

## REDES TURÍSTICAS MULTIAGENTE PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE DESTINOS FRAGMENTADOS

Miguel Vidal González\*

**Resumen:** Dado el carácter fragmentado de la industria turística en algunos destinos turísticos, la integración en redes turísticas multiagente constituye una herramienta eficiente para el desarrollo sostenible de los mismos. La fragmentación del destino posibilita una política reticular de capilaridad. Consecuentemente, mediante las redes multiagente se logra compatibilizar el incremento del turismo con el desarrollo sostenible, entendiendo la sostenibilidad turística desde un punto de vista holístico.

**Palabras clave:** redes turísticas, sistemas multiagente, sostenibilidad.

**Abstract:** Due to the fragmentation in the tourist industry, tourist network integration provides an efficient tool to a sustainable development. Destination fragmentation makes possible a capillarity policy. Accordingly, cross-sector networks make compatible tourism growth and sustainable development, understanding tourism sustainability in a holistic way.

**Keywords:** tourist networks, cross-sector systems, sustainability.

### I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los flujos de turistas a nivel mundial están controlados en gran parte por los principales touroperadores. Estas empresas tienen una gran influencia sobre los destinos turísticos, un control que les permite negociar precios, seleccionar los proveedores y obtener grandes beneficios, que en gran parte no recaen en los destinos turísticos. En este sentido, su presencia tiene una gran influencia a la hora de desarrollar un destino turístico.

Sin embargo, existe una tipología de destinos turísticos que no son de interés para los grandes touroperadores. Entre ellos están los destinos fragmentados y dispersos en el territorio, entendiendo por fragmentados aquellos formados por una multiplici-

dad de microempresas y pymes de características heterogéneas diseminadas en el destino. Al ser frecuentemente tangenciales a los flujos masivos de turistas, necesitan otra forma de desarrollarse, gestionarse y comercializarse (Buhalis et al., 1998). Uno de los principales objetivos de este artículo es establecer las redes multiagente como una de las herramientas más eficientes para desarrollar de forma sostenible este tipo de destinos. De esta forma se insiste en el hecho de que el turismo sostenible debería gestionarse por los miembros de la comunidad (Choi y Sirakata, 2006). Asimismo, las redes verticales de destino, concebidas como redes multiagente, desarrollan la idea expuesta por la OMT, según la cual la competitividad turística se tiene que lograr principalmente a nivel de cluster turístico (OMT, 2000).

\* Universidad Politécnica de Valencia. miguelvidal@ozu.es

El principal problema que encontramos en este tipo de destinos donde se pretende desarrollar el turismo es la propia fragmentación. Es decir, los agentes turísticos tienen un pequeño tamaño y trabajan de forma independiente, no coordinada. Al mismo tiempo, su planificación es de muy corto plazo (Page et al., 1999). Uno de los problemas de su comercialización a través del canal comercializador tradicional, es la dificultad de negociar con una multiplicidad de propietarios de escasa dimensión empresarial y capacidad de oferta, con baja interrelación. Esto supone que el turista que elija este destino debe por si mismo contratar el hotel, restauración, paseos, guías y otras actividades que se puedan realizar en ese destino. Frecuentemente, va contratando los servicios una vez en el destino. Esto hace que atraigan a un perfil de turista independiente, con un poder adquisitivo medio-bajo. Estamos normalmente hablando de microempresas, que no serían de interés a un gran touroperador, o para las grandes agencias minoristas, pero que son la esencia de una potencial red multiagente.

Desde trabajos pioneros como el de Poon (1993), y posteriores como Buhalis (1998, 1999), Tribe (1997), hasta aportaciones más recientes (Tinsley et al., 2001; Saxena, 2005; Pforr, 2005; Dredge, 2006; Vidal, 2004, 2006), una diversidad de autores establecen las potencialidades de las estrategias de red en el sector turístico. Sin embargo, en los destinos fragmentados, los pequeños agentes suelen ser reacios a trabajar de forma coordinada, pues normalmente la participación en una red conlleva cierta homogenización, es decir, la pérdida de parte de la identidad del agente. Sin embar-

go, la red multiagente, precisa de todo lo contrario, de la mayor heterogeneidad posible de sus miembros. Esto actúa como elemento facilitador a la hora de implantarlas en este tipo de destinos. Asimismo, la red multiagente no es del tipo que forman un grupo de hoteleros, una red de tipo horizontal, donde todos los miembros proporcionan el mismo servicio. La participación en estas redes horizontales conlleva una serie de beneficios, pero uno de los objetivos de este artículo es resaltar su carácter limitado para el desarrollo y comercialización de este tipo de destinos locales.

En este caso, lo que se pretende es la unión de pequeños agentes turísticos, donde cada uno de ellos proporciona un distinto servicio al turista. Es precisamente la diversidad de estos agentes lo que permitirá ofertar una estancia completa al turista y la plena satisfacción del mismo. El que cada agente sepa que es único, que se necesita de su contribución y que, al mismo tiempo, necesita de los servicios de los demás agentes para que el turista se sienta atraído a un destino difícil de comercializar, proporciona una gran motivación para pertenecer a la red.

Así pues, el turista que elija un destino turístico en el que se hayan desarrollado las redes multiagente, encontrará un mercado coordinado, con ofertas ya ensambladas que podrá contratar en origen o, por el contrario, este mismo turista siempre podrá elegir, de forma separada, los servicios que considera más oportunos de entre los que se ofrecen por los agentes de la red.

Por tanto, gracias a la estrategia de gestión multiagente y el uso de las capacidades

de las plataformas tecnológicas en Internet, podremos crear una marca del destino y poder ofertarla en el mercado, gracias a una plataforma tecnológica que integra una central de reservas. Así, se puede presentar al turista ofertas ya ensambladas, o permitir al turista diseñar su estancia «a la carta», gracias a las posibilidades de la central de reservas.

El resultado final es la aparición de una nueva oferta turística autoensamblada, que permitirá el desarrollo económico de la zona, pues prácticamente todos los ingresos permanecen en el destino. Por tanto, estamos ante una herramienta que combina desarrollo turístico y sostenibilidad en destinos fragmentados.

## **II. ESTRATEGIA DE REDES MULTIAGENTE**

La situación del turismo a escala mundial presenta una maduración en cuanto a cifras de movimientos globales de turistas y una gran volatilidad en la elección del destino final. Por otra parte, los efectos de la globalización también son apreciables en el mercado turístico. Hoy en día nos encontramos con grandes compañías multinacionales encargadas de la comercialización de productos turísticos masivos. Sin duda alguna, un destino que aparezca en la lista de productos ofertados por estas compañías tiene relativamente garantizado un gran flujo de turistas. Sin embargo, las nuevas tecnologías permiten que cualquier turista, individualmente, pueda acceder a una página Web de reservas y planificarse sus vacaciones a medida, sin la necesidad de con-

tactar con los grandes mayoristas o agencias de viajes. Ambas situaciones son consecuencia de la nueva era «global».

En este entorno complejo y volátil, dentro de un mercado turístico maduro, el gran reto que se presenta es el de comercializar lo «local» (como sería el caso de destinos fragmentados) dentro de la denominada lógica «glocal» (Dirlik, 1996), es decir, cómo conseguir vender una oferta local, tangencial a los grandes flujos de turistas, dentro de los nuevos desafíos y herramientas que nos presenta la globalización.

Para ello, el gran reto pasa por la cooperación para la integración de las ofertas fragmentadas dentro de una lógica de red, que permita conseguir un tamaño que aporte economías de escala, sin pasar por procesos de integración o de homogeneización, que generan rechazos en este tipo de pequeños empresarios turísticos.

La lógica de coordinación reticular en destino viene dada por la propia idiosincrasia de la experiencia turística. De esta manera, las necesidades que requiere un cliente en su estancia son múltiples, y no se satisfacen con un único producto turístico, entendiendo como producto turístico cada una de las ofertas existentes, como son el servicio de alojamiento, restauración, transportes, actividades, guías, etc. Así pues, es necesario ensamblar varias de estas ofertas, una tarea que tradicionalmente realiza el canal distribuidor. Este canal distribuidor, por desgracia, suele ser una compañía extranjera, ajena al destino turístico, con las consecuencias negativas que esto implica.

Por otra parte, se sabe que la percepción de la calidad de un destino turístico es global, a pesar de que participan muchas empresas privadas, y que ésta muestra una alta correlación con la que corresponde a la del eslabón más débil. Así pues, el turista tiende a quedarse como recuerdo de la calidad del destino el servicio que peor calidad le ofreció. Por tanto, la agregación de ofertas turísticas debe realizarse de forma coordinada y supervisada por la red que proponemos, para mantener una calidad mínima garantizada en los servicios que se ofertan.

De esta forma, si consideramos a un destino como un sistema multiagente de carácter complejo, en el que el turista percibe sus vacaciones como una experiencia global, no sólo es necesario integrar la oferta turística fragmentada, sino conseguir un equilibrio en la calidad de los diversos agentes. Así pues, se evita que haya empresas que no cumplan con el equilibrio de la calidad, perjudicando a la imagen del destino.

Es en este sentido en el que las redes son la herramienta más eficaz para el desarrollo turístico equilibrado y sostenible en destinos fragmentados. Por tanto, una red multiagente en un destino es una herramienta de gestión y comercialización común, apoyada en una plataforma tecnológica, pero que es compatible con la forma de trabajar de cada una de las empresas que la forman.

Las redes turísticas multiagente consisten, por tanto, en la participación de los empresarios turísticos implicados en proporcionar de forma coordinada los servicios necesarios al turista, como pueden ser: hoteles, pequeños alojamientos, proveedo-

res de actividades recreacionales (paseos, visitas guiadas, alquiler de motos acuáticas...), alquileres de automóviles, etc. Sin embargo, cabe resaltar que no estamos hablando de plena coincidencia entre red multiagente de destino y destino local, ya que habrá empresas que no estén interesadas en participar en la red. Sin embargo, para que resulte eficiente, la red debe acoger una representación significativa de empresas de todos los sectores implicados directamente en la experiencia del turista en el destino local.

### **III. REDES HORIZONTALES TURÍSTICAS FRENTE A LAS VERTICALES O MULTIAGENTE**

La oportunidad ofrecida por las tecnologías de la información para la coordinación de estrategias compartidas ofrece, por tanto, una oportunidad que las pymes no pueden desaprovechar. La integración horizontal en plataformas de comercialización, permite lograr economías de escala, al tiempo que potencia la especialización de la oferta. En este sentido, el éxito de este tipo de integración horizontal pasa por focalizar los esfuerzos en un producto específico, al que se le exigen determinados elementos distintivos que otorgan un elemento de diferenciación. Los niveles y estrategias de integración pueden variar, pero la intensificación de calidad, diferenciación y tecnologías de la información son las variables que marcan el éxito de estas propuestas.

Como ejemplo de éxito en este concepto, la red Sercotel, integra a hoteles urbanos independientes de España, Andorra y Portu-

gal. Rusticae, por su parte, ofrece alojamiento rural. A nivel internacional, debemos destacar a Logis de France, que con una media de 19 habitaciones por establecimiento, representa el 18% de la hotelería francesa por número de establecimientos, lo que da una idea del poder de integración que ha tenido en una industria tan fragmentada.

Las redes horizontales son una gran herramienta para la comercialización de las pymes en países con flujos masivos de turistas. Sin embargo, una de las principales tesis de este artículo establece que son las redes verticales las que tienen poder de atracción de turistas. Lo cual es especialmente relevante para aquellos destinos poco desarrollados.

#### **IV. REDES VERTICALES TURÍSTICAS**

La mayoría de las redes turísticas son de carácter horizontal, debido en gran medida a su mayor simplicidad de gestión. Sin embargo, estas redes horizontales, tienen gran potencialidad de organización para la comercialización, pero un bajo poder de atracción de turistas, lo que se logra fundamentalmente en redes verticales, en las que se integran los diversos elementos de la actividad turística. Así, una persona que decide viajar a un destino, puede optar por buscar su alojamiento a través de una red de pymes, como Rusticae, Sercotel o Ruralia, pero para tener capacidad de atracción al destino, debemos incluir actividades, restauración, compras, y el largo etcétera que componen el conjunto de la experiencia turística.

Al mismo tiempo, las redes horizontales tienden a extenderse nacional e internacionalmente, caso de Rusticae o Logis de France, ambas con expansión internacional, por lo que su objetivo no es el de convertirse en herramientas de gestión y desarrollo de los destinos locales. Así, sus estrategias de gestión conjunta son limitadas, ya que son fundamentalmente herramientas de comercialización.

Por todo ello, el verdadero potencial de las redes verticales turísticas, se da en aquellos destinos turísticos fragmentados y tangenciales a los grandes flujos de turistas. Consecuentemente, el objetivo fundamental es la «integración para la atracción» y lograr así el desarrollo sostenible de una zona turística alejada de los masivos flujos turísticos. Esto obliga a la conformación de ofertas conjuntas, mediante el ensamblaje que tradicionalmente realiza el canal distribuidor, para lograr atraer a un turismo que no visita el destino en la medida que quisiéramos. En definitiva, se pretende ofrecer una oferta general de actividades y servicios independientes coordinados. Así, un sistema multiagente es una comunidad de agentes que cooperan para resolver problemas comunes, que están más allá de la capacidad y del conocimiento individual de cada entidad. Por lo tanto, pasamos de un sistema de competidores intradestino, a otro de «coopetición», entendido como un nuevo tipo de relación entre competidores, en la que se establecen procedimientos de cooperación. Así pues, es posible obtener una ventaja para los competidores cooperantes con relación al resto de la competencia.

El progreso del turismo desarrollado mediante redes multiagente en destinos

fragmentados no entra en conflicto con los destinos masivos, permitiendo el desarrollo de nuevas ofertas atractivas y diferenciadas. Al mismo tiempo, su público objetivo debería ser principalmente aquel sector creciente de la demanda turística que rechaza o abandona el turismo masivo. Por ello, una de sus señas de identidad debe ser la sostenibilidad del destino.

## V. SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de la actividad turística se ha convertido en uno de los elementos centrales de discusión. Sin embargo, el propio término presenta diversas aproximaciones (Butler, 1999). Para Saarinen (2006), se pueden resumir tres tendencias referentes a la sostenibilidad turística: la que se basa en la capacidad de carga del destino, la que está más orientada a la oferta turística, y la que mantiene un enfoque comunitario.

Dentro del enfoque comunitario de la sostenibilidad, se reconoce la necesidad de promover al mismo tiempo, la calidad de vida de la población y la protección de los recursos (Scheyvens, 1999). Consecuentemente, el reto consiste en aumentar el número de turistas sin masificar el destino, dispersando los nuevos flujos a través de una pluralidad de pymes dispersas en el territorio integradas en una RTMA. De esta manera, la propia estructura fragmentada del destino es la que vuelve natural una política de capilaridad. Y es precisamente la capilaridad de la RTMA, la estrategia que permite la conciliación del incremento de turistas con la sostenibilidad del destino.

Por turismo sostenible no entendemos únicamente aquel turismo cuyo flujo de turistas es proporcional a los recursos naturales que se disponen en el destino. Por el contrario, cada vez más se acepta la necesidad de establecer un enfoque global que incluya todas las variables de análisis. Así, Getz (1983) ya establecía seis componentes básicos de la sostenibilidad: físicos, políticos, económicos, ecológicos, sociales y de percepción. Dentro de este enfoque holístico, analizamos el impacto del desarrollo de redes multiagente sobre las diversas variables que componen la sostenibilidad turística.

*Sostenibilidad económica.* Este tipo de redes favorece la capacitación de los agentes involucrados en un proyecto global, permitiendo al empresario emprendedor disponer de una estructura en la que desarrollar sus nuevas ideas, compartirlas, y disfrutar, a su vez, de las nuevas experiencias de los otros miembros de la red. Por tanto, la red multiagente propuesta permite sumar sinergias sin renunciar al carácter individualista y emprendedor de cada uno de sus miembros, como mostraremos más adelante.

Así pues, la red multiagente permite difundir rápidamente los elementos novedosos y las buenas prácticas propuestas por sus miembros, permitiendo el reconocimiento de las innovaciones, las cuales favorecen a todo el destino en su conjunto. Por tanto, nos encontramos ante un sistema de mejora continua y de reconocimiento del esfuerzo individual, que produce el beneficio conjunto. En definitiva, la «cooperación» establece una relación «win-win» dentro del destino. Finalmente, cabe señalar

la importancia que tiene el hecho de que la potencialidad comercializadora y de gestión de las RTMA permite crear trabajo cualificado en el destino local, puesto que se requiere gestionar la red y su plataforma tecnológica.

Por otra parte, la red potencia la innovación, ya que potencia una pluralidad de componentes de oferta, de la que sólo algunos elementos tendrán éxito en un entorno turístico de gran variabilidad. Esto permite al destino no quedar obsoleto en su oferta turística. Finalmente, la flexibilidad de una red de pequeños agentes facilita la adaptación al cambio que se exige en un sector tan cambiante como el turismo, al ser menos traumática que en las grandes empresas, o en los destinos turísticos masivos y consolidados.

*Sostenibilidad social.* El elemento fundamental de la RTMA es el de mantener la sostenibilidad por la que se reconoce a este tipo de destinos, incrementando el número de turistas. Las redes multiagente fomentan la sostenibilidad a través de la capilaridad, aumentando tanto los ingresos globales, como los que se retienen en el destino. Así, consiguen distribuir a los turistas a través de muchas pequeñas empresas diseminadas en el territorio, en un sentido opuesto al del turismo masivo y concentrado. El hecho de que se busque incrementar significativamente el número de turistas representa una oportunidad para desarrollar una política que contribuya a que nuevos sectores de la sociedad local se incorporen a la actividad turística. Pero, al mismo tiempo, existe el compromiso de la sostenibilidad de ese nuevo desarrollo turístico, manteniendo el

elemento diferenciador que les permite ofertar un producto diversificado. Así pues, el proyecto de red viene a satisfacer esa doble vertiente, a través del desarrollo de redes turísticas multiagente en los diversos destinos fragmentados. La RTMA, permite que los beneficios económicos de la actividad turística se dispersen por todo el territorio y por todos los agentes implicados, mediante una política de capilaridad social. Por otra parte, la red multiagente, permitirá que una mayor proporción de los beneficios económicos generados directamente por el sector turístico permanezca en el país de destino. Esto permite, a su vez, la potenciación de efectos positivos inducidos sobre el resto de sectores. Así, se logra retener la mayor parte del valor añadido del turismo.

En definitiva, la RTMA es, entre las herramientas actualmente disponibles, la más efectiva para proporcionar un desarrollo turístico sostenible, en el amplio sentido del término, y un crecimiento económico repartido. Asimismo, estas redes son el paraguas de gestión empresarial que permitirá la incorporación con éxito al mercado turístico de las nuevas microempresas, pequeñas y medianas empresas, al tiempo que potenciará a las ya existentes. En este sentido, se potencia la sostenibilidad social.

*Sostenibilidad comercial.* Uno de los objetivos principales de estas redes, es la comercialización directa del destino. Esto potencia el desarrollo del comercio justo. Pero, al mismo tiempo, al recaer ésta principalmente en la red, permite a los agentes del destino regular en gran medida el flujo de turistas que acabará recibiendo el destino. Esto actúa como una válvula de control de la

sostenibilidad general del destino. Así se cumple el hecho de que a mayor capacidad del capital social de la comunidad, mayor es su control sobre el crecimiento del destino local (Jones, 2005). Sin embargo, a partir de cierto nivel de integración y desarrollo de la red, la oferta empieza a ser interesante para ser integrada dentro del canal comercializador tradicional. Esto representa una ventaja a la hora de atraer turismo al destino. Sin embargo, puede constituirse como una fuente potencial de conflictos en el destino, entre aquellos agentes más proclives a la sostenibilidad y aquellos decantados por una mayor presencia de turistas. Este último punto se presenta como un elemento futuro de investigación.

*Sostenibilidad reactiva.* El enfoque de la RTMA posibilita desarrollar el destino turístico fragmentado de forma coordinada e inclusiva, haciendo partícipes a las microempresas que lo forman. Este modelo es la antítesis del modelo de «todo incluido». En cierta medida, el desarrollo de este tipo de redes puede ser una herramienta para evitar la implantación del «todo incluido» en determinados destinos turísticos que sean potencialmente interesantes para este tipo de oferta. En este sentido, frecuentemente se expresa en este tipo de destinos fragmentados el temor a la implantación de empresas internacionales de gran tamaño que traigan un desarrollo asimétrico del destino. Al mismo tiempo, este temor potencia la intención de integrarse en la red, concebida como elemento defensivo (Vidal, 2007). Consecuentemente, en algunos destinos la RTMA puede verse como una herramienta que evite la implantación de modelos no deseados de desarrollo turístico.

*Sostenibilidad cultural.* Las empresas que se integran en la red apenas tienen que modificar su forma de trabajar, ni su filosofía empresarial, ya que no estamos ante un proceso de integración, sino ante un esquema de coordinación reticular. De esta forma se facilita la incorporación de las pequeñas empresas, tradicionalmente reticentes a los cambios, ya que «una pluralidad de componentes verdaderamente divergentes sólo puede guardar coherencia en una Red», Nelly (1995). En definitiva, la red permite, y pone en valor, el hecho de seguir manteniendo la heterogeneidad del destino, de sus actores (los agentes turísticos), puesto que la red multiagente permite que cada uno de ellos mantenga su filosofía y carácter. Así pues, el turista sigue percibiendo la «autenticidad» del destino, frente a la homogeneización presente en otros destinos turísticos operados por los grandes touroperadores. Es en este sentido en el que la RTMA potencia la sostenibilidad cultural. Así, la red no sólo es respetuosa con la cultura del destino, a través de la política de capilaridad de oferta, sino que debe potenciarla como elemento de diferenciación frente a los destinos masivos que ofrecen un producto homogeneizado en el ámbito creciente de la globalización turística.

*Sostenibilidad de gestión.* La red no supone la invasión de una filosofía empresarial importada incompatible con la forma tradicional de trabajar de los agentes del destino. Muy al contrario, la red asume la necesidad de consolidar las iniciativas previas existentes en el destino. Así, podemos subrayar que en muchos destinos fragmentados, se deben destacar las actividades que a nivel privado se han ido realizando con refe-



rencia específica al turismo rural. En primer lugar, hay agencias de viaje que se han especializado en ofertar turismo rural, asimismo han surgido asociaciones, e incluso sellos de calidad locales. Sin embargo, una visita a las páginas Web de estas agencias muestra una oferta de turismo rural fragmentada, donde muchas veces sólo se ofertan hoteles o casas rurales, o en el caso de ofertarse más actividades, no están conectadas entre sí. Por otra parte, no existe un sistema de reservas en tiempo real de las actividades ofertadas. La mayoría de las veces el futuro turista sólo puede mostrar interés en alguna reserva a través de un correo electrónico, y debe quedar a la espera de la información o posible reserva. En este sentido, la RTMA potencia y refuerza los programas de coordinación desarrollados hasta la fecha en el destino, dotándoles de un nuevo instrumento de gestión integral de destinos, así como de una plataforma tecnológica turística de última generación. Es decir, es una herramienta de desarrollo avanzado en la gestión común de los destinos turísticos existentes, permitiendo una evolución de las relaciones informales a la formalización de las mismas, volviendo tangible y compartible el conocimiento que hasta el momento ha sido utilizado en el destino. Al mismo tiempo, permite integrar la planificación cortoplacista de las pymes en la planificación estratégica de la RTMA. Consecuentemente, las redes multiagente, potencian las estrategias de desarrollo turístico existentes en los destinos de forma informal o incipiente, dotándolas de una estructura organizacional que potencia su eficiencia.

*Sostenibilidad del conocimiento.* En la sociedad del conocimiento, la transferencia

de tecnología y «know how» a los ámbitos empresariales representa uno de los ejes transversales de esta propuesta, por lo que está presente en todas las fases de implantación de la red. Esta transferencia de tecnología permite que la red se pueda gestionar a sí misma a medio plazo, por lo que no necesitará de asesoría externa una vez alcanzada la madurez de funcionamiento. Por otra parte, una actuación como la que se propone no puede realizarse sin la cooperación y plena vinculación del entramado socioeconómico del sector turístico. La formación en las técnicas y filosofías de gestión reticular supone crear una base autóctona capaz de liderar la continuidad y vigencia de este proyecto. A partir de los representantes académicos y de las asociaciones empresariales, como punta de la pirámide en la transmisión de información y formación, se transmite a la masa empresarial turística del destino una nueva forma de gestionar el destino turístico. Así pues, debemos resaltar que uno de los elementos fundamentales es el papel formativo y de transferencia de información, técnicas y herramientas a las pymes, para de esta forma garantizar el éxito a largo plazo de la cooperación reticular. De esta forma, se garantiza la transferencia de formación y tecnología, así como la continuidad de la red, tanto en el plano formativo, como en el de gestión futura.

*Sostenibilidad medioambiental.* Como elemento fundamental en el proyecto de red, está la protección del medio ambiente. Así, lo que se plantea es el desarrollo sostenible y medioambiental del destino a través de una red turística, potenciando un manejo sostenible de los recursos naturales, basa-

dos en la conservación de estos recursos y la protección del medio ambiente. Un desarrollo capilar es la forma de desarrollo turístico más respetuoso con el medioambiente, en el sentido en que se distribuye a los turistas en el territorio a través de las pequeñas empresas de alojamiento, desincentivando al mismo tiempo las grandes actuaciones, así como las concentraciones hoteleras. Así, se aumenta la capacidad de carga del destino, sin someter los recursos existentes a una presión desmedida.

*Sostenibilidad institucional.* La labor de las distintas administraciones públicas está basada en el apoyo institucional a las actividades de la red, por lo que deben convertirse en miembros activos de la misma. Asimismo, en términos generales, la participación directa de las instituciones públicas en la red debería focalizarse en las estrategias de información y promoción del destino. De esta forma, se evitarían las potenciales suspicacias de los agentes privados sobre la fiscalización posible de sus actividades de gestión. Por tanto, la implicación institucional en las labores de gestión de la red, deberían ser indirectas, a través de ayudas, subvenciones, formación o apoyo.

Por otra parte, no debemos olvidar que el apoyo por parte de las instituciones públicas fortalece la imagen de estas instituciones en el propio destino, mostrando a los ciudadanos su interés en potenciar nuevas fórmulas de turismo que permiten el desarrollo sostenible, apoyando a sectores poco desarrollados, pero con capacidad de ofertar productos de calidad. Y, sobre todo, se fomenta la diversificación, que es actualmente uno de los pilares más desatendidos

de las políticas institucionales de calidad turística.

Finalmente, la red empresarial multiagente potencia la descentralización de las administraciones públicas, en el sentido que plantea formas de cooperación horizontal y refuerza el papel de las administraciones locales y regionales. Además, se fomenta principalmente el desarrollo de la sociedad civil, con la implicación de los diversos agentes sociales, potenciando los mecanismos de participación ciudadana.

Como conclusión, cabe insistir en que la presente propuesta de integración reticular se inserta dentro de los enfoques multisectoriales que deben estar presentes en todas las acciones de sostenibilidad del desarrollo turístico. Por tanto, su objetivo fundamental es la integración de los pequeños y medianos agentes turísticos, mediante el desarrollo sostenible de una zona turística tangencial a los grandes flujos turísticos. Esta propuesta contribuiría al desarrollo y la mejora de las condiciones de vida de todos los grupos de población en dicha zona. En este sentido, los resultados inciden directamente en la sostenibilidad. Al implicar a micro y pequeñas empresas facilita el desarrollo respetuoso con los recursos de cada destino. Así pues, la capilaridad de las redes es la mejor garantía de la sostenibilidad del desarrollo turístico fragmentado.

## VI. CONCLUSIONES

Los destinos fragmentados están formados por una multiplicidad de microempresas y pymes de características heterogéneas

diseminadas en el territorio. Consecuentemente, los dos grandes objetivos son: implementar estrategias coordinadas de gestión y cooperar para la comercialización conjunta. En muchos destinos de este tipo, se ha logrado que la oferta turística rural esté presente en Internet. Sin embargo, la presencia de una oferta turística en Internet es necesaria, pero no suficiente, ya que constituye un elemento pasivo de comercialización, frente a la comercialización proactiva característica de las redes turísticas multiagente. En este sentido, las redes unen la implantación de una plataforma turística de última generación con un nuevo modelo de gestión integral de destinos turísticos. Es la combinación imprescindible de ambos elementos lo que constituye un elemento innovador para este tipo de destinos. En consecuencia, las redes verticales, se constituyen como una de las herramientas más eficaces para el desarrollo turístico sostenible. Asimismo, una red de destino es una herramienta de gestión y comercialización común del destino, compatible con la forma de trabajar de cada una de las empresas que la forman. Las potencialidades de este tipo de redes son enormes, y van desde la comercialización conjunta, gestión conjunta, campañas integradas de marketing, formación, hasta la creación de centrales de compra, siendo su punto fuerte la atracción de nuevos turistas que dejan la mayor parte del valor añadido de su estancia turística en el destino. En definitiva, gracias a las tecnologías de la información, en los destinos turísticos la complicación de la fragmentación se convierte en complejidad integrada.

Finalmente, es importante recalcar que las redes turísticas multiagente son una

herramienta que puede servir en el futuro para el desarrollo desde el inicio de nuevos destinos de carácter fragmentado.

## BIBLIOGRAFÍA

- BUHALIS, D. y COOPER, C. (1998). «Competition or co-operation: The needs of small and medium sized tourism enterprises at a destination level», en E. Laws (ed.), *Embracing and managing change in Tourism*.
- BUHALIS, D. (1988). «Strategic use of information technologies in the tourism industry», *Tourism Management*, 19, 5, 409-421.
- BUHALIS, D. (1999). «Marketing the competitive destination of the future», *Tourism Management*, 21, 1, febrero 2000, 97-116.
- BUTLER, R.W. (1999). «Sustainable tourism – A state of art review», *Tourism Geographies*, 1, 7-25.
- CHOI, H. CH. y SIRAKAYA, E. (2006). «Sustainability indicators for managing community tourism», *Tourist Management* (en prensa).
- DIRLIK, A. (1996). «The Global in the Local», en R. Wilson y W. Dissanayake, *Cultural production and the transnational imaginary*, Durham: Duke University Press.
- DREDGE, D. (2006). «Policy networks and the local organization of tourism», *Tourist Management*, 27, 269-280.
- GETZ, D. (1983). «Capacity to absorb tourism: concepts and implications for strategic planning», *Annals of Tourism Research*, 10, 239-263.
- JONES, S. (2005). «Community-based tourism: the significance of social capital», *Annals of Tourism Research*, 32, 303-324.
- KELLY, K. (1995). *Out of control: the rise of neo-*

- biological civilization*. Menlo Park. Addison-Wesley.
- PAGE, S. J., FORER, P. y LAWTON, G. R. (1999). «Small business development and tourism: Terra incognita?», *Tourist Management*, 20, 435-459.
- PFORR, CH. (2005). «Tourism policy in the making: an Australian network study», *Annals of Tourism Research*, 33, 87-108.
- POON, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford. CAB International.
- SAARINEN, J. (2006). «Traditions of sustainability in tourism studies», *Annals of Tourism Research*, 33 (4), 1121-1140.
- SAXENA, G. (2005). «Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park», *Tourist Management*, 26, 277-289.
- SCHEYVENS, R. (1999). «Ecotourism and the empowerment of local communities», *Tourist Management*, 20, 245-249.
- TINSLEY, R. y LYNCH, P. (2001). «Small Tourism Business Networks and Destination Development», *International Journal of Hospitality Management*, 20, 367-378.
- TRIBE, J. (1997). *Corporate strategy for tourism*. Suffolk: International Thomson Business Press.
- VIDAL, M. (2004). «Gestión conjunta de la información en las redes de destinos turísticos», *Estudios Turísticos*, 159, 41-53.
- VIDAL, M. (2006). «A new environment for coherent heterogeneity. Commercialization and management of tourist destinations within intermediate regions», *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 20 (1), 33-45.
- VIDAL, M. (2007). *Developing local tourist destinations with cross sector networks in developing countries*. Madrid, WTO.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION BUSINESS COUNCIL, WTOBC (2000). *Public-Private Sector Cooperation. Enhancing Tourism Competitiveness*. Madrid: WTO.