fueron los siguientes: 1) impacto territorial demográfico, 2) situación laboral, 3) sostenibilidad turística, 4) productividad alojativa, 5) plazas alojativas, 6) rentabilidad alojativa, 7) sector servicios y turismo, 8) censo empresarial, 9) socio- económico, 10) expectativas empresariales, 11) expectativas sector hotelero, 12) ocupación alojativa, 13) calidad y competitividad alojativa, 14) empleabilidad alojativa, 15) gasto turístico por turista y día y 16) análisis de los micro destinos.

(5) a la hora de tomar decisiones sobre el turismo a nivel regional, insular, municipal y de microdestino o punto turístico. La información recabada se visualizó también en otra visualización de Tableau (número 17).

4. Resultados

Como ya se apuntó en la introducción, en general puede afirmarse que los agentes encuestados “validaron” el instrumento realizado. En términos generales, el poder disponer de un conjunto amplio de informaciones estadísticas en torno al turismo en Canarias, que pueda ayudar a la toma de decisiones en el sector, es visto de manera positiva. Sin embargo, antes de avanzar en la exposición de los “hallazgos” del proyecto es importante hacer una reflexión teórico- epistemológica. La construcción de sistemas de indicadores, cuadros de mando y mecanismos de inteligencia de negocios relacionados con el Big Data se tiende a auto presentar como una tarea “científica. Dentro de ese contexto, lo normal sería que la exposición de resultados de este trabajo siguiera las normas habituales en la comunicación científica. Sin embargo, el campo en el que se desenvuelve éste, el de la Planificación Estratégica (*Strategic Management*) no es en sí mismo un campo científico, y esto ha sido reconocido incluso por algunos de los autores más reputados en el campo (véase, por ejemplo, Mintzberg, 2004). A menudo el uso y abuso de estadísticas y terminologías científicas no tiene sentido comunicativo (transmitir ideas) sino más bien discursivo, esto es, de usar un tipo de lenguaje que ayuda a definir una situación de manera tal que favorezca que se impongan los objetivos de los agentes con más poder, en el sentido de la perspectiva sociológica de los campos de acción estratégica de Neil Fligstein (Fligstein y McAdam, 2011). Por lo tanto, a la hora de valorar en qué medida el desarrollo de un sistema de indicadores para la medición de los impactos del turismo puede servir de apoyo para la toma de decisiones en el área es conveniente tener en cuenta que, siguiendo los métodos propios de la investigación biomédica, que son habitualmente copiados por lo que antiguamente se llamaban “ciencias empresariales”, podría decirse que lo que aquí hemos hecho es desarrollar un instrumento, y probar “científicamente” si el instrumento sirve para obtener los objetivos que se pretendían. Pensemos, por ejemplo, en un protocolo de detección de una enfermedad, o de tratamiento de la misma. Las cuestiones claves de validez y fiabilidad, que se aplicarían a toda investigación científica, se podrían traducir, en estos casos, siguiendo con los ejemplos anteriores: ¿el instrumento desarrollado para detectar una enfermedad sirve efectivamente para detectar esa enfermedad y no para otras que suelen asociarse? Si se plantea que un instrumento, método o medicamento ayuda a superar una determinada enfermedad, ¿puede decirse que efectivamente es así, y no que lo que efectivamente ha producido la cura son otros factores (el habitual “efecto placebo”).

Como los ejemplos anteriores ponen de manifiesto, en el desarrollo de instrumentos “científicos” el establecimiento de los objetivos no genera problemas y merece dedicarle tiempo y esfuerzos: se puede dar por sentado que de lo que se trata es de curar/detectar una determinada enfermedad. Sin embargo, aunque la corriente del *Scientific Management* tiende a presentar la planificación estratégica como una tarea científica, la larga tradición de estudios dentro de los *Critical Management Studies* ha demostrado que esto no es así. La crítica tradicional de las Ciencias Sociales a la importación positivista de métodos provenientes de las ciencias naturales se tendía a centrar en la limitada replicabilidad de los resultados. Un instrumento o sistema organizativo que funciona en un determinado contexto histórico y cultural puede no funcionar en otro. Por ello, quizá un “sistema europeo de indicadores para la medición de los impactos del turismo” (Unión Europea, 2017) podría resultar muy útil para medir y/o gestionar la actividad turística en unos entornos y no en otros. En ese sentido, la

tradicional práctica de benchmarking, es decir, copiar lo que otros hacen con éxito, no debería de entenderse nunca más que como un “catálogo de ideas inspiradoras”. ¿Qué objetivo se pretende alcanzar con un determinado instrumento que sirva de ayuda para la planificación? Si el objetivo es el mismo (curar una enfermedad) podemos “copiarnos” unos a otros. Pero si no lo es, posiblemente lo más importante a la hora de construir sistemas de indicadores que ayuden a la toma de decisiones en el sector turístico sería partir de las decisiones que se han de tomar. Aunque lo cierto es que a menudo la “copia” es una estrategia que puede ser utilizada por algunos agentes para conseguir imponer lo que consideran que han de ser los objetivos de la planificación presentándolos no como “una visión” del asunto sino como “la única visión” posible. Así, por ejemplo, recopilar estadísticas sobre turistas o gasto total de los mismos es una manera sutil de transmitir la idea de que el objetivo ha de ser incrementar estos indicadores. Siguiendo lo mencionado anteriormente sobre la performatividad, incluir a determinados criterios como indicadores importantes es convertir a los conceptos que pretenden reflejar en cuestiones importantes. Por ello, terminar este documento diciendo que “el instrumento se ha validado”, sería no sólo una falta de honestidad intelectual, sino, aún, es más, una muestra de incompetencia de no saber qué es lo que se está haciendo. Decir “el instrumento ha sido validado” sería decir: hemos creado un instrumento que, efectivamente, sirve para tomar mejores decisiones. Y eso no se podría afirmar nunca, por dos motivos. Primero, porque, en el mejor de los casos, eso sólo se sabrá en el futuro, a posteriori, y siempre será complicado epistemológicamente por la imposibilidad de establecer relaciones causa- efecto claras. Por poner un ejemplo: ¿puede decirse que la “política turística del tomador de decisiones X en el territorio Y, para el periodo de tiempo Z, fue más exitosa que la del tomador de decisiones X1 en el territorio Y1, para el período Z1 porque tenía un mejor sistema de recogida de información que facilitaba la toma de decisiones? ¿No puede haber otros factores externos que hayan influido, tanto en el tiempo como en el espacio? Y, por último, pero quizá a pesar de ello más importante, que una política sea “mejor” que otra no se puede afirmar de una manera absoluta, salvo que se establezca previamente unos márgenes para la evaluación.

5. Discusión de resultados y conclusiones

En resumidas cuentas, cabe pensar que la principal **limitación** de este trabajo es que no cabe hacer afirmaciones del tipo “se ha diseñado un instrumento que ha sido validado”, sino, todo lo más que se ha diseñado un instrumento que a juicio de algunas personas puede ser interesante. Claro que la principal **implicación** que cabe extraer de lo anterior es que, posiblemente, la mejor manera de construir sistemas de información para la medición de los impactos del turismo sería invertir por completo los planteamientos que en la actualidad suelen hacerse al respecto. El punto de partida debe de ser el de qué decisiones se han de tomar, por quién, y mediante qué mecanismos, y a partir de ahí diseñar los instrumentos, y no, justamente, como se hace hasta ahora, partir del “conocimiento experto” (sobre las interacciones entre conocimiento experto y profano véase Barthe, Lascoumes y Callon, 2014). Y esto evitaría lo que a menudo se puede considerar un desencuentro entre el conocimiento experto y el profano en el mundo del turismo⁹

⁹ Los directores de hotel dicen que los titulados en turismo, por más que tengan un doctorado, no conocen realmente el sector; mientras que los académicos tienden a tratar a los profesionales con un cierto aire de superioridad, que no resulta coherente con su éxito: algo sabrán de lo que hacen si han logrado tanto éxito.

El paradigma tradicional plantea que los expertos (científicos) tienen el conocimiento, y que lo mejor que se puede hacer para mejorar la gestión, dentro del esquema de pensamiento del *scientific management* es dejar que los políticos dejen de ser tan “políticos” y sigan las recomendaciones de los científicos. Sin embargo, en un enfoque más cercano a los foros híbridos que plantean Barthe, Callon y Lascoumes (véase Santana Turégano y Hernández Fernández, 2018), planteamos que, dado que en toda pregunta se mezclan aspectos técnicos y políticos, sería mucho más fructífero un informe justamente inverso, que a continuación pasamos a exponer brevemente. Si queremos plantear la construcción de un sistema de indicadores de para la medición de los impactos del turismo, el conocimiento “experto” del que deberíamos de partir no es, por simplificarlo en dos disciplinas, el de los estadísticos o expertos en econometría, sino el de los expertos en Ciencia Política. Para un caso concreto: en Canarias, en una isla, un municipio o un micro destino, queremos mejorar la gestión del turismo. Lo primero que deberíamos plantearnos no son qué datos disponemos sino qué decisiones, basadas en datos o no, puede tomar qué agente. En muchos casos nos encontraremos con que muchas de las decisiones más importantes en turismo las toman agentes que pueden tener relativamente poco que ver con el turismo: ¿quién decide la planificación del territorio? ¿En base a qué se decide la construcción de infraestructuras como aeropuertos y autopistas? Siguiendo el modelo anglosajón de las DMO's (*Destination Management Organizations*) los departamentos de la administración que, en sus distintos niveles, se suelen encargar del “Turismo”, en realidad de lo que suelen encargarse es de la promoción turística, en colaboración con las empresas del sector. Por lo tanto, lo que planteamos aquí es que son los mecanismos de toma de decisiones (de gobernanza) los que establecen qué datos son pertinentes, y qué sentido cabe dar a los mismos.

Last but not least, es importante recordar que la diferenciación entre *gestión científica* y *propaganda* es siempre borrosa y que depende más del proceso de toma de decisiones que de los datos en sí. En el caso que aquí nos ocupa, la política turística en Canarias en el último medio siglo, los “datos” se han utilizado como instrumento de propaganda para promover o frenar el desarrollo turístico, determinados tipos de desarrollo turístico. Así, por ejemplo, es el caso de la conocida como “ley de moratoria turística”, cuyos efectos sobre el territorio (véase, por ejemplo, Simancas 2012) o sobre la economía (Hernández-Martín, Álvarez-Albelo y Padrón-Fumero, 2015) se han utilizado como argumentos a favor o en contra de determinadas turísticas. En general tiende a pensarse que una toma de decisiones políticas basada en datos permite basar la política en criterios “objetivos” (y científicos) frente a la subjetividad y arbitrariedad de modelos anteriores. En realidad, lo que sucede es que la toma de decisiones basada en políticas lo que acaba generando es la “reificación” de las decisiones arbitrarias y subjetivas del pasado. Por ello, para terminar, ilustraremos esta idea con ejemplos extraídos del mundo del *Big Data* y lo pondremos en relación con los conceptos de *gobierno a distancia* y con las aportaciones de la sociología weberiana para la comprensión de las sociedades modernas.

En los últimos tiempos la tecnología *Big Data* ha traído a la gestión empresarial la promesa de *decisiones basadas en datos*, que no sólo permitirían objetivizar sino también automatizar la gestión. Pongamos un ejemplo ya mencionado anteriormente: un hotel en el que, mediante tecnologías basadas en base de datos relacionales, cuando un cliente es repetidor se le aplica “automáticamente” un descuento creciente en función del número de compras. Esto parece un avance frente a modelos de gestión anteriores, tildados de “arbitrarios”, en el cual, por ejemplo, el director (o el recepcionista) decidía ofrecer un descuento a un cliente por ser amigo, por ejemplo. Pero lo que se pretende presentar como un problema meramente técnico, el de cómo construir una base de datos que dé mayor descuento

en función del número de visitas, lleva implícito un juicio político (de política de empresa), que es el de que se va a fomentar a los clientes repetidores. Y este tipo de decisiones tiende a justificarse, a su vez, en “estudios científicos” que plantean que los hoteles que apuestan por clientes repetidores obtienen mejores resultados en un plazo X en los criterios Y. Sobre este fenómeno es importante tener en cuenta dos cuestiones. En primer lugar, como ya ha sido destacado por la perspectiva del *gobierno a distancia* (véase, por ejemplo, Beunza, 2019), la tecnología no implica la sustitución de “decisiones políticas”, sino que simplemente las traslada y permite concentrarlas especialmente. Es parte de la experiencia de la vida cotidiana contemporánea el lidiar como clientes, con proveedores de servicios, sea el recepcionista de un hotel o el trabajador de una oficina bancaria que se nos auto presentan como “técnicos”: *me encantaría decirle otra cosa, pero lo que el sistema me permite ofrecerle es esto*. Y lo cierto es que estos “técnicos” están en realidad aplicando las “políticas” que se han tomado en los servicios centrales, situados a menudo a distancia, que determinan qué hacer. Y la segunda cuestión a considerarse es que el “gobierno a distancia” es también a menudo un gobierno a través del tiempo: cambiar “el sistema” es menudo tan complejo que se acaban aplicando fórmulas que quizá tenían sentido hace tres años pero que ya no lo tienen. Y son fenómenos asociados a estos sucesos los que, de acuerdo a algunos autores (Beunza, 2019), pueden considerarse los causantes del mayor fracaso organizativo de los últimos tiempos: la crisis financiera de 2008. Uno de los mayores riesgos de la consolidación de “sistemas de información para la medición de los impactos del turismo” es que el esfuerzo dedicado a los mismos lleve a que, en aras de amortizarlos, tiendan a fosilizarse y a aplicarse para realidades en las que ya no se aplican los criterios en que se basan.

Para conjurar los peligros que acabamos de señalar, la promesa de conceptos como los “cuadros de mando dinámicos” y otros mecanismos basados en la *Inteligencia Artificial* es que un sistema suficientemente complejo puede “autocorregirse”. A este respecto, creemos que la sustitución de consejeros (en el sentido de personas que dan consejos a quienes toman decisiones) por consultores, que a menudo lo que hacen es vender una herramienta tecnológica, que dominan métodos y técnicas, pero no las particularidades sobre el campo concreto sobre el que pretenden aconsejar, y ése es el supuesto básico de la *Data Science*, que teniendo bastantes datos se puede hablar de cualquier cosa sin conocimientos de “ciencias” sustantivas sobre las materias a tratar, puede ser bastante peligrosa de cara al futuro. Utilizando la diferenciación weberiana entre tipos de racionalidad, puede decirse que estas tendencias son la última iteración de la racionalidad instrumental medios fines: se trata de plantearse los mejores medios para conseguir un fin. Pero se hace una abdicación absoluta de lo que Weber denominaba racionalidad sustantiva o respecto al valor: la deliberación acerca de cuáles son los fines dignos de ser perseguidos. Es obvio que un político que planifica el turismo en un territorio no debería plantearse sólo cómo, por ejemplo, maximizar los ingresos por turismo, sino también cuáles son los objetivos que una sociedad pretende alcanzar respecto al turismo. Pero, como los árboles a menudo no dejan ver el bosque, el desarrollo de sistemas de información complejos pueden acabar generando el efecto de dedicar tanta “racionalidad” a los medios que se descuida la que se dedica a los fines. En un conocido artículo Boudon planteaba (2004) que, en sus orígenes, una tendencia importante de la sociología, pero también de otras Ciencias Sociales, era lo que denominaba “Ciencias de Cámara”: aconsejar a los gobernantes. En épocas anteriores en que se entendía la gestión como un arte (véase Mintzberg, 2004) las escuelas de gestión, junto a la formación técnica, incluían formación de carácter humanista, porque se entendía que el estudio de los clásicos ayudaba a comprender la naturaleza humana, lo cual era fundamental para gestionar organizaciones en las que el factor humano es fundamental. En la actualidad tiende a predominar un enfoque técnico, y existe el riesgo de que la obsesión por el detalle impida

desarrollar una concepción de conjunto. El predominio de una visión de la gestión supuestamente científica y centrada en los datos lleva a que se suele plantear que el mecanismo para mejorar la gestión es gastar cuantos más recursos y dinero en la producción de datos que apoyen la toma de decisiones. Pero los datos no sirven de nada si no existe capacidad para interpretarlos. En esa línea, de la misma manera en que al deportista popular medio le saldría más a cuenta, en vez de gastar 700 euros en GPS de última generación, comprar uno de 100, y dedicar 600 euros a pagar los servicios de un profesional de la Educación Física, creemos que es importante evitar caer en el fetichismo tecnológico y en el dataísmo (Harari, 2018) también en la producción de datos para la toma de decisiones en el sector turístico. Y es que, para el tomador de decisiones medio, sea este un concejal de turismo o el gestor de una pequeña cadena con tres hoteles, los sistemas de información para la medición de los impactos del turismo complejos sirven para lo mismo que los miles de datos que ofrece un GPS de última generación al deportista popular medio sin alguien que los interprete: para nada. Por ello, quizá más que “vender” sistemas de información para mejorar la toma de decisiones en el sector turístico, desde la academia se podría apoyar a la misma proveyendo de profesionales cualificados para interpretar los datos en que basar las decisiones. A medio y largo plazo es posible que una de las mejores contribuciones que se pueda hacer desde la academia a la gestión y planificación del turismo sea la de producir profesionales con capacidad crítica: es decir, gente que, a la hora de tomar una decisión, sepa usar, adecuadamente, aquellas fuentes de información que sean más útiles. A corto plazo, quizá el esfuerzo, como se ha intentado hacer en este trabajo, se puede centrar en hacer comprensible lo que actualmente está a quienes en la actualidad tienen que tomar decisiones.

7. Financiación

Este trabajo es resultado del proyecto “Sistema de Información para la medición de los impactos del turismo- SITUR”, financiado a través de la Convocatoria de Ayudas a Proyectos de Investigación de la Fundación Cajacanarias, edición de 2016.

8. Referencias

- Ahn, B., Lee, B., y Shafer, C. S. (2002). Operationalizing sustainability in regional tourism planning: an application of the limits of acceptable change framework. *Tourism Management*, 23(1), 1-15.
- Alvesson, M., y Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based theory of organizations. *Journal of management studies*, 49(7), 1194-1220.
- Ballina, F.J. de la; Valdés, L. y Valle, E. del (2019). Smart Tourism Destination: Urban versus Rural Technological Behaviours. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3 (2), 16-37. <https://doi.org/10.21071/riturem.v3i2.11210>
- Barthe, Y. Callon, M y Lascoumes, P (2014). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. París, Le Seuil, 2014.

- Belhassen, Y., y Caton, K. (2011). On the need for critical pedagogy in tourism education. *Tourism Management*, 32(6), 1389-1396.
- Beunza, D. (2019). *Taking the Floor: Models, Morals, and Management in a Wall Street Trading Room*. Princeton University Press.
- Boudon, R. (2004). La sociología que realmente importa. *Papers: revista de sociologia*, (72), 215-226.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., y Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553-564). Springer, Cham.
- Celdrán-Bernabeu, 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).
- Chon, K. S. y Olsen, M. D. (1990). Applying the strategic management process in the management of tourism organizations. *Tourism Management*, 11(3), 206-213.
- Curto Díaz, J. (2012). *Introducción al business intelligence*. Barcelona: Editorial UOC.
- Dredge, D., y Jamal, T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285-297.
- Evans, N., Stonehouse, G., y Campbell, D. (2012). *Strategic management for travel and tourism*. Londres, Taylor & Francis.
- Farmaki, A., Altinay, L., Botterill, D., y Hilke, S. (2015). Politics and sustainable tourism: The case of Cyprus. *Tourism management*, 47, 178-190.
- Femenia-Serra, F., e Ivars-Baidal, J. A. (2018). Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1-20.
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B., e Ivars-Baidal, J. A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *The Service Industries Journal*, 39(2), 109-133.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological theory*, 29(1), 1-26.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., y Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
- Hall, C.M. y Lew, A. (2009) *Understanding and Managing Tourism Impacts: An Integrated Approach*. Londres: Routledge.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad*. Barcelona, Debate.
- Hernández-Martín, R., Álvarez-Albelo, C. D., y Padrón-Fumero, N. (2015). The economics and implications of moratoria on tourism accommodation development as a rejuvenation tool in mature tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 881-899.

- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., & Perles-Ivars, Á. F. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management?. *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1581-1600.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. Van Nostrand Reinhold.
- Laesser, C y Beritelli, P. (2013) St. Gallen consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 2 (1), 46-49.
- Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism management*, 31(1), 125-135.
- López de Ávila-Muñoz, A., y García Sánchez, S. (2013). Destinos turísticos inteligentes. *Harvard Deusto business review*, 224, 58-67.
- López de Ávila-Muñoz, A., y García Sánchez, S. (2013). Destinos turísticos inteligentes. *Economía industrial*, (395), 61-69.
- Luhn, H. P. (1958). A business intelligence system. *IBM Journal of research and development*, 2(4), 314-319.
- Mason, P. (2003). *Tourism impacts, planning and management*. Butterworth-Heinemann.
- (2008) *Tourism impacts, planning and management*. Butterworth-Heinemann.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Moutinho, L. (2018) (3ªed). *Strategic management in tourism*. Wallingford: CAB International
- Murphy, P. E., y Murphy, A. E. (2004). *Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps* (Vol. 16). Londres: Channel View Publications.
- Nunkoo, R., y Gursoy, D. (2016). Rethinking the role of power and trust in tourism planning. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 512-522.
- Perles Ribes, J. F., Baidal, I., & Antoni, J. (2018). Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate.
- Santana Talavera, A. (1997). *Antropología y turismo: ¿nuevas hordas, viejas culturas*. Ariel, Barcelona.
- Santana Turégano, M. A (2011). La difusión de pautas organizacionales. El caso del sector turístico canario. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, (7), 45-66.
- Santana Turégano, M. A y Hernández Fernández, N. Y. (2018). Cuadros de mando y sistemas de indicadores para la gestión de los destinos turísticos: Una reflexión desde la sociología. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4, 61-79.
- Simancas Cruz, M.R. (2012): "Capítulo 8. Evaluando políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros: el proceso de reconversión turística de Canarias", en Vera Rebollo, F y Rodríguez Sánchez, II. (eds.): *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Valencia: Universitat de València, pp. 163-200.

Torres-Delgado, A., y Palomeque, F. L. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*, 49, 122-137

Torres Lorenzo, Y. y Hernández Martín, R. (2013). Propuesta para el diseño de un sistema de indicadores integrado para la coyuntura turística de Canarias. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 23, 55

Unión Europea (2017). El Sistema Europeo de Indicadores Turísticos: Herramienta del ETIS para la gestión de destinos sostenibles. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4b90d965-eff8-11e5-8529-01aa75ed71a1/lan guage-es/format-PDF>

Vila, M, Costa, G y Rovira, X (2010). The creation and use of scorecards in tourism planning: a Spanish example. *Tourism Management*, 31, 232-239.

Yasarata, M., Altinay, L., Burns, P., y Okumus, F. (2010). Politics and sustainable tourism development–Can they co-exist? Voices from North Cyprus. *Tourism Management*, 31(3), 345-356.