

GESTIÓN CONJUNTA DE LA INFORMACIÓN EN LAS REDES DE DESTINOS TURÍSTICOS

Miguel Vidal González*

Resumen. Dado el carácter fragmentado de la industria turística, así como la creciente variabilidad de los mercados turísticos, la integración en redes turísticas en los destinos gracias a las tecnologías de la información, posibilita a estas empresas el acceso a herramientas de gestión de la información, consideradas hoy en día imprescindibles, que de forma aislada serían incapaces de implementar. Consecuentemente, se plantea la posibilidad de crear el SIM de una red turística de forma panelizada con la ayuda de las tecnologías de la información, mediante el ensamblaje en tiempo real de las diversas bases de datos de las empresas implicadas. Al mismo tiempo, se establece la necesidad de establecer sistemas de información de calidad coordinados en las redes turísticas. Finalmente, se insiste en la conveniencia de establecer las estrategias de fidelización de clientes a partir de las redes turísticas de segundo nivel, para mejorar su eficiencia.

Palabras clave: Redes turísticas, sistemas de información, fidelización.

Abstract. Due to the fragmentation in the tourist industry, as also to the increasing market variability, tourist network integration with information technologies provide access to management tools, which are inaccessible individually. Accordingly, Marketing Information Systems should be panelized within the tourist networks assembling all data bases. At the same time, Quality Information Systems should be coordinated at network level. Finally, customer fidelity programs should be established in second level tourist networks, in order to improve efficiency.

Keywords: Tourist networks, information systems, fidelity.

I. INTRODUCCIÓN

El sector de la distribución turística, a nivel mundial, se enfrenta a dos tendencias extremadamente marcadas: por una parte la globalización de los mercados, y por otra, la concentración de las empresas del sector de intermediación turística, transporte aéreo y hoteleras.

En ese sentido, y como consecuencia del proceso de globalización, se produce una centrifugación empresarial hacia los grandes grupos, mediante procesos de fusión, colaboración o compra. Motivo por el cual, nunca como hasta ahora las economías de escala han estado en el centro de la actualidad turística.

Sin embargo, frente a los primeros análisis del impacto de los flujos globalizadores, en las que se vaticinaba una influencia de las grandes empresas sobre cualquier ámbito de la actividad empresarial, la realidad muestra la revalorización de aquellas realidades reducidas o locales que reclaman cada vez más autonomía y que quedan alejadas del alcance e interés de los grandes grupos, basándose en estrategias de nicho.

Asistimos, por tanto, al vaciamiento del núcleo central del mercado turístico, que ocupaban hasta ahora las empresas de mediano tamaño, y al surgimiento de una realidad bipolar de grandes grupos, por una parte, y de identidades fragmentadas por la

* Departamento de Economía y Ciencias Sociales. Universidad Politécnica de Valencia. mivigon@esp.upv.es.

otra, cuyos intereses son divergentes y por tanto no entran en conflicto.

En ese sentido, la lógica glocal significa la compatibilidad entre las lógicas global y local.

De esta forma, mientras que las empresas turísticas de tamaño medio serán absorbidas por otras o se fusionarán, o se enfrentarán a grandes problemas de competitividad, las pequeñas empresas turísticas, así como los destinos turísticos de reducidas capacidades o fragmentados, frente a lo que se esperaba, son altamente viables, siempre que acometan estrategias de competitividad fundamentadas en el aprovechamiento de las potencialidades ofrecidas por las tecnologías de la información, especialmente a través de estrategias reticulares de cooperación. Así: «*Las empresas que prosperen serán, o bien grandes compañías de alcance mundial con economías de escala, o bien organizaciones pequeñas con un producto especializado*» (OMT, 1999) (1).

En ese sentido, lo que estamos observando en el proceso de comercialización turística es un acortamiento del canal de distribución, y el surgimiento de nuevos intermediarios, en medio de la incertidumbre impuesta por la revolución que las tecnologías de la información (TI) han traído al sector. De esta forma, las redes de comercialización de destinos turísticos están pasando a formar parte de una nueva generación de intermediarios turísticos basados en la flexibilidad que proporcionan las tecnologías de la información.

En este sentido, la estrategia de integración reticular en plataformas comunes de

promoción, gestión y comercialización turística, viene a representar un vector de competitividad de primera magnitud para destinos turísticos fragmentados en regiones tangenciales respecto a los grandes flujos turísticos.

Así, la «coopetición», definida de forma genérica como la cooperación entre competidores, se muestra como un elemento fundamental de competitividad en un mercado globalizado para destinos con una oferta fragmentada y dispersa.

De esta manera, nos encontramos frente a una nueva realidad en que «*el ambiente es considerado como enormemente complejo y el sistema ha de ajustar su propia complejidad con el ambiente*» (Luhmann, 1971) (2).

Para ello, el gran reto pasa por la cooperación para la integración de las ofertas fragmentadas dentro de una lógica reticular que permita conseguir un tamaño que aporte las imprescindibles economías de escala, sin pasar por procesos de integración o de homogeneización entre las empresas, para lograr su comercialización en los mercados tanto nacionales como internacionales.

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 introducir estrategias de gestión conjunta del destino, al tiempo que se reducen las apropiaciones asimétricas de los beneficios reportados por el

esfuerzo coordinado de gestión y comercialización.

Por tanto, lo que se pretende mediante este tipo de estrategias, es realizar de forma auto coordinada, por parte de las empresas proveedoras de productos turísticos en un destino, la potenciación de líneas de gestión común sin necesidad de homogeneizar las ofertas de las diversas empresas.

En ese sentido, las posibilidades ofrecidas por la sociedad de la información, fueron aprovechadas inicialmente para implantar redes de comercialización y promoción de carácter horizontal, puesto que el hecho de compartir el mismo producto facilitaba el proceso de integración en plataformas comunes de comercialización y promoción.

Sin embargo, la necesidad creciente de conseguir economías de escala en el mercado turístico globalizado por parte de los clusters turísticos, ha llevado en los últimos años a la aparición de redes de promoción y comercialización verticales, integradas por las diversas empresas de un destino.

En ese sentido, «los destinos turísticos están desarrollando sistemas regionales para mejorar su representatividad, elevar su imagen y atraer reservas directas» (Buhalis, 1998) (3).

Así, la importancia de este tipo de cooperación reticular viene determinado por el hecho de que, «en todos los intentos con «éxito» (de desarrollo), el incorporar empresas locales en redes empresariales más amplias y, más en general, en circuitos de información de alta calidad, ha consti-

tuido un ingrediente fundamental» (OCDE, 2001; 49).

De esta forma, lo que se propone para los destinos turísticos de carácter fragmentado es el paso en el desarrollo de la complejidad, explicitado en la teoría de sistemas por Spencer, desde la «incoherent homogeneity» hasta la «coherent heterogeneity» mediante redes inclusivas gestionadas merced a las TI.

En este sentido, la oportunidad ofrecida por las tecnologías de la información para la coordinación de estrategias compartidas, así como la necesidad de lograr economías de escala por parte de las pymes turísticas en un mercado que se globaliza, han sido estudiadas Miles y Snow (1986) (Poon, 1993), Schmid(1994), Darr *et al.* (1995), Ingram y Baum (1997), Barry y Elmes (1997), Sheldon (1997), Wildeman (1998), Buhalis (1998).

Así, la actual velocidad de las transformaciones sociales, la creciente aceleración de la obsolescencia y la innovación tecnológica nos han introducido dentro de un marco de incertidumbre y riesgo en el cual el tiempo para la toma de decisiones se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta también cada vez más. Por ello, la empresa turística necesita decidir entre numerosas alternativas que conllevan un riesgo importante, en un tiempo reducido, lo que implica la necesidad de disponer de información fluida y rápida. En ese sentido, debemos considerar como pionero el trabajo de Poon (1993), al relacionar las nuevas oportunidades introducidas por las tecnologías de la informa-

ción, con la consideración de que el nuevo turismo que estaba surgiendo iba a ser un turismo flexible, por lo que ya proponía una «especialización flexible» dentro de las empresas del sector turístico, lo que sugiere la necesidad de herramientas de gestión de la información cada vez más complejas dinámicas.

Consecuentemente, una empresa que se rija por medio de una filosofía de marketing debe disponer de información acerca del mercado lo más exacta posible, pero al mismo tiempo lo más flexible y eficiente posible en un espacio temporal reducido. Esto es especialmente relevante cuando el WTTC, en su documento *Progress & Priorities 2003-2004*, establece el nuevo marco turístico como incardinado en un mundo «crecientemente impredecible». En ese sentido, los sistemas turísticos de gestión de la información, representarán un diferencial de competitividad significativo, impulsados por las tecnologías de la información.

II. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING

La satisfacción de los deseos y necesidades de los turistas en un mercado cada vez más complejo y volátil, exige un conocimiento suficiente de los mismos, lo que hace cada vez más necesario la intensificación de la investigación y recogida de información del mercado. Asimismo, dado que la satisfacción del consumidor es relativa en función de alternativas sustitutorias, la capacidad de una empresa para ajustarse a las necesidades y deseos del mercado debe

analizarse en el contexto de las relaciones de competencia en que actúan las empresas.

Consecuentemente, satisfacer las necesidades y deseos de los turistas depende tanto de la oferta de bienes y servicios de la organización como de las ofertas de la competencia. Esta circunstancia enlaza con el avance de las empresas turísticas en la planificación estratégica en el sentido de desarrollar diferencias positivas frente a los consumidores. Sin embargo, la extensión del mercado turístico, así como la globalización del mismo facilitado por las tecnologías de la información, hace imprescindible una transición desde sistemas de información en los que se estudiaba como competencia a las empresas que compartían el mismo destino turístico, a sistemas de información que consideren al destino turístico como la unidad de partida y estudien a los destinos cada vez más globales que constituyen la actual competencia, dada la actual implosión de los flujos turísticos.

Entre las empresas turísticas y los mercados existe un flujo de comunicación que precede, acompaña y sigue a los intercambios, traducido en la necesaria recogida de información, particularmente acerca de los deseos y necesidades de los clientes y los demás agentes, así como la comunicación de la empresa con los mercados en torno a sus ofertas y actividades, asumiendo desde los estudios previos a la fabricación del producto turístico, hasta el análisis posterior a su uso, la comprobación del grado de aceptación y satisfacción conseguidos entre los consumidores. Consecuentemente, la principal utilidad de la información se resume en la oportunidad de tomar como

base en la planificación el conocimiento exhaustivo del mercado turístico, así como identificar problemas y oportunidades de mercado, desarrollar y evaluar las distintas acciones alternativas de marketing y recuperar la información posterior para controlar los efectos de la decisión.

En ese sentido, debido a la creciente complejidad y el carácter cambiante de una multiplicidad de factores en el mercado turístico, hace que la empresa deba tenerlos en cuenta y obligan a ésta a disponer de información de forma continua, dada la velocidad de las transformaciones, y de forma exhaustiva, puesto que los mercados son más heterogéneos dando lugar a su segmentación y fragmentación. Por ello, es necesario organizar la forma de recogerla, procesarla, almacenarla y utilizarla. De esta labor se ocupa el Sistema de Información de Marketing (SIM), que se caracteriza por conceptualizarse como estructura aplicada a la gestión para establecer los datos necesita la empresa, generar dichos datos, procesarlos, realizar las acciones necesarias para su archivado y mantenimiento, y facilitar su uso futuro.

De esta manera, y como consecuencia de la extrema competitividad, las variaciones continuas del entorno y de las propias empresas, éstas precisan de un elaborado sistema de información capaz de conocer cómo evolucionan los gustos y preferencias de los turistas, al objeto de poder idear, producir y comercializar el producto que mejor satisfaga las necesidades y deseos.

Sin embargo, el carácter fragmentado de la industria turística, puesto de manifiesto por las cifras, que indican que a nivel glo-

bal, el 90% de las empresas dedicadas a alojamiento son pymes, y asimismo, de los 1,14 millones de afiliados a HORECA (Hotel REstaurant CAtering) el 99,5% tiene menos de 250 trabajadores. (Pérez *et al*, 2003), conlleva que la mayoría de las pymes turísticas carezcan de SIMs, o que estos presenten una estructura demasiado simplificada. En ese sentido, la integración en redes turísticas en los destinos, posibilita a estas empresas el acceso a herramientas de marketing, consideradas hoy en día imprescindibles, que de forma aislada serían incapaces de implementar.

II.1. Panelización del SIM en los destinos turísticos

Las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información a la hora de gestionar en tiempo real la información dispersa en el territorio, han sido principalmente desarrolladas de forma interna por algunas empresas multinacionales. En ese sentido, el ejemplo de la empresa Inditex, cuya marca principal es Zara, muestra los cambios asociados a la gestión de la flexibilidad gracias a las tecnologías de la información. Así, «En el punto de venta, los empleados de la tienda apuntan todas las transacciones en un pequeño ordenador programado con un modelo predeterminado. Diariamente, el gerente de la tienda procesa los datos y los envía al centro de diseño de A Coruña, donde 200 diseñadores trabajan en función de las respuestas del mercado y rediseñan su producto en tiempo real» (4).

De esta forma, si Benetton provocó una auténtica revolución en la flexibilidad al

acortar el ciclo diseño-producción-distribución a seis meses y la empresa norteamericana GAP lo redujo posteriormente a dos meses, Zara ha pulverizado esos registros logrando el ciclo completo cada dos semanas.

Sin embargo, a la hora de exportar este modelo a sistemas inter empresariales, como es el caso de una red constituida en un destino turístico, surge la resistencia a la hora de compartir la información con el resto de los agentes que forman la red, especialmente si tenemos en cuenta que en la sociedad de la información, es precisamente la información la que se constituye muchas veces como el elemento diferenciador que sustenta el éxito y el liderazgo empresarial.

Sin embargo, es la creciente y reciente sensación de agorafobia de las pymes turísticas ante mercados cada vez mayores, más complejos y volátiles, la que facilita crecientemente la «coopetición» entre las pequeñas y medianas empresas de los clusters locales, reduciendo los actuales obstáculos a la cooperación por parte de un espíritu frecuentemente individualista de sus propietarios.

En ese sentido, la competencia intradesestino va derivando de esta manera en «coopetición», por lo que se ve reducido el principal elemento limitador a la hora de compartir información entre las empresas que conforman una red turística, por lo que no sólo se favorece la utilización de esta técnica dentro de un destino turístico, sino que se convierte en instrumento imprescindible para lograr la competitividad necesaria

para luchar frente a las grandes empresas comercializadoras o el resto de destinos.

Consecuentemente, se plantea la posibilidad de crear el SIM de una red turística de forma panelizada con la ayuda de las tecnologías de la información, mediante el ensamblaje en tiempo real de las diversas bases de datos de las empresas implicadas.

En ese sentido, la panelización intradesestino de la información gracias a las IT garantiza la representatividad de la información, al tiempo que su fiabilidad, pues son las propias empresas del destino las que están interesadas en garantizar la aplicabilidad de una herramienta de la que son los principales usuarios.

Este proceso introduce, por tanto, la posibilidad de conseguir en destinos turísticos polinucleares y heterogéneos, una masa crítica hasta ahora inexistente en ciertos procesos de gestión empresarial, entre ellos los derivados de la aplicación de estrategias conjuntas de gestión de la información, desactivando las competencias locales y asumiendo, de esta manera, un mayor sentimiento de pertenencia a un espacio, no homogéneo, pero sí común, fomentando una red integrada de pequeñas empresas que dejan de competir principalmente entre ellas, para competir fundamentalmente con otros destinos, y se sientan parte de una realidad, estableciendo de esta forma mecanismos de cooperación, complementariedad y especialización territorial.

De esta forma, la gestión conjunta de la información de las empresas de un destino,

potencia la efectividad de las acciones de marketing que se realizan de forma coordinada. En ese sentido, la panelización de la información intradestino, pone al alcance de las empresas información reciente de una extraordinaria amplitud de variables. Al mismo tiempo, se genera de forma automática un «continuum» en la información recabada por cada una de las variables, por lo que se establece como un modelo dinámico, que permite el estudio de las tendencias, al tiempo que mide los efectos de las diversas acciones de marketing, inversión, etc y permite una mayor flexibilidad a la hora de establecer acciones correctoras tanto en las empresas como a nivel de cluster turístico. De esta forma, se consigue por parte de las redes turísticas una mayor flexibilidad que la de los grandes grupos, lo que facilita la continua adaptación de la oferta frente a un mercado cada vez más volátil, como es el turístico.

En ese sentido, como elemento fundamental y núcleo de un SIM intradestino, la integración de la información contenida en una base de clientes conjunta, proporciona a las pequeñas empresas una fuente de información sobre las características y evolución de la demanda en el destino, de la que por sí solas carecerían, o para la que tendrían que disponer de presupuestos efectivos para investigación de mercados.

En otro orden de cosas, la integración de todas las empresas de la red en una plataforma común de gestión de la información, permite que cualquier nodo de la red pase a constituirse en un punto de información sobre la oferta global de la red, lo que potencia las sinergias del cluster turístico.

Por el contrario, las principales desventajas podemos resumirlas en dos: la primera es la de coordinación, en su triple vertiente de coordinación entre las distintas administraciones públicas con competencias en turismo, coordinación entre las empresas que constituyen la red turística y coordinación entre administración y empresas; la segunda es la de la compatibilidad entre plataformas tecnológicas, en el sentido en que las distintas empresas pasan a formar parte de una unidad de información común, que es la propia red, que necesita compatibilizar los sistemas informáticos de las distintas empresas para poder operar en tiempo real.

III. SIC INTEGRADO EN REDES TURÍSTICAS

Considerando a un destino turístico como un sistema multiagente de carácter complejo, en el que el turista percibe sus vacaciones como una experiencia global, se hace imprescindible la gestión conjunta de la calidad del destino en aras de conseguir un equilibrio en la calidad de las diversas empresas, evitando la existencia de cuellos de la calidad en el destino. En ese sentido, los registros de calidad de las diversas empresas que comparten un destino turístico, deberían considerarse como una fuente de información global del destino. Consecuentemente, debe ser uno de los puntos de partida a la hora de diseñar un SIC integrado en un destino, entendiendo que con la información generada por el sistema se puede mejorar la gestión y la toma de decisiones en el destino turístico.

En ese sentido, el sistema de calidad va a necesitar para su buen funcionamiento que exista un flujo de información a todos los niveles y entre todos los niveles, puesto que con la información generada por el sistema se puede mejorar la gestión y la toma de decisiones en el destino turístico. Parte de esa información es la proporcionada por los registros de calidad, aunque, como es de suponer, hay otras fuentes de información. Sin embargo, no basta con identificar las fuentes de información de calidad que vamos a gestionar conjuntamente, puesto que tal vez hayamos sido muy escrupulosos en la selección de los registros que debemos mantener, en cómo recoger y archivar la información procedente de las diversas fuentes de los diversos agentes, pero si posteriormente tenemos problemas a la hora de relacionar la información proporcionada por varias empresas, entonces, todo el potencial de la información generada por el destino puede perderse o resultar estéril.

En una red turística donde no se tenga un buen sistema conjunto de gestión de la información, es posible que esta información, pueda no ser recogida adecuadamente, pueda perderse, pueda ser cambiada o deteriorada, o no esté organizada para ser comprensible, o no resulte adecuada para la elaboración de informes. Evidentemente, la suma de todos los factores mencionados anteriormente, acaban desanimando al personal de las empresas y a la coordinación de la red turística.

En ese sentido, y de forma genérica, se define «Sistema de información para la Calidad» (SIC) a un método organizado de recogida, almacenaje, análisis y de genera-

ción de informes sobre la calidad con el fin de ayudar a la toma de decisiones a todos los niveles (Juran y Gryna, 1980). En este apartado plantearémos la necesidad de construir un SIC del destino, como resultado de la coordinación de los diversos SIC de las empresas que lo forman, al tiempo que incentivando a implementarlo a las empresas que no lo tienen, y a hacerlo bajo la guía del SIC global del destino.

Por desgracia son pocas las empresas turísticas que tengan un buen SIC operativo, aunque son muchas más las que tienen estudiado y dimensionado el SIC que les haría falta para una buena gestión de su información. Una vez más, la falta de tiempo, recursos o planificación a largo plazo hace que estos «proyectos de SIC» no lleguen a ser una realidad. Pero lamentablemente, la constitución de un SIC operativo integrado en un destino turístico, es una herramienta todavía por desarrollar.

Desde el punto de vista de la calidad, un destino que trabaja en forma de red genera mucha información que resulta o pudiera resultar interesante para su gestión coordinada. Enumeremos posibles fuentes de información que deberían ser la entrada a un SIC integrado en un destino turístico:

- Los registros de la calidad: todos los exigidos por la normativa ISO-9000 si las empresas están certificadas, más los que las empresas consideren oportunos siguiendo los criterios de gestión conjunta de los registros.
- Las siguientes fuentes de información pueden considerarse y tratarse como «otros

registros de calidad» o bien como «otras fuentes de información» que deben coordinarse conjuntamente:

- Informaciones de estudios de mercado. Dentro de este apartado encontraríamos estudios de opinión de los futuros clientes que nos guíen sobre los gustos o necesidades de los mismos. Información sobre la opinión de productos ya lanzados.
- Buzones de sugerencia. De los empleados o de los clientes. Ya hay empresas que disponen de dirección electrónica para enviar las sugerencias o bien a través de la página web, lo cual facilita enormemente su introducción y tratamiento por el SIC conjunto del destino.
- Círculos de calidad en el destino, equipos de mejora de la calidad en el destino, reuniones en el destino, ... Puede resultar conveniente guardar constancia de la actividad de los círculos de calidad y de los equipos de mejora de la calidad.
- Integración a nivel de destino de la información proporcionada por los vendedores o distribuidores, respetando los datos confidenciales de cada empresa. Esta información es valiosísima. Nadie conoce mejor la reacción del cliente ante nuestro producto.

Una vez más resulta interesante insistir en la necesidad de plantearse desde el destino considerado en su conjunto qué información va a resultar útil para nuestro sis-

tema de la calidad coordinado. Aquí también ocurre que cualquier información de entrada a un SIC es sospechosa de ser inútil y debe «demostrar» que merece ser almacenada y gestionada de forma conjunta por el destino.

En este punto, comentaremos algunas ideas básicas a tener en cuenta para diseñar un SIC integrado en un destino. Es difícil dar ideas generales sobre la estructura de un SIC puesto que el SIC debe adaptarse a cada destino. El SIC será utilizado por el destino si los diversos agentes que lo componen se sienten a gusto con este sistema. Así pues, a la hora del diseño de un SIC deberíamos, como siempre, saber entender las necesidades y los recursos de nuestro cliente (el destino en cuestión entendido como conjunto y las diversas empresas que lo componen) e intentar diseñar una herramienta que se adapte a sus necesidades.

Evidentemente, las tecnologías de la información facilitan la gestión conjunta de una información sobre la calidad que se genera de forma dispersa, por lo que en el propio SIC tendremos todos aquellos programas que nos permitan extraer toda la información latente en nuestros registros.

Asimismo, otro de los puntos que debemos plantearnos es si toda la información estará disponible para cualquier empresa del destino o si habrá información clasificada dentro del destino.

Los tipos de salida variarán desde la consulta tal cual, como por ejemplo historial de revisiones de diseño del producto, historial de proveedores, ... hasta informes completos

muy elaborados que indiquen la situación actual del destino como conjunto. Estos informes pueden ser, entre otros: costes de calidad para un periodo dado, resultados de las auditorías, estudios de capacidad, seguimiento de las acciones correctoras y preventivas, causas más importantes de un problema (gráficos de Pareto, histogramas, ...)

En general, se aplicarán las técnicas conocidas de gestión de la calidad para extraer información de los datos bajo una perspectiva global e integrada, desde un simple Pareto hasta una potente herramienta estadística. En definitiva, la información del sistema de calidad debería ser abordada de forma conjunta entre las empresas que forma una red turística.

IV. REDES TURÍSTICAS DE SEGUNDO NIVEL

Este tipo de redes turísticas han surgido principalmente en destinos con una posición consolidada en el mercado turístico, lo que ha favorecido su establecimiento, y han sido implantadas con la aportación principal de las administraciones públicas con competencias en turismo.

En ese sentido, el carácter central que las autoridades turísticas están teniendo en la creación y desarrollo de estas redes, tiene como consecuencia que se estén creando atendiendo a los ámbitos territoriales sobre los que tienen competencia, siendo básicamente redes nacionales o regionales.

Sin embargo, este hecho fundamental pone de relieve un significativo «trade off»

entre redes turísticas asociadas a geografías amplias, con la consiguiente consecución de economías de escala en la promoción pero con una escasa cooperación interempresarial, o redes turísticas de carácter local con una fuerte «coopetición» entre las pymes del destino, pero con economías de escala limitadas.

Sin embargo, dentro del sector turístico, ha sido en los últimos años en los que se ha empezado a explotar la necesidad de buscar la competitividad en lo que han venido a denominarse *clusters* turísticos, en los que las economías de aglomeración en los procesos de intercambio, coordinación, formación y difusión tecnológica entre las distintas empresas, representan un añadido de viabilidad de las mismas.

Es en ese sentido en el que cabe entender la conclusión del informe de la OMT (2000), cuando remarcaba que la competitividad turística se crea en los *clusters* locales y no a nivel nacional.

Consecuentemente, la transición hacia una estrategia reticular estratificada, integrada por redes de primer y segundo nivel, posibilitaría una estrategia de cooperación interempresarial en el primer nivel y una estrategia de consecución de economías de escala en cuanto a promoción y notoriedad en el segundo nivel.

En ese sentido, podemos establecer un proceso secuencial bietápico:

- Un primer paso, con la formación de redes turísticas en destinos turísticos locales.

- Un segundo paso, con la constitución de redes de redes (temáticas, de producto, históricas, etc), que aglutinen a las redes de primer nivel que comparten un mismo posicionamiento en el mercado turístico.

Las ventajas que se derivan de esta doble línea de actuación son evidentes, en el sentido en el que permiten hacer compatibles la intensificación de las estrategias de competitividad en los clusters de primer nivel, junto a la obtención de notoriedad y de economías de escala en las redes de segundo nivel, estableciendo así una complementariedad virtuosa que vendría a deconstruir las actuales redes turísticas de carácter nacional.

En ese sentido, las empresas no tienen que modificar apenas su forma de trabajar ni su filosofía empresarial, ya que no estamos ante un proceso de integración, sino ante un esquema de coordinación reticular, lo que facilita la incorporación de las pequeñas empresas, tradicionalmente renuentes a los cambios, ya que «una pluralidad de componentes verdaderamente divergentes sólo pueden guardar coherencia en una red» (Nelly, 1995) (5).

Entre otras sinergias facilitadas por las tecnologías de la información, la integración de todas las empresas de la red en una plataforma común, permite que cualquier nodo de la red pase a constituirse en un punto de información sobre la oferta global de la red, al mismo tiempo que se consigue una mayor flexibilidad en la gestión de la cartera de clientes que la de los grandes grupos, lo que facilita la continua adapta-

ción de la oferta frente a un mercado cada vez más volátil, como es el turístico.

IV.1. Tecnologías de la información y fidelización de clientes en redes de segundo nivel

Una de las grandes ventajas que presentan las redes de gestión y comercialización turística, es que no se interrumpe la comercialización tradicional de cada una de las empresas que conforman estas redes turísticas, ya que lo que se busca es una comercialización complementaria a la existente.

Es en ese sentido, en el que la gestión conjunta de los clientes potencia la efectividad de las acciones de marketing que se realizan de forma coordinada, sin entrar en contradicción con las políticas de comercialización y fidelización seguidas con los canales tradicionales.

Así, entendiendo que las redes turísticas de carácter local, surgen especialmente en aquellos destinos turísticos situados tangencialmente respecto a los grandes flujos turísticos, la fidelización de los turistas respecto a una red turística de primer nivel resulta una tarea difícil, especialmente si hablamos de redes culturales o de turismo activo, en las que las tasas de repetición son especialmente bajas.

Es en este punto, en el que la integración de las redes turísticas de primer nivel en redes de segundo nivel, proporcionan una oportunidad estratégica para la implementación de políticas de fidelización, en el sentido en el que la fidelización se consigue

respecto al concepto que aglutina a las redes de segundo nivel bajo una estrategia común. De esta forma, la satisfacción del turista en cualquiera de las redes de primer nivel, se configura como un elemento facilitador de la repetición dentro de ese mismo concepto y gestión, que se han mostrado satisfactorias, pero en un destino diferente dentro de la red de segundo nivel.

En ese sentido, surge la necesidad de establecer la integración de la información contenida en una base de clientes conjunta para la red de segundo nivel, mediante la cual se pueda implementar un sistema de CRM efectivo, en el que las tecnologías de la información facilitan la gestión de la complejidad dispersa.

Al mismo tiempo, esta estrategia de gestión de la información sobre clientes en las redes de segundo nivel, supera en gran parte uno de los principales obstáculos surgidos a la hora de comercializar este tipo de destinos, como es el de la falta de notoriedad en un mercado saturado, en el sentido, en el que, dado que la fidelización se logra fundamentalmente en base a un concepto y a una estrategia de gestión conjunta del destino, el cliente satisfecho repetirá muchas veces dentro de la red de segundo nivel, sin conocer en detalle los pormenores del nuevo destino elegido, puesto que la pertenencia a esa red es la que garantiza la futura satisfacción de su experiencia turística. Consecuentemente, las expectativas favorables respecto a un destino, se consiguen no tanto en función de una promoción del destino, que muchas veces resulta inalcanzable presupuestariamente, sino en base a su pertenencia a un concepto gestionado de forma

compartida por una multiplicidad de destinos en una red de segundo nivel.

Asimismo, al mismo tiempo que las tecnologías de la información han ocasionado la implosión de la transnacionalización de las grandes empresas turísticas, deberían facilitar, asimismo, la internacionalización de las redes de comercialización y gestión de los destinos turísticos locales que se unen en redes de segundo nivel, consiguiendo la gestión conjunta de los clientes en redes transnacionales de segundo nivel.

BIBLIOGRAFÍA

- BIGNÉ, E. *et al* (2000): «Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo». Madrid. ESIC.
- BUHALIS, D (1999): *Marketing the competitive destination of the future*. Tourism Management, vol.ume 21, Issue 1, February 2000, pp. 97-116.
- BUHALIS, D. (1988): «Strategic use of information technologies in the tourism industry». Tourism Management, vol. 19, n.º 5, pp. 409-421.
- BUHALIS, D. y COOPER, C. (1998): Competition or co-operation: The needs of small and medium sized tourism enterprises at a destination level. In: LAWS, E., FAULKNER, B. and MOSCARDO, G. Editors, 1998. *Embracing and managing change in Tourism* Routledge, London.
- CASTELLS, M. (2000): *La era de la información. La sociedad red*. Madrid. Alianza Editorial.
- CEOMT (2001): *Comercio Electrónico y Turismo*. Guía práctica para destinos y empresas. Madrid. OMT.
- DEL ALCÁZAR, B. (2002): *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid. ESIC.

- GARRIGÓS, F.; PALACIOS, D. y LA PIEDRA, R: *Las tecnologías de información y las alianzas estratégicas como fuentes de ventaja competitiva en el sector turístico*. www.Travelturisme.com (retrieved 2004).
- HABERMAS, Jurgen (1997): *Más allá del estado nacional*. Madrid. Editorial Trotta.
- JURAN y GRZYNA (1980): *Quality Planning and Analysis*. McGraw Hill.
- OCDE (2001): Examen de la OCDE sobre las comarcas centrales de la Comunidad Valenciana. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia.
- PÉREZ, Esther; RODRÍGUEZ, M.^a Elena; RUBIO, Francisco (2003): *Turismo en la sociedad de la información: modelos emergentes. El entorno general* UOC. <<http://www.uoc.edu/dt/20352/index.html>
- POON, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies* Oxford. CAB International.
- VIDAL, M. (2004): Application of information technologies in the commercialization and management of tourist products and destinations, in intermediate regions: reticular integrated strategies. WISICT 04.
- VIDAL, M. (2004): Benchmarking a partir de modelos de autoevaluación de gestión de la calidad en hoteles de un destino turístico. Barcelona. Gestión de H. Núm 15.
- WTOBC (1999): *Marketing Tourism Destinations Online. Strategies for the Information Age*. Madrid. WTO.
- WTOBC (2000): *Public-Private Sector Cooperation. Enhancing Tourism Competitiveness*. Madrid. WTO.

NOTAS

- (1) Citado en Del Alcázar, 2002.
- (2) Citado por Almaraz (1996).
- (3) Citado en del Alcázar, 2002.
- (4) Citado de «La galaxia Internet». Manuel Castells.
- (5) Citado en Castells, 2000.